



ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И РАЗРАБОТКИ КРИ ДОЛЖНОСТИ

М. М. Ивашина

Саратовская государственная юридическая академия,
Саратов, Россия

Т. А. Андреева

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Процессный подход в управлении бизнесом позволяет представить все виды деятельности компании в виде взаимосвязанных процессов, стандартизирует бизнес-процессы, делает систему управления прозрачной и понятной, а соответственно, повышает эффективность деятельности. В статье рассмотрены инструменты, которые могут применяться в процессном и проектном управлении: матрица ответственности и ключевые показатели эффективности конкретной должности. Применение данных инструментов позволит оптимизировать процесс распределения ответственности, связать выполнение плановых показателей сотрудников со стратегией развития компании, повысить систему мотивации сотрудников. Авторами обосновано внедрение данных инструментов в любой сфере деятельности.

Ключевые слова: процесс, эффективность, показатель, должность, ответственность.

PROCESS MANAGEMENT: SPECIFICITY OF BUILDING RESPONSIBILITY MATRIX AND ELABORATION OF JOB KPI

Maria M. Ivashina

Saratov State Law Academy, Saratov, Russia

Tatyana A. Andreeva

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Process approach in managing business can give an opportunity to show all types of company work in the form of interconnected processes, standardize business-processes and make the system of management transparent and clear, thus it can raise the efficiency of work. The article studies tools that can be used in process and project management: responsibility matrix and key performance indicators of a job. The use of these tools can help optimize the process of responsibility distribution, connect attaining of employees' planned parameters with strategy of company development and improve the system of workers' motivation. The authors proved the possibility to introduce these tools in any field of activity.

Keywords: process, efficiency, indicator, job, responsibility.

Введение

За последнее десятилетие в условиях цифровой трансформации экономики процессный подход к управлению

перешел из специфической сферы в общепринятую и активно применяется в системах управления [2]. Одним из универсальных инструментов, способствующих

распределению сферы ответственности между работниками организации в рамках процессного управления, выступает матрица ответственности. На ее основе, а также на основе разработанной стратегии развития организации применяется другой инструмент – ключевые показатели эффективности.

Обзор исследования

Проблемы процессного и проектного управления в своих научных работах поднимают многие ученые. Среди них можно выделить В. В. Репина и В. Г. Елиферова, в работе которых подробно рассмотрены типовые схемы бизнес-процессов и особенности процессного управления [6]. Авторы акцентируют внимание на построении бизнес-процессов и их управлении, комплексно освещают вопросы внедрения процессного подхода к управлению, регламентации процессов.

В периодической литературе уделяется внимание инструментам, которые дополняют процессный подход и активно применяются в управлении. Например, анализируются методики составления матрицы ответственности и уточняются особенности ее использования в управленческой деятельности [3; 5].

Современные исследователи при изучении процессного подхода в управлении также акцентируют внимание на создании горизонтальных связей внутри организации. При этом сотрудники, выполняющие общие задачи, могут самостоятельно согласовывать задачи в рамках процесса, что позволяет эффективнее получать желаемый результат [1].

Вместе с тем многие вопросы процессного управления в части распределения ответственности в соответствии с особенностями различных объектов управления требуют дополнительного исследования и методического описания. При исследовании вопроса определения ответственности за выполнение тех или иных работ необходимо понимать, что процессный подход к управлению позволяет делегировать

полномочия и ответственность через бизнес-процессы.

Бизнес-процесс – это устойчивая, многократно повторяющаяся деятельность, преобразующая ресурсы (ВХОДЫ) в результаты (ВЫХОДЫ). В настоящей статье объектом исследования был выбран процесс осуществления административно-хозяйственной деятельности (АХД). Подобный выбор обусловлен тем, что данный процесс имеет свои особенности, поскольку является вспомогательным, а не основным, а значит, он не создает ценность для потребителя.

В научной литературе предпочтение отдается исследованию основных бизнес-процессов, тогда как подобные вспомогательные процессы являются очень важными в ландшафте процессов организации. Вспомогательные процессы довольно редко выступают объектами оптимизации, что определяет актуальность исследования.

Исследования данного процесса в рамках моделей «Как должно быть» и «Как есть», построение матрицы ответственности и предложения по ключевым показателям эффективности позволят грамотно спроектировать и оптимизировать его работу.

В рамках настоящего исследования был применен следующий алгоритм разработки вышеуказанных инструментов:

1. Определение объекта – конкретного вида деятельности с указанием особенностей ее осуществления, необходимых для этого ресурсов и вероятных результатов.

2. Разработка матрицы ответственности процесса «Административно-хозяйственная деятельность», учитывая основные трудовые функции должности специалиста по административно-хозяйственной деятельности.

3. Разработка показателей результативности (KPI) вышеобозначенной должности. В основу данной разработки легли цели организации и измеримые показатели деятельности в баллах.

Следует учесть, что классические методы работы с кадровым потенциалом уже

становятся неактуальными. Для достижения поставленных целей при учете современных реалий внешней среды активно применяются инновационные средства и методы управления. Они ориентированы

на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников.

На рисунке представлено место ключевых показателей эффективности и матрицы ответственности во всей структуре процесса управления организацией.



Рис. Место системы KPI и матрицы ответственности в структуре бизнес-процессов организации

С целью визуализации матрица ответственности разрабатывается в формате таблицы с указанием необходимых задач, перечня должностей (конкретных работников) и их функций. Однако в настоящей статье матрица ответственности представлена с учетом процессов различных уровней, поскольку в основе исследования лежит процессный подход.

Следует указать, что данный инструмент рекомендуется применять в следующих случаях:

- при планировании проектной деятельности;
- реинжиниринге или оптимизации процесса;
- разработке нового процесса или продукта.

Анализ исследования

В настоящем исследовании разработка матрицы ответственности прошла три фазы:

1. Беседа с конкретным исполнителем по процессу «Административно-хозяйственная деятельность» с целью выявления

всех особенностей процесса, уточнение документационного обеспечения процесса.

2. Разработка и проектирование процесса «Административно-хозяйственная деятельность» – построение моделей «Как есть» и «Как должно быть».

3. Построение матрицы ответственности на основе модели «Как должно быть» и функционала задействованных сотрудников (табл. 1).

Отметим, что в зону ответственности специалиста АХД входит много направлений, в табл. 1 представлены основные из них. Однако следует упомянуть о всех, так как цель исследования состоит в необходимости наиболее полно указать все особенности данного процесса.

Для оптимизации процесса, согласно плану исследования, был сделан акцент на разработке показателей оценки результативности специалиста АХД, основанных на данных матрицы ответственности модели процесса «Как должно быть».

Таблица 1

**Матрица ответственности процесса
«Административно-хозяйственная деятельность» (модель «Как должно быть»)**

Процессы верхнего уровня	Процессы второго уровня	Процессы третьего уровня	Специалист по АХД	Остальные работники организации	Кладовщик	Руководители отделов
АХД	Охрана труда	Планирование мероприятий по охране труда работников	О, У	И	И	И
		Осуществление инструктажа (вводного, целевого)	О, У	У		У
		Подготовка инструкции по охране труда и положений по охране труда	О, И			
		Ознакомление сотрудников с приказом о проведении инструктажа (вводного, целевого)	О, У	У	У	У
		Проведение инструктажа	О, У	У	У	У
		Контроль за соблюдением требований законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации	О, У	И	И	И
		Контроль за соблюдением требований, предъявляемых к охране труда	У			И
	Управление противопожарной безопасностью	Разработка плана-графика мероприятий по пожарно-профилактической работе на предприятии в соответствии с предусмотренными правилами, нормами и стандартами	О, У	И	И	У
		Осуществление мероприятий по противопожарной безопасности в соответствии с нормами и правилами	О, И	У	У	У
		Составление и проведение инструктажа работников по вопросам, связанным с пожарной безопасностью, в соответствии с общепринятыми документами и нормативно-правовыми актами	О, И	У	У	У
		Предоставление отчетности об исправном состоянии систем и средств противопожарной защиты	О, У	И	И	И
		Взаимодействие с государственными органами по вопросам пожарной безопасности	О, У	И	И	И
		Контроль работы в области противопожарной безопасности	О, У	И	И	И

Примечание: О – ответственный, У – участвует, И – исполнитель.

Среди процессов второго уровня был выделен подпроцесс «Учет малоценных и быстроизнашивающихся предметов» (МБП), в рамках которого были определены следующие зоны ответственности:

- обеспечение работников офисной мебелью, оборудованием (кроме оргтехники) и другими товарами для создания оптимальных условий труда;

- организация процесса закупки и приобретение офисного оборудования (кроме оргтехники), мебели, малоценных и быстроизнашивающихся предметов для создания оптимальных условий труда;

- контроль исполнения условий договоров на поставку товаров и услуг для создания оптимальных условий труда;

- обеспечение технического и сервисного обслуживания офисного оборудования (кроме оргтехники), контроль состояния МБП (в том числе мебели, оборудования);

- учет, контроль и обеспечение сохранности МБП;

- передача МБП по заявке работника, согласованной руководителем отдела, по акту приемки-передачи со склада в пользование работника;

– списание МБП по актам списания в составе комиссии в случае порчи, утраты, износа;

– ежеквартальное осуществление инвентаризации МБП в составе постоянно действующей инвентаризационной комиссии по каждому работнику и складу МБП;

– принятие участия специалистом по АХД в списании МБП на склад при увольнении работника.

С точки зрения определения зон ответственности был проанализирован еще один процесс второго уровня «Управление электробезопасностью»:

– разработка графика мероприятий по электробезопасности на предприятии в соответствии с требованиями Минэнерго, перечнем работ в порядке текущей эксплуатации, оперативным журналом по переключениям;

– содержание электротехнического и электротехнологического оборудования и сетей в работоспособном состоянии, а также обеспечение их эксплуатации в соответствии с разработанным планом мероприятий;

– обучение работников действующим нормативно-техническим документам, должностным и эксплуатационным инструкциям согласно разработанному плану мероприятий в соответствии с требованиями вышеуказанных документов;

– предоставление сведений об эксплуатации электротехнического оборудования в соответствии с графиком.

Далее согласно заявленному алгоритму были разработаны и предложены к внедрению ключевые показатели эффективности для данной должности (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Показатели оценки результативности специалиста по АХД

Наименование показателя	Формула для расчета показателя
Организация и проведение работы в течение года, направленной на повышение условий безопасности и охраны труда на предприятии (наличие автоматической пожарной сигнализации в здании; системы оповещения и управления эвакуацией людей при пожаре в здании; наружного и внутреннего противопожарного водоснабжения здания)	Проведение 1 мероприятия – 1 балл
Наличие плана мероприятий по улучшению комплексной безопасности организации и охраны труда	Наличие плана – 1 балл
Отсутствие замечаний и претензий со стороны надзорных органов	Отсутствие претензий – 2 балла
Обеспечение содержания помещений и прилегающей территории в надлежащем состоянии	Обеспечение контроля – 2 балла
Организация работы по обеспечению содержания мебели и оборудования в надлежащем состоянии	Надлежащее состояние (90–100%) – 1 балл
Удовлетворенность работников организации состоянием рабочего места	80–100% – 2 балла. 60–79% – 1 балл
Своевременность заключения хозяйственных договоров	Своевременность заключения – 1 балл
Оперативность исполнения предписаний контролирующего органа	Оперативное исполнение – 1 балл
Отсутствие фактов травматизма, аварийных ситуаций по причине отсутствия опасных условий труда	Отсутствие – 2 балла
Обеспечение сохранности материальных ценностей, имущества, мебели, инвентаря	100%-ная сохранность имущества – 6 баллов. Незначительные, легковосстанавливаемые потери – 4 балла. Потери, несовместимые с развитием материального состояния, – 0 баллов
Своевременное и целевое расходование подотчетных средств	При соблюдении показателя – 2 балла

Важно отметить, что разработка KPI должна быть согласована не только с процессом, но и со стратегией развития организации. Эффективность управления и достижение поставленных целей во многом зависят от правильно выбранной стратегии, а в меньшей степени – от краткосрочных тактических преимуществ [4]. Более того, важно, чтобы все показатели были связаны с развитием человеческого потенциала. Следует различать понятие человеческого потенциала как совокупности накопленных способностей, знаний, умений, сформированных компетенций и здоровья и человеческого капитала как ценности, способствующей росту производительности труда, эффективности производства и тем самым способной генерировать доход [8]. Поэтому при разработке ключевых показателей эффективности должности даже вспомогательного процесса необходимо об этом помнить. В этой связи авторами был представлен ряд показателей, которые напрямую либо косвенно влияют на реализацию всей стратегии организации.

Тщательный анализ деятельности сотрудников в рамках подпроцессов и должностных инструкций и подробное определение зон ответственности в рамках матрицы помогают избежать размывания зон ответственности.

Выводы

Как показывает опыт, своевременное и научно обоснованное применение процессного подхода на практике способствует

формированию ряда положительных эффектов: высокой мотивации к конечному результату, сокращению сроков принятия управленческих решений, росту устойчивости и надежности развития [7]. Это подтверждают и проведенные исследования: разработанные инструменты для организации и ведения административно-хозяйственной деятельности на основе процессного подхода позволяют снизить определенные риски, а также способствуют успешной реализации основных процессов организации. Учитывая особенности объекта исследования данной статьи, можно отметить, что применение матрицы ответственности и ключевых показателей эффективности возможно в любой сфере деятельности. Они, по сути, универсальны, поскольку рассматриваемый процесс вспомогательный.

Таким образом, процессный подход и основные инструменты процессного управления, такие как матрица ответственности и ключевые показатели результативности, позволяют:

1. Создать оптимальную систему мотивации в организации (организация безопасного рабочего места, создание ощущения защищенности у сотрудника, четкое понимание им задач и ответственности).
2. Повысить исполнительную дисциплину и результативность в решении задач в рабочее время.
3. Повысить эффективную реализацию стратегии всей организации в целом.

Список литературы

1. Гришко Л. А., Серая Н. Н. Процессный подход в современной практике управления // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2018. – Т. 1. – № 7 (33). – С. 155–159.
2. Ивашина М. М. Современные реалии проектного управления // *Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития : материалы XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации*. – Чебоксары, 2022. – С. 268–271.

3. Ивашина М. М., Нацыпаева Е. А., Ефремова Н. А. Особенности применения процессного подхода в управлении организацией // Инновационная деятельность. – 2023. – № 1 (64). – С. 115–123.
4. Ключков А. К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М., 2010.
5. Налбандян Г. Г., Кушниренко Е. Б. Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI // Стратегия бизнеса. – 2014. – № 4 (6). – С. 33–36.
6. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. Тимофеев Р. А. Ключевые аспекты процессного подхода в развитии социально-экономических систем // Вестник экономики, права и социологии. – 2019. – № 1. – С. 26–30.
8. Шкрябина А. Е. Трансформация человеческого потенциала: влияние неформальных институтов // От синергии знаний к синергии бизнеса: цифровая трансформация: материалы VII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. – Омск, 2020. – С. 367–370.

References

1. Grishko L. A., Seraya N. N. Protsessniy podkhod v sovremennoy praktike upravleniya [Process Approach in Current Management Practice]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovation Economy: Prospects of Development and Upgrading], 2018, Vol. 1, No. 7 (33), pp. 155–159. (In Russ.).
2. Ivashina M. M. Sovremennye realii proektnogo upravleniya [Today's Reality of Project Management]. *Sovremennaya nauka: prognozy, fakty, tendentsii razvitiya: materialy XV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 60-letiyu Cheboksarskogo kooperativnogo instituta (filiala) Rossiyskogo universiteta kooperatsii* [Today's Science: Forecasts, Facts, Trends of Development: materials of the 15th International Conference Dedicated to the 60th Anniversary of the Cheboksary Cooperative Institute (Affiliate) of the Russian University of Cooperation]. Cheboksary, 2022, pp. 268–271. (In Russ.).
3. Ivashina M. M., Natsypaeva E. A., Efremova N. A. Osobennosti primeneniya protsessnogo podkhoda v upravlenii organizatsiy [Specific Features of Using Process Approach in Organization Management]. *Innovatsionnaya deyatelnost* [Innovation Activities], 2023, No. 1 (64), pp. 115–123. (In Russ.).
4. Klochkov A. K. KPI i motivatsiya personala. Polniy sbornik prakticheskikh instrumentov [KPI and Personnel Motivation. Full Collection of Practical Tools]. Moscow, 2010. (In Russ.).
5. Nalbandyan G. G., Kushnirenko E. B. Optimizatsiya raspredeleniya polnomochiy i otvetstvennosti po metodike RACI [Optimization of Authority and Responsibility Distribution by RACI Methodology]. *Strategiya biznesa* [Business Strategy], 2014, No. 4 (6), pp. 33–36. (In Russ.).
6. Repin V. V., Eliferov V. G. Protsessniy podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov [Process Approach to Management. Modeling Business-Processes]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).
7. Timofeev R. A. Klyuchevye aspekty protsessnogo podkhoda v razvitii sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Key Aspects of Process Approach in the Development of Social and

Economic Systems]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii* [Bulletin of Economics, Law and Sociology], 2019, No. 1, pp. 26–30. (In Russ.).

8. Shkryabina A. E. Transformatsya chelovecheskogo potentsiala: vliyanie neformalnykh institutov [Transformation of Human Potential: Impact of Informal Institutions]. *Ot sinergii znaniy k sinergii biznesa: tsifrovaya transformatsiya: materialy VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, magistrantov i prepodavateley* [From Synergy of Knowledge to Synergy of Business: Digital Transformation: materials of the 7th International Conference of Students, Master-Course Students and Lecturers]. Omsk, 2020, pp. 367–370. (In Russ.).

Поступила: 24.06.2024

Принята к печати: 20.09.2024

Сведения об авторах

Мария Михайловна Ивашина

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики
Саратовской государственной
юридической академии.
Адрес: ФГБОУ ВО «Саратовская
государственная юридическая академия»,
410056, Саратовская область, Саратов,
ул. Вольская, д. 1.
E-mail: Ivashina.mariya@mail.ru

Татьяна Анатольевна Андреева

доктор экономических наук, начальник
управления цифровых образовательных
технологий, профессор кафедры товарной
экспертизы и таможенного дела
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Andreeva.TA@rea.ru

Information about the authors

Maria M. Ivashina

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
for Economics of the SSLA.
Address: Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education
«Saratov State Law Academy»,
1 Volskaya Str., Saratov, Saratov Region,
410056, Russian Federation.
E-mail: Ivashina.mariya@mail.ru

Tatyana A. Andreeva

Doctor of Economics,
Head of the Department
of Digital Educational Technologies,
Professor of the Department
of Commodity Expertise
and Customs Affairs of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: Andreeva.TA@rea.ru