

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье управление рассматривается как производительный процесс, в свете которого логика преобразований прослеживается через призму процессного подхода в развитие системного представления управленческой деятельности. Определены взаимосвязь и взаимодействие процесса и функций управления, и на этой основе разработана процессная модель управленческого цикла.

Современное управление организацией в условиях усиливающегося влияния динамической и непредсказуемой деловой среды приобретает все более предпринимательский характер, что означает необходимость сосредоточения внимания на поиске новых возможностей в целях адаптации и быстрого реагирования на происходящие изменения. Соответственно все процессы, связанные с решением основных задач управления: определения целей организации и создания необходимых экономических, организационных, технико-технологических, социальных, психологических и др. условий для их реализации, – становятся более динамичными, требующими гибких инструментов разработки и обоснования.

В настоящее время наука управления по-прежнему занимается поиском эффективных форм использования организационных ресурсов во все усложняющейся экономической ситуации, путей выхода или недопущения критических ситуаций на основе предвидения.

В этих условиях особая мобильность и динамичность в проведении изменений требуется от процессов управления.

Являясь адептами и верными последователями системного подхода к управлению, в то же время мы не можем мириться с ослаблением внимания к процессу управления. Осознание того, что сложившееся умаление роли процесса управления привело к непроработанности, а в нередких случаях и полному отсутствию технологий управления и действенных инструментов его эффективной организации, заставляет нас с иных позиций взглянуть на процессный подход.

Представляется целесообразным рассмотреть логику преобразований в управлении через призму процессного подхода в развитие системного представления управленческой деятельности.

Это право нам дает теория организации, доказывая, что формой динамического существования системы является процесс как единое последовательное и качественно определенное движение системы.

Суть процессного подхода в краткой форме изложена Румянцевой Е.Е.: «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» [12, с. 422].

Управление также может быть представлено как производительный процесс, специфическое производство, основными моментами которого являются:

- предмет труда – информация как предмет преобразования, переработки;

- средства труда – средства вычислительной и оргтехники, инструменты решения управленческих задач;

- труд – представленный трудом руководителей и специалистов управления;

- продукт труда – управленческое решение (также информация).

Учитывая то, что управление как специфический вид человеческой деятельности обособилось в ходе разделения и кооперации труда, проявление его динамичности в первую очередь обнаружилось в функциях управления – формах осуществления определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия автономных частей в системном объекте [4, с. 46].

В этой связи хронологически первым сформировался функциональный подход к управлению (начало XVIII в.). Впервые состав функций был сформулирован А. Файо-лем: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль.

Суть функционального подхода заключалась в том, что каждая функция рассматривалась отдельно вне связи с другими, что привело к разрыву единой цепочки процесса управления. «Стремление теоретиков и практиков менеджмента интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку...» [14, с. 21] породило процессный подход к управлению, представляющий его как динамически изменяющиеся в пространстве и во времени, связанные между собою управленческие функции, целью которых является решение проблем и задач организации.

Единство системного и процессного представления нагляднее всего проявляется в модели «черного ящика». В современной специальной литературе встречается множество интерпретаций этой модели, но, на наш взгляд, до гениальности просто и доступно она представлена в книге «Теория организации: стратегия влияния» американских авторов В. Хоржа, Уильяма Р. Антонии, Лоурена М. Гэйлса. Мы взяли на себя смелость поместить их модель в оригинале на рисунке 1.

На входе в систему имеются вновь поступающие ограниченные ресурсы: человеческие, материальные, финансовые и информационные.

Процессы преобразования в системе реализуются подсистемами: менеджмента, производства, обслуживания и адаптации.

Динамика менеджмента представлена совокупностью четырех процессов: выработки решения, прогнозирования и контроллинга и структуризации.

В отечественной литературе процесс управления представлен неоднозначно. В неко-

торых источниках выделяются такие стадии процесса управления, как целеполагание, информационная работа, аналитическая работа и реализация управленческого воздействия [6, 7, 11, 15...], и рассматриваются в привязке к видам операций, осуществляемых в процессе управления. Обобщенное представление этих взглядов дано на рисунке 2.

Необходимость в управлении целенаправленного выбора определенного варианта поведения из множества возможных альтернативных вариантов в конкретной ситуации, решения проблем нередко приводит к искаженному представлению процесса управления как последовательности действий по разработке и принятия решений. Такое представление процесса управления сужает и обедняет его содержание, поскольку «выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых объект приводится в заданное или желаемое состояние».

Процесс управления рассматривается также как совокупность трех блоков: моделирования состояния объекта на основании поступающей от него информации; разработки и принятия решений; организации выполнения принятых решений [14, с.78]. Это очень важно, что в процессе управления включен блок моделирования состояния объекта, но при этом ухудшена «обратная связь» в виде контроля исполнения принятых решений, который представляет информацию для аналитической обработки и на этой основе выработки корректирующих решений.

Обращает на себя внимание краткая, но очень значимая по своей сути заметка, приведенная в [14], о том, что «важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу в организациях – когнитариат, мощь которого основывается на знании и использовании интеллекта, а не мускульной силы. Когнитариат, имеющий доступ к информации и надежный высокой культурой, не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, а

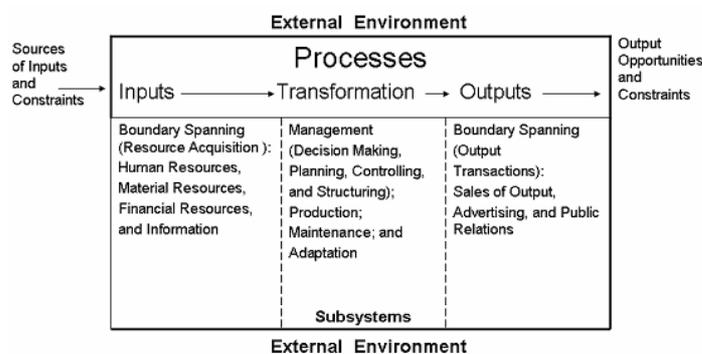


Рисунок 1. Модель открытой системы [3, с. 14]

трактуются как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента» [14, с. 22].

Следует заметить, что наличие когнитариата, может быть, и не является экономическим фактором производства, но фактором, влияющим на эффективность процесса управления и, соответственно, затем на результаты деятельности всей организации, несомненно, является.

Термин «когнитариат» происходит от английского слова «Cognizance», означающего – знание, узнавание, компетенция, познавательный. Несомненно, для того чтобы не было расхождений восприятия актуальной ситуации с опытом и уровнем компетентности, необходимо создать специальные познавательные системы в управлении на основе диагностики, анализа и обучения в управлении в целях повышения эффективности процесса управления. Это наводит на мысль о необходимости когнитарного подхода к рассмотрению процесса управления, его сущности и содержания, а также состава.

Раскрытие терминологической сущности процесса управления логично начать с термина «процесс». Исходя из того, что «процесс (от лат. processus – продвижение) представляет собой последовательную смену явлений, состояний в развитии чего-нибудь; или совокупность последовательных

действий для достижения какого-нибудь результата» [5, с. 971], а также «ход какого-либо явления, последовательную смену состояний, стадий развития и т. д.» [16, с. 734], кроме того «процесс понимается как совокупность работ, задач или видов деятельности, упорядоченных во времени и в пространстве с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов.

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

Данное определение базируется на определении стандарта МС ИСО 9000:2000» [10, с. 195].

Процесс управления следует рассматривать как определенную последовательность работ, объединенных в этапы, каждый из которых имеет четко определенную цель. Этапы могут выделяться по функциям управления (основным или конкретным) либо по специфике содержания работ (целеполагание, оценка ситуации, выявление проблемы, решение, его реализация). В то же время – это «функция сознательной и целесообразной деятельности субъектов управления по выбору и осуществлению целенаправленных действий, обеспечивающих в условиях непрерывно изменяющейся среды поддержание в заданном режиме отношений» [13, с. 1590].

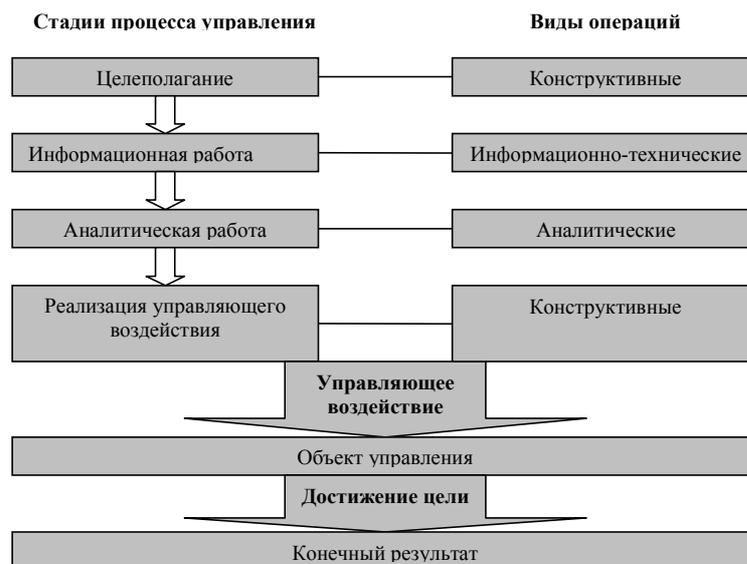


Рисунок 2. Процесс управления (операционное представление)

С другой стороны, управлению вообще свойственна цикличность, поэтому управление как процесс представляет собой взаимосвязанную совокупность циклически повторяющихся действий.

Каждый цикл управления связан: со сбором информации об объекте управления (рисунок 3); регистрацией ее в структурированных определенным образом документах (электронных или бумажных носителях); передачей информации по коммуникационным каналам на обработку; анализом информации лицом, принимающим решение (ЛПР), по критериям полноты, достоверности, релевантности и пр.; в случае несоответствия критериям возвратом информации на обработку, а при полном соответствии передачей ее для выработки альтернативных вариантов управленческих решений (УР); выбором оптимального решения; принятием решения и оформлением соответствующих документов; реализацией УР на объекте управления. Затем цикл возобновляется вновь.

Суть цикличности отражена в [14], где «процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблемы, поиском и организацией выполнения принятых решений» [14, с. 77]. Другое определение здесь же гласит, что процесс управления понимается

как определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы. Причем авторы объясняют, что на самом деле между этими двумя подходами нет противоречий, поскольку они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций.

Таким образом, мы подошли к взаимопроникновению функционального и процессного подходов, проявляющемуся в том, что на каждом этапе (стадии), или, вернее, каждый этап процесса управления осуществляется посредством реализации определенного набора функций управления.

Представляется целесообразным выделить четыре стадии процесса управления: объект управления (целеполагание); выработка и принятие УР; реализация управленческого решения на объекте управления; контроль исполнения УР (корректировки) – и увязать их с реализацией основных функций управления. Целесообразно также согласиться с авторами [6, с. 51], которые считают, что основных функций управления должно быть по меньшей мере девять, и это:

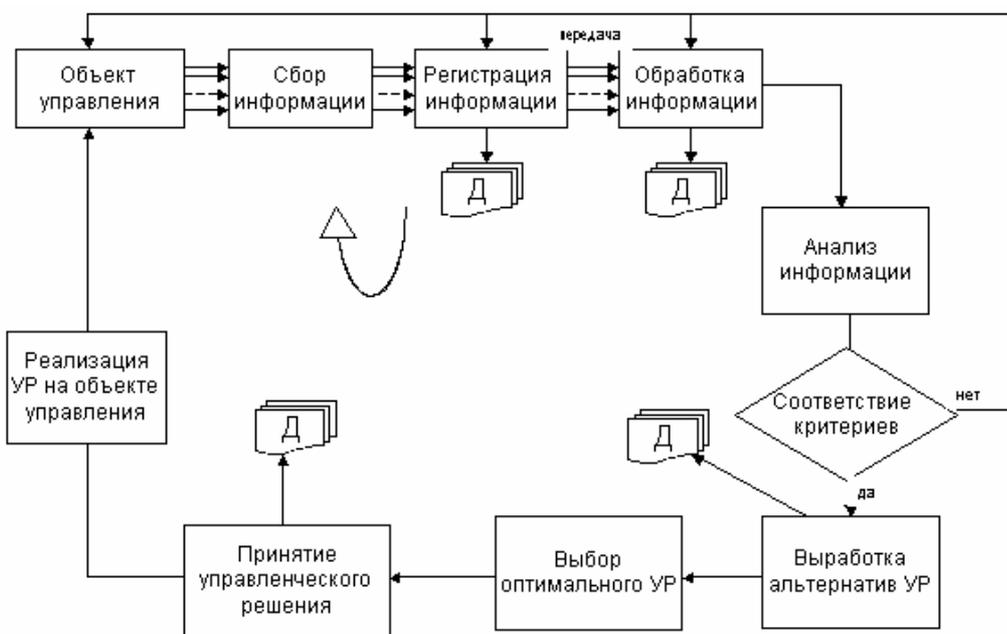


Рисунок 3. Управленческий цикл

прогнозирование, планирование, нормирование, организация, координация (и ее частное проявление – регулирование), мотивация, учет, контроль и анализ.

Прогнозирование – это определение контуров будущих ситуаций, результатов их тенденций, а также близких и отдаленных перспектив деятельности или состояния процессов в организации.

Планирование – установление состава и/или содержания деятельности для решения управленческих задач (проблем), выстраивание их в виде операций и процедур в пространстве и времени с указанием сроков, исполнителей, ресурсов и нормативов.

Нормирование – это установление образцов и/или стандартов в каком-либо виде предметной или профессиональной деятельности; определение нормативов решения управленческих задач.

Организация – это деятельность по реализации совокупности операций планов (заданий) с использованием технологий и/или механизмов для решения управленческих задач (проблем) для получения заданных результатов.

Координация – установление рационального (оптимального) взаимодействия в деятельности и поведении людей по реализации управленческих задач (проблем) различных подпроцессов.

Регулирование – поиск и выработка решений по устранению отклонений от заданных норм и стандартов в процессе деятельности.

Мотивация – использование совокупности мотивов и стимулов, побуждающих людей к полезному труду, достижению успеха, развитию.

Учет – регистрация состояний процессов (объектов) мышления и/или деятельности в сознании или на носителях информации.

Контроль – фиксация масштаба и величины отклонений от заданных норм и стандартов до, в процессе и после решения управленческих задач (проблем) для принятия управленческих решений.

Анализ – это исследование содержания задачи, ситуации, информации и т. д., включающее расчленение целого на части, уста-

новление связей между частями, понимание границ частей и целого и другие операции.

Анализ является важнейшей стадией управленческого цикла, причем как завершающей, так и отправной. В этой связи, определяя взаимосвязь и взаимодействие процесса управления и функций управления, необходимо учитывать информационно-образующую роль анализа, как при подготовке решения, так и в контроле его реализации.

Схема взаимосвязи основных функций управления представлена на рисунке 4.

1. Моделирование состояния объекта управления осуществляется на основании информации, поступающей в ходе реализации функций диагностики, анализа и прогнозирования, как состояния объекта управления, так и внешней среды. На этой стадии процесса управления на основе данных анализа, диагностики проблемы и прогнозов будущих тенденций генерируется образ развития, устанавливаются уровни качественных параметров и пути их достижения, формулируются цели.

2. Разработка и принятие управленческих решений. На этой стадии осуществляется разработка проектов изменений в организации, планирование и нормирование. Включается выработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения.

3. Организация выполнения принятых решений на объекте управления осуществляется с помощью реализации функции нормирования, организации, координации (и ее частичного проявления – регулирования) и мотивации.

4. Контроль исполнения управленческих решений, как функция обратной связи, реализуется посредством ведения функций учета, контроля и анализа. Это позволяет своевременно обнаруживать недочеты в управленческом решении, ошибки, допускаемые в ходе его выполнения, и достаточно оперативно внести коррективы на предыдущих стадиях.

Очевидно, что начальный импульс процессу управления задается информацией о состоянии контролируемых параметров с объекта управления, а воздействие осуществляется только после принятия управлен-

ческого решения. С другой стороны, процесс, являясь неотъемлемой частью управления, реализуется на объекте опосредованно, через реализацию функций управления, циклически повторяясь с возобновлением процесса выработки и принятия управленческого решения.

Как отмечается в [14], процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия фактических значений параметров плановым или нормативным и заканчивается принятием решений по устранению этих несоответствий. Такой же точки зрения придерживаются и многие другие авторы [1, 2, 6, 7, 8, 9, 15 и др.].

Получается, что нет несоответствий, нет проблем – нет и процесса принятия управленческих решений, а следовательно, нет и процесса управления? Ведь процесс управления реализуется постоянно и в отсутствие проблем, например при нормальном функционировании организации. Равно как и решения принимаются не обязательно как только появились проблемы, а, например, для предупреждения их возникновения. На наш взгляд, в теории принятия решений ошибочно изначально принятая исходная позиция, поэтому и все алгоритмы УР построены таким образом, что начинаются с диагностики проблемы, то есть с предположе-

ния, что она уже есть. Исходной позицией должно стать предупреждение проблем, и тогда решение будет носить развивающий характер, а его обоснованность построена на инструментах научных исследований и системы анализа, обеспечивающих когнитарность управления.

Таким образом, сущность понятия «процесс управления» включает в себя взаимобусловленность функционального, процессного и системного подходов, единство с системой управления и циклическость 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.

В современных условиях одним из факторов экономического долголетия организации является ее устойчивое развитие, которым необходимо управлять. Если управление устойчивым развитием рассматри-

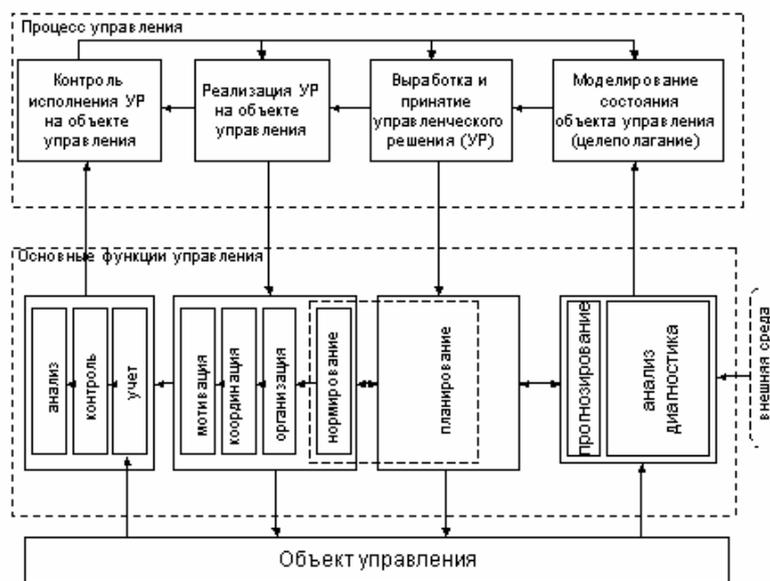


Рисунок 4. Процесс управления в управленческом цикле (функционально-процессное представление)

вать как взаимосвязанную совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и принятия управленческих решений с целью осуществления качественных преобразований на основе использования прогрессивных технологий управления, ориентированных на устойчивое развитие организации, согласования целей, а также совместной деятельности 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;

– когнитарности, 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 информатизация, приращение знаний, разработка технологий и управления и т. п.

Список использованной литературы:

1. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.: ил.
2. Архопова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 384 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФА – М, 1999. – 260 с.
4. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. Э.М. Короткого. – М.: ИНФА – М, 2000. – 182 с.
5. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норит», 2001. – 1456 с. ил.
6. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Технологии менеджмента: Монография. – Самара: СГТУ, 2001. – 182 с.
7. Глушенко В.В. Менеджмент: системные основы. – Железнодорожный. Моск. обл.: ТОО НПК «Крым», 1996. – 216 с.
8. Дик В.В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды из поддержки. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 300 с.
9. Малин А.С. Исследование систем управления [текст]: Учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – 3-е изд. – М.: Изд. Дом. ГУВМЭ, 2005. – 399. [1]с.
10. Мотышина М.С. Исследование систем управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
11. Практика обучения действиям / Под ред. М. Педлера; пер с англ. Под ред. О.С. Виханского. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с.
12. Саами Г., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь. 1991. – с. 222-224.
13. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поргинаева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669с.
14. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика. 1992. – 352с.
15. Философские основы моделирования сложных систем управления / М.Н. Андрющенко, Б.Я. Советов, С.А. Яковлев и др. // Системный подход в технических науках (методологические основы): Сб. научн. тр. – Л.: ИН. АНССР, 1989. – с. 67-82.
16. Экспертные методы в системных исследованиях / отв. ред. акад. Д.М. Гвишиани, ч-к АН СССР С. В. Емельянов: сб. тр. / ВНИИ сист. Исслед.: Вып. – 4. – М. 1974. – 120 с.

Статья поступила в редакцию 13.09.07