

*Искосков М.О., д.э.н., профессор
Профессор института финансов, экономики и управления
Тольяттинский государственный университет
Россия, Тольятти*

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: Процессный подход к управлению является классической и базовой концепцией, составляющей основу для всех современных систем управления. Несмотря на многочисленные несостыковки в трактовке, трудоёмкости реализации, этот подход остается самым результативным для компаний. Сущность процессного подхода в управлении заключается в том, что вся деятельность компании, производственные и текущие операции рассматриваются как цепочка взаимосвязанных процессов. Такой подход позволяет оптимизировать работу компании, всех структурных подразделений, гарантирует быстрое и бесперебойное протекание всех процессов, что в конечном итоге помогает закрыть потребности клиентов и оправдать их ожидания.

Ключевые слова: муниципальное управление, процессный подход, стандарт ISO 9001, параметры эффективности.

**M.O. Iskoskov, Doctor of Economics, Professor
Professor, Institute of Finance, Economics and Management
Togliatti State University
Russia, Togliatti**

PROCESS APPROACH TO EFFICIENCY OF MUNICIPAL MANAGEMENT

Abstract: Process approach to management is a classical and basic conception, which forms the basis for all modern management systems. In spite of numerous

inconsistencies in interpretation, labor input of realization, this approach remains the most effective for companies. The essence of process approach in management lies in the fact that all company's activity, production and current operations are considered as a chain of interconnected processes. This approach allows you to optimize the work of the company, all departments, guarantees the rapid and smooth running of all processes, which ultimately helps to meet the needs of customers and justify their expectations.

Keywords: municipal management, process approach, ISO 9001 standard, efficiency parameters

Прежде чем говорить о процессном подходе к муниципальному управлению, обратимся к стандарту ISO 9001, который трактует процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы. Основная цель процессного подхода - формирование устойчивых горизонтальных связей внутри процессов, что позволяет скоординировать всех участников и работников, занятых в этом процессе и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Управленческие функции с позиции классических школ и процессного подхода отражены на рисунке 1.

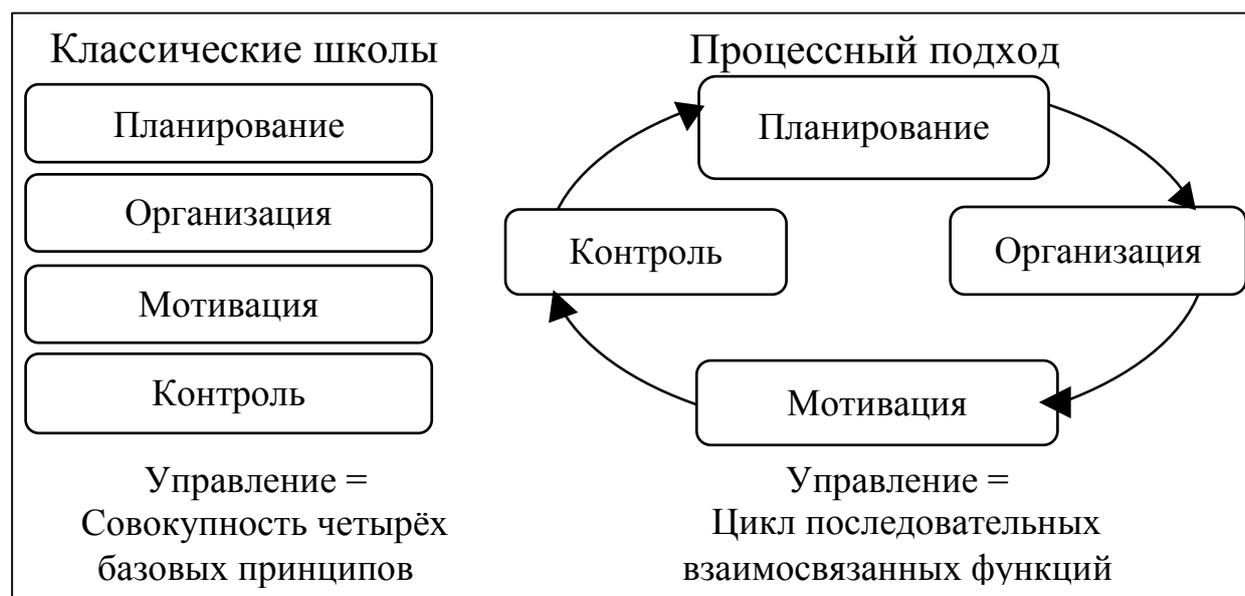


Рисунок 1 – Управленческие функции с позиции классических школ и процессного подхода

Так как процессный подход создает горизонтальные связи, он позволяет получить ряд преимуществ, в сравнении с функциональным подходом. Достоинства процессного подхода представлены на рисунке 2.

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

Рисунок 2 – Преимущества внедрения процессного подхода в управление

В стандарте ISO 9001 также представлена классификация процессов согласно двух больших групп: основные процессы, вспомогательные процессы.

Основные процессы задействованы непосредственно в реализации желаемого результата – продукта, услуги и соотносятся с этапами жизненного цикла товара. Практика управления показывает, что количество основных процессов не может превышать 7-9, – что считается оптимальным количеством с точки зрения мониторинга их владельцем процесса.

Вспомогательные процессы не задействованы напрямую в производстве, однако они обеспечивают функционирование основных

процессов. Так, к вспомогательным процессам можно отнести обучение персонала, документационное обеспечение. На рисунке 3 схематично представлена структура построения процесса с учетом его основных и вспомогательных процессов, что в совокупности образует так называемый, контур управления.

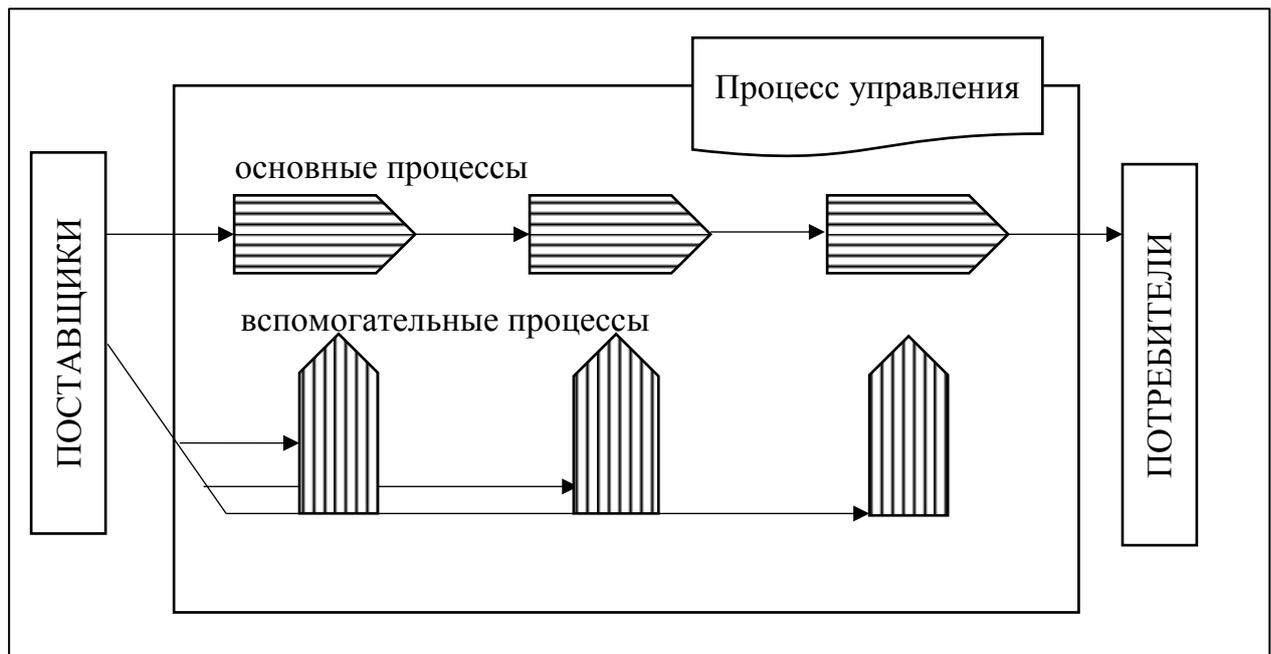


Рисунок 3 – Основные и вспомогательные процессы организации

Как и любая концепция управления, процессный подход обладает набором обязательных отличительных компонентов, которые необходимы для его реализации. Процессный подход предполагает наличие входов и выходов каждого отдельного процесса, владельца, необходимой ресурсной базы, совокупности показателей, а также поставщиков и потребителей.

Рассмотрим каждый из элементов процессного подхода более подробно.

Под входами в процесс понимают совокупность исходных имеющихся данных, с помощью которых будет реализован сам процесс. Именно этот набор входных элементов подвергается изменениям для получения конечного результата. К таким компонентам можно отнести

человеческий ресурс, материалы, техническое и информационное обеспечение, деньги, материально-техническую базу, основные средства производства и так далее.

Под выходами понимают желаемый конечный результат, ради которого и были выстроены процессы в их взаимосвязи. На выходе из процесса может быть, как конкретный продукт, услуга, так и промежуточный результат, который будет выступать в качестве входа в другой процесс, образуя тем самым производственный цикл.

Владелец процесса – центральный и чуть ли ни основной компонент процессного подхода, поскольку именно владелец процесса несет ответственность за результат и желаемый образ готового продукта, услуги. Отвечая за конкретный процесс и обладая необходимыми входными элементами, ресурсами, владелец контролирует и корректирует ход выполнения операций.

Под ресурсным обеспечением понимают набор компонентов, которые способствуют реализации самого процесса. Зачастую, ресурсы причисляют к элементам входа в процесс, но это не совсем верно, поскольку они не претерпевают изменений и только помогают в получении конечного продукта.

Каждый процесс обладает также поставщиком и потребителем, которые находятся по отношению друг к другу на противоположных от процесса сторонах. Так, поставщики отвечают за входы процесса, а потребители заинтересованы в получении выходных элементов. Поставщики и потребители в процессном подходе могут быть как внутренними, так и внешними. Важная закономерность этих двух элементов и их роли в процессном подходе кроется в следующем обстоятельстве: в случае, если у процесса отсутствует конечный потребитель, процесс считается не актуальным и не востребованным. В

случае, если у процесса нет поставщика, процесс невозможно реализовать на практике.

Показатели процесса являются также неотъемлемым компонентом при реализации и оценке эффективности процесса. Показатели позволяют сделать выводы о функционировании процесса, потерях, угрозах, потенциально возможных направлениях совершенствования. Показателями процесса выступает набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат. Именно показатели процесса в полной мере помогают определить то, насколько правильно были приняты и реализованы управленческие решения.

Рассматривая процессный подход в разрезе тематики настоящей магистерской диссертации важно определить те самые показатели эффективности процесса управления. При определении совокупного положительного эффекта от процесса, важно держать в фокусе четыре основы параметра для оценки: результативность, эффективность, производительность и качество процесса.

Рассмотрим каждый из этих параметров более подробно.

Показатели результативности являются мерой результата процесса. Для того, чтобы понимать, что будет являться показателем результативности процесса, необходимо выявить потребителя продукта процесса и проанализировать, что для него является ожидаемым положительным результатом. Исходя из образа желаемого результата становится возможным подобрать способ его измерения и описания. Иными словами, показатель результативности является мерой результата процесса, полезного для потребителя процесса.

Параметр эффективности процесса рассчитывается как соотношение результатов процесса и затрат на его реализацию. Само понятие эффекта и эффективности является ключевым в практике управления, поскольку

важнейшая задача повышения эффективности процессного подхода заключается в производстве большего количества благ с затрачиванием меньшего количества ресурсов и издержек. Поэтому крайне важно проводить постоянный целенаправленный мониторинг эффективности процессов с определением количественных показателей.

Параметр производительности процесса рассчитывается как соотношение результата процесса к количеству людей его реализующего. Производительность процесса представляет собой важнейший интегральный показатель, который отражает уровень конкурентоспособности предприятия в целом, а также отдельно взятых процессов. Оценивая вклад каждого отдельного процесса в общий производственный процесс, становится возможным выявить слабые места, оценить уровень конкурентоспособности всего управленческого процесса.

Рассматривая каждый процесс, важно измерять не только результат и затраты на его получение, но и степень удовлетворенности клиентов полученным результатом. Ведь, в конечном счете, цель процесса состоит не в том, чтобы произвести продукт, а в том, чтобы удовлетворить клиента. Формально результат может быть получен, но клиент не удовлетворен. В этом случае нельзя утверждать, что процесс достиг цели.

Чаще всего удовлетворенность клиентов измеряют путем прямого опроса, в ходе которого выясняется, что им понравилось и что не понравилось в процессе обслуживания. При этом устанавливаются балльные оценки различных аспектов сервиса.

Для измерения качества результата используются также «инверсные» показатели, характеризующие факты получения неудовлетворительных результатов: число жалоб или рекламаций, доля брака в выпущенной продукции, затраты на устранение брака, число ошибок или неисправностей.

Нужно заметить, что, хотя «инверсные» показатели важны, и их, безусловно, необходимо измерять, они не отражают уровень достижения целей процесса – удовлетворенности клиентов процесса. Их нельзя использовать «вместо» показателя удовлетворенности.

Термин «эффект» означает результат, следствие каких-либо причин, сил, действий, мер, влияние. С экономической точки зрения эффект выражается в абсолютных показателях и измеряется в натуральных или стоимостных единицах измерения. Математически, эффект рассчитывается как разница между значением, характеризующим предыдущее состояние объекта, и значением, отражающим его сейчас, то есть эффект является отражением результата, полученного за определенный промежуток времени. Он может быть положительным, отрицательным и нулевым, что означает, что изменений не произошло, но в некоторых случаях нулевой результат также может быть как отрицательным, так и положительным, все зависит от условий, в которых он был получен. Производным от термина «эффект» является понятие «эффективность».

Подводя итоги, можно отметить, что процессный подход к управлению позволяет выстроить прозрачный и понятный механизм работы, взаимодействия всех участников, вовлеченных в этот процесс, получить конкретный инструмент регламентации и стандартизации, повышающий эффективность работ и использования ресурсов. Процессный подход к управлению позволяет не только производить качественный продукт на выходе, удовлетворяя ожидания клиентов, но и в условиях кризиса и экономически нестабильной ситуации, дает возможность найти скрытые резервы и оптимизировать внутренние процессы, сократив временные и материальные затраты.

Резюмируя исследование теоретических аспектов устройства органов местной власти, территориально-административных единиц, особенностей формирования бюджета и расходовании финансовых

ресурсов, можно сделать вывод о возрастающей роли повышения эффективности процессов их взаимодействия для обеспечения реализации важнейших направлений и векторов социально-экономической политики государства.

В современных условиях развития региональной экономики организация эффективных моделей взаимодействия региональных органов власти и управления, органов местного самоуправления и бизнес-сообщества выступает центральным звеном, определяющим возможности укрепления экономического базиса регионального развития, предпринимательский климат, оптимизацию бюджетных расходов и формирования устойчивых источников бюджетных доходов, что, в конечном счете, влияет на качество жизни населения территории.

Использованные источники:

1. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 29.12.2020) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.03.2021)
2. Федеральный Закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ» от 06.01.1999 г. № 184-ФЗ.