

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

Гавриленко Татьяна Юрьевна,

*к.э.н., доцент, заведующий кафедрой бизнес-технологий и управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва;*

Григоренко Ольга Викторовна,

*к.э.н., доцент,
доцент кафедры бизнес-технологий и управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва;*

Ткаченко Елена Константиновна,

*старший преподаватель кафедры бизнес-технологий и управления,
МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва*

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены основные способы и средства по упорядочиванию и эффективной организации выполнения функций менеджмента. Цель данной работы – рассмотреть возможность внедрения процессного подхода в управление образовательным учреждением высшей школы. В ходе достижения поставленной цели в работе были рассмотрены современные подходы к управлению организацией и возможность их применения в высшей школе.

Ключевые слова: управление, образовательная организация, процессный подход, система, функция, эффективность.

В процессе управления может использоваться множество разнообразных способов и средств, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента. Способы реализации функций менеджмента в управленческой литературе носят название методов ме-

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

менеджмента (управления), а средства реализации – инструментов менеджмента (управления).

Методы управления характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом. Разнообразие методов, используемых в управлении, ставит руководителей организаций перед проблемой выбора. При выборе методов управления следует руководствоваться ситуационным подходом к менеджменту, согласно которому вследствие обилия факторов как в самой организации, так и в окружающей среде не существует единого лучшего способа управлять организацией; самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации (конкретному набору обстоятельств).

Целью данной работы было рассмотреть возможность внедрения процессного подхода в управление образовательным учреждением высшей школы. В ходе достижения поставленной цели в работе были рассмотрены современные подходы к управлению организацией и возможность их применения в высшей школе.

Современное состояние теории управления организацией, операционных процессов, проектов характеризуется тремя основными и наиболее общими подходами к процессу управления. Это системный (функциональный), ситуационный и процессный подходы в теории управления.

Если касаться хронологии возникновения того или иного подхода, то следует отметить, что их развитие напрямую связано с развитием промышленности. Первоначально получило распространение управление предприятием с использованием функционального (системного) подхода. Начало применения этой концепции управления приходится на вторую половину XX в.

На стыке теории управления и теории систем был определен простой, но основополагающий вывод, что любая организация представляет собой систему. При этом под системой понимают определенную целостность, которая

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

состоит из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Такой подход в управлении получил название функционального, или системного.

Функциональный подход к управлению заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями. Работа сотрудников жестко определена функциональными обязанностями.

Главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, как систему, в единстве составляющих ее частей, которые выполняют определенные функции и имеющие свои локальные задачи. Все эти составляющие прямо или косвенно взаимодействуют как друг с другом, так и с внешней средой.

Выделим наиболее значительные достоинства рассматриваемого подхода, а именно:

- сохраняется принцип единоначалия;
- понятные и стабильные условия работы.

Отметим и существующий в теории и на практике ряд недостатков в указанном подходе, как то:

- заинтересованность каждого подразделения в достижении своей локальной цели, а не глобальной цели организации;
- длительность срока выработки управленческих решений из-за вертикальной иерархичности управления;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- недостаточно эффективное использование ресурсов из-за конкуренции между сотрудниками подразделения;
- необходимость значительных усилий по координации работы различных подразделений и их руководителей для достижения цели организации;
- рост накладных расходов;
- снижение конкурентоспособности предприятия.

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

По подсчетам аналитиков, время взаимодействия подразделений в рассматриваемом нами случае распределяется следующим образом: 20% - на выполнение работы и 80% - на передачу ее результатов следующему исполнителю.

Ситуационный подход возник в конце 60-х гг. прошлого века. Его можно рассматривать как дальнейшее развитие функционального подхода, где любая организация рассматривается как открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Любая система имеет внутреннюю среду и внешнюю среду, свои «входы» и «выходы», и активно приспосабливается к изменениям во внешней среде, т.е. реагирует на ситуацию. Отсюда и название данного подхода в управлении. Понятие ситуации является основным при данном подходе. *Ситуация* определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данный момент времени. Данный подход предполагает, что основные причины того, что происходит внутри организации необходимо искать в той ситуации, в которой она реально функционирует.

На практике в одних ситуациях эффективно работающими оказываются жестко организованные системы управления, в других, наоборот – организации, построенные на принципах внутренней свободы и саморегулирования.

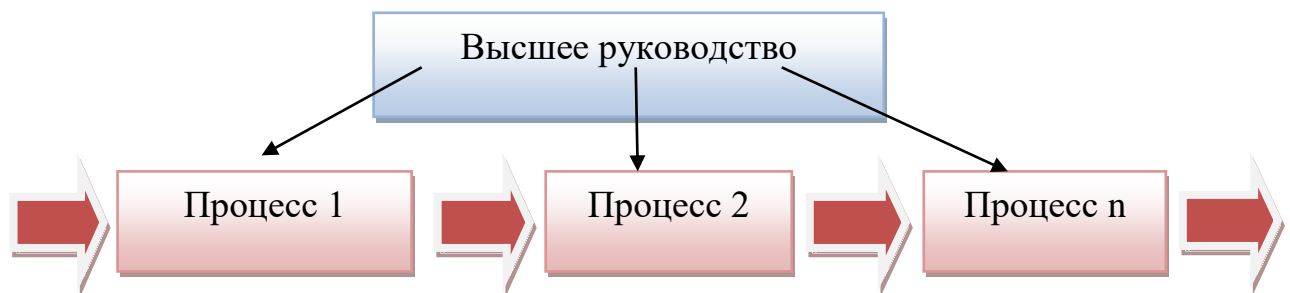
Дальнейшее развитие промышленности привело к тому, что все четче стало обрисовываться положение, когда современные передовые технологии стали требовать не столько исполнительства, сколько простора для проявления индивидуальной инициативы. Резкое усложнение взаимосвязей между организациями и неопределенность окружающей предприятие среды разрушают самые точные и обоснованные стратегии и планы. Поэтому в конце XX в. возникает новый подход в управлении – **процессный**.

При **процессном подходе** организация (Рис.1) воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата.

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

Процесс в терминах международного стандарта ISO 9000 определяется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы».

На «вход» любого процесса поступают материальные или финансовые потоки, информация, услуги и т.п. Внутри процесса происходит их использование и переработка, согласно выставленным требованиям с использованием имеющихся ресурсов и исполнителей. На «выходе» процесса получают преобразованные материальные или финансовые потоки, информация, услуги и т.п.



Ресурсы Продукция

Рис.1. Процессный подход в управлении предприятия

При этом подразделения рассматриваются как участники цепочки взаимосвязанных процессов, направленных на достижение глобальной цели организации. Анализ и улучшения производятся по отношению к процессу в целом для создания продукции, более ценной для потребителя.

Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

Выделим основные принципы, на которых основан процессный подход:

1. Деятельность организации рассматривается как совокупность бизнес-процессов.

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

2. Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию.

3. У каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса).

4. Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

Далее остановимся на признаках процессного подхода, которые считаем основными:

- наличие цели;
- взаимосвязь с другими процессами;
- повторяемость и логическая упорядоченность;

Принципы процессного подхода к управлению, в свою очередь, определяют основные аспекты, обеспечивающие эффективность функционирования организации. Предпосылки для обеспечения эффективности функционирования организации представлены на рис.2.



Рис.2. Предпосылки эффективного функционирования организации

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

Следует остановиться и на целом ряде достоинств процессного подхода, которые во многом и определяют его масштабное применение в современной практике управления организацией:

- ориентированность всех подразделений на конечный результат;
- более гибкая реакция на внешние и внутренние изменения;
- сокращение времени реакции на нужды процесса;
- возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более эффективное использование компетентностей сотрудников;
- улучшение контроля результатов деятельности вследствие встраивания контроля качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции;
- возможность внедрения механизмов непрерывного улучшения бизнес-процессов из-за более эффективного управления.

Но было бы неверно не отметить и существующие недостатки рассматриваемого подхода, т.к. их знание может существенным образом скорректировать практическую деятельность менеджеров, использующих данный подход:

- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, необходимость освоения ими смежных профессий;
- необходимость четкого распределения ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и составления отчетности;
- не полностью решаются вопросы распределения ресурсов, управления процессами и оценки его эффективности, поскольку не создаются реально работающие механизмы выделения ресурсов владельцу процесса и системы управления.

Фактически на сегодняшний день все ведущие организации мира имеют характер процессно-ориентированных организаций. На практике чаще всего встречается сочетание двух подходов – процессного и функционального. При

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

этом руководители подразделений управляют технологией внутри процесса для обеспечения выполнения функций в подразделении. Образуется структура двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственно руководителю подразделения, с другой – руководителю процесса. При такой организации руководитель процесса взаимодействует также с двумя группами подчиненных: рабочей группой, состоящей из исполнителей процесса, и с другими работниками, которые подчиняются ему как руководителю собственного подразделения.

В подразделение поступают информация и материалы, являющиеся «выходами» других процессов – поставщиков. Они преобразуются процессами подразделения в результаты («выходы»), потребляемые внутренними или внешними клиентами. Руководитель подразделения и его заместители (начальники отделов) управляют процессами подразделения и обеспечивают их результативность и эффективность. Достоинствами процессно-функционального подхода являются: лучшая управляемость; снижение расходов предприятия на управление; создание механизмов непрерывного улучшения бизнес-процессов.

Авторами данной статьи был проведен сравнительный анализ существующих на сегодняшний момент подходов к управлению организацией, который наглядно представлен в Табл. 1.

Один из восьми принципов менеджмента качества, на которых основана серия стандартов ISO, относится к процессному подходу и сформулирован следующим образом: «Желаемый результат достигается более результативно, когда видами деятельности и связанными с ними ресурсами управляют как процессами».[3] Организация должна осуществлять менеджмент процессов в соответствии со стандартами, в которых определены общие требования, которые организация должна реализовывать по отношению к процессам. Управление любым процессом можно рассматривать как последовательность прохождения следующих этапов:

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

- План (*Plan*)
- Реализация (*DO*)
- Проверка (*Check*)
- Исправление (*Action*).

Таблица 1.

Сравнительный анализ функционального, процессного и функционально- процессного подходов к управлению

Элементы системы	Виды подходов к управлению организации		
	Функциональный	Процессный	Процессно-функциональный
Определение подхода	Управление организацией как системой подразделений с функциональными обязанностями	Управление организацией как системой процессов	Управление организацией как системой процессов с сохранением разделения на структурные элементы по функциональному признаку
Объект управления	Функции	Процесс	Процесс
Поставщики	Руководитель отдела снабжения предприятия, предоставляющий сотрудникам ресурсы	Предыдущий процесс в цепочке процессов	Предыдущий процесс в цепочке процессов
Потребители	Вышестоящий орган по уровню иерархии	Следующий процесс в цепочке процессов либо внешний потребитель	Следующий процесс в цепочке процессов либо внешний потребитель
Ответственность	Распределена между руководителями подразделений	Распределена между ответственными за процесс	Распределена между ответственными за процесс и руково-

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

			дителями подразделений
Высшее руководство	Оперативное руководство: принятие решений по текущим вопросам, согласование интересов подразделений	Принятие стратегических решений, формирование целей, миссии, планов	Принятие стратегических решений, формирование целей, миссии, планов, координация руководителей подразделений и процессов
Планирование	Оперативное, текущее	Стратегическое	Стратегическое и оперативное

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000, менеджмент качества включает в себя планирование качества, обеспечение качества, управление качеством и улучшение качества [3]. Это относится и к менеджменту учебных процессов.

Планирование учебного процесса включает в себя установление целей учебного процесса, определение требований к учебному процессу, разработку способов процедуры осуществления учебного процесса, определение ресурсов, необходимых для выполнения учебного процесса, разработку видов и способов контроля учебного процесса.

На Рис.3. представлены составляющие управления учебным процессом в учебных заведениях высшей школы.

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ



Рис.3. Модель системы менеджмента качества на основе процессного подхода

Цели каждого процесса и их содержание определяются глобальной целью всей организации (Рис.4) Постоянно совершенствуя процессы, организация может добиться увеличения эффективности своей деятельности. При этом цели более высокого уровня носят более общий характер, а также имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают средствами для достижения целей более высокого уровня.

Выполнение целей всех процессов приводит к достижению общей цели.



СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

Рис.4. «Дерево целей» организации

Если иерархия целей построена правильно, то каждый процесс, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение глобальной цели. Таким образом, гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся важнее, чем прямая экономия управленческих расходов. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали основополагающими идеями новой философии управления. Стержень ее составляет признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. Специалисты полагают, что каждая фирма вне зависимости от ее размера должна иметь определенные цели, которые оправдывают ее существование в обществе.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что именно оно должно обеспечивать связанность, интеграцию экономических процессов на предприятии и в организации. Управление связывает воедино внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются: государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды и др.; управление усиливает адаптивность, конкурентоспособность бизнеса.

Рыночные отношения предоставляют достаточные возможности для эффективного управления организацией, но реальное положение дел в экономике, спад промышленного производства, негативные изменения ее структуры часто сводят на нет все усилия в области повышения качества управления. Однако и в этих трудных условиях идет работа по совершенствованию управления в целом и по отдельным его функциям. Именно сейчас в сложных экономических условиях должны реализовываться сильный, целенаправленный менеджмент, основанный на критическом отборе лучших направлений раз-

СОВРЕМЕННАЯ НАУЧНАЯ МЫСЛЬ

личных школ и подходов, сложившихся к настоящему времени, и учет современных тенденций развития хозяйственного управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бэбьюли Ф. *Управление проектами*. - М.: ГРАНД, 2009 -120с.
2. Галямина И.Г. *Управление процессами: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения*. - СПб.: Питер, 2013 – 304с.
3. Джон Хеле. *Восемь принципов менеджмента качества. Реализация на практике*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/GOST/8pr-rp.htm>
4. Казанцев А.К., Кобзев В.В., Макаров В.М. *Управление операциями: Учебник // Под общ.ред. А.К. Казанцева –М.: ИНФРА-М,2014 -47 с.*
5. Карпов А.В. *Общие подходы в теории управления // Психология менеджмента*. – Москва: ГАРДАРИКИ, 2005.
6. *Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) "Об образовании в Российской Федерации". Статья 26. Управление образовательной организацией*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/