

**О ВНЕДРЕНИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОБУЧЕНИЕ ПРАКТИКОЙ**© 2012 С.Г. Назаренко<sup>1</sup>, В.Н. Козлов<sup>2</sup><sup>1</sup> ОАО «КНААПО» Комсомольск-на-Амуре<sup>2</sup> Ульяновский государственный университет

Поступила в редакцию 10.10.2012

Статья посвящена опыту внедрения в практическую деятельность производственного предприятия методологии процессного подхода в управлении и предназначена для обучения менеджеров современным эффективным технологиям управления

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процесс, владелец процесса, граница процесса, показатель процесса, декомпозиция процесса

Известно, что к началу третьего тысячелетия 90% компаний из числа 500 наиболее успешных в мире завершили переход на процессное управление. И это не случайно, процессный подход – одно из главных требований МС ИСО 9001. А что же с российскими предприятиями? Они, к сожалению, в большинстве случаев, вдали от мейнстрима: несмотря на сертифицированные системы менеджмента организации (СМО) для них характерна функциональная иерархическая модель управления с её недостатками. Изучив теоретические работы по процессному управлению, менеджеры отечественных компаний сталкиваются с отсутствием компетенций внедрения данного подхода в практику компании.

Будем исходить из того, что читатель отлично «вооружен» знаниями в области методологии процессного подхода, поэтому сразу перейдём к этапу внедрения.

Построение модели управления в соответствии с методологией процессного управления предполагает выполнение ряда шагов. Рассмотрим их.

**1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА ПРОЦЕССОВ ПЕРВОГО УРОВНЯ**

Для начала руководству компании необходимо определить состав процессов первого уровня. На сегодняшний день в производственной компании (речь идёт о таких отраслях как авиастроение, автостроение и т.д.) можно выделить 15 процессов первого уровня.

К основным процессам относятся те, которые непосредственно связаны с производимой в рамках бизнес-направлений продукцией, а именно:

*Назаренко Сергей Геннадьевич, независимый консультант по управлению. E-mail: sg\_nazarenko@knaapo.com*  
*Козлов Василий Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления.*  
*E-mail: vasko22@yandex.ru*

1. Маркетинг
2. Разработка и проектирование продукции
3. Технологическая подготовка производства
4. Закупки
5. Обеспечение производственной деятельности
6. Производство продукции
7. Продажи и послепродажное обслуживание
8. Управление качеством продукции.

Соответственно, к вспомогательным процессам относят те, которые напрямую не связаны с производимой в рамках бизнес-направлений продукцией, но обеспечивают условия нормального функционирования основных процессов, а именно:

9. Управление инвестициями
10. Управление финансами
11. Управление персоналом
12. Управление информационными технологиями
13. Управление безопасностью
14. Управление PR&GR
15. Управление инфраструктурой и охраной труда.

**1.2. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЦЕССОВ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИХ ЦЕЛЕЙ И ВЛАДЕЛЬЦЕВ**

В зависимости от желаемой точности модели организации процессы первого уровня разбивают на процессы второго уровня, а те в свою очередь разбивают на процессы третьего и т.д. уровней. Каскад процессов по уровням называют **декомпозицией процессов**.

Какое количество уровней необходимо выделить?

Крупнейший в мире центр бенчмаркинга, Американский центр производительности и качества (APQC), выделил в декомпозиции четыре уровня.

Практика показывает, что четыре уровня декомпозиции процессов – это то количество уров-

ней, которое является оптимальным для крупного предприятия. Именно четвертый уровень, в подавляющем большинстве случаев, дает необходимое представление о составе процесса первого уровня.<sup>1</sup>

Требуется ли в дальнейшем жестко выделять единое для всех процессов первого уровня количество уровней декомпозиции? Нет, оно может быть различным. Важно, чтобы любая деятельность, выделяемая в самостоятельный процесс, имела бы четкие цели, и эта деятельность строго удерживалась бы в границах процесса верхнего уровня.

**Пример.** При декомпозиции нельзя выделять в качестве самостоятельного процесса деятельность по регистрации всей входящей и исходящей документации. Почему? Да потому что, эти документы принадлежат разным процессам первого уровня. Если мы выделим в качестве процесса верхнего уровня деятельность по регистрации входящей и исходящей документации, то нам придется «разрывать» наши процессы первого уровня процессом регистрации входящей и исходящей документации. И это, конечно, абсурд. Такие работы, как регистрация документов в канцелярии предприятия, можно выделять в отдельные общесистемные процедуры. Требования этих общесистемных процедур в таком случае становятся управляющими воздействиями для процессов, которых данная процедура касается.

Обычно, при разбиении процесса, на последующем уровне декомпозиции выделяют от трех до пяти процессов. Известно также, что эффективно можно управлять  $7 \pm 2$  процессами. Принимая эти ограничения необходимо руководствоваться здравым смыслом, а также теорией и практикой управления. И здесь крайне важно деятельное участие, как самого руководителя компании, так и того помощника, которому он делегирует право первоначального формирования проекта декомпозиции.

Именно декомпозиция процессов является основой для создания эффективной организационной структуры управления и ни в коем случае не наоборот (часто бывает, что сначала формируют структуры, вводя новые должности, а потом не могут разобраться с тем, кто и за что отвечает, и как изменились процессы).

Как дом без хозяина придет в упадок, так и процесс без владельца обречен. Вначале определяются владельцы первого уровня (как пра-

вило, это топ-менеджеры компании), и затем на них возлагается задача представления кандидатов на позиции владельцев процессов нижестоящих уровней декомпозиции.

У процесса может быть только один владелец. Один и тот же человек может выступать в роли владельца нескольких процессов, однако не стоит злоупотреблять этой возможностью, т.к. ограничение делегирования в управлении мешает развитию персонала и, соответственно, развитию организации.

Итогом данного шага является формирование таблицы (см. рис. 1), в которой процесс первого уровня декомпозируется на нижестоящие уровни, причем за каждым процессом закреплен владелец с указанием должности, Ф.И.О. и контактов. Данная форма позволяет увидеть организацию целиком и определить ответственных за улучшения в процессах. Контакты позволят оперативно решать вопросы при определении границ процессов и при других возникающих проблемах.

### 1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОЦЕССОВ ПУТЕМ КЛАССИФИКАЦИИ «ВЫХОДОВ» ИЗ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Основной эффект, который получается от внедрения процессного подхода к управлению, состоит в том, что определяются:

- набор процессов;
- владельцы процессов;
- границы процессов;
- цели процессов;
- показатели достижения целей;
- вознаграждение персоналу за достижение целей процесса.

Границы процессов определяются «входами» в процесс и «выходами» из него. Определение 100% всех входов и выходов – это утопическая задача, реализация которой будет длиться бесконечно долго. Сокращению сроков ни в коей мере не будут способствовать и специальные информационные приложения, которые хороши лишь при описании отдельных процессов.

Для достижения целей проекта необходимо определить границы процессов, пусть не с идеальным, но со вполне приемлемым уровнем качества. Этого уровня качества должно быть достаточно, чтобы отделить один процесс от другого.

Определение границ процессов сродни рисованию картины. Сначала делается эскиз, затем заполнение фона цветом, прорисовка крупных деталей, работа со светом и тенью для придания объектам объема и перспективы и, наконец - прорисовка деталей.

<sup>1</sup> Вместе с тем, например, для крупного и хорошо структурированного подпроцесса «Бухгалтерский учет» эти рамки могут показаться тесными, и бухгалтеры только для своего подпроцесса, в общем процессе «Управление финансами», могут выделить пять уровней декомпозиции.

## Декомпозиция процесса с закреплением владельцев

ПРОЦЕСС 1 уровня	ФИО, должност ь, тел.	ПРОЦЕСС 2 уровня	ФИО, должност ь, тел.	ПРОЦЕСС 3 уровня	ФИО, должно сть, тел.	ПРОЦЕСС 4 уровня	ФИО, должно сть, тел.	
1 Процесс		1.1 Процесс		1.1.1 Процесс		1.1.1.1 Процесс		
						1.1.1.2 Процесс		
						1.1.1.3 Процесс		
				1.1.2 Процесс				
		1.1.3 Процесс						
1.2 Процесс								

**Примечание:** у каждого процесса (любого уровня) может быть только один Владелец, если на нижестоящем уровне множество совладельцев, то Владельцем является один - вышестоящий владелец. Каждый процесс должен быть декомпозирован на последующий уровень минимум на два подпроцесса. При декомпозиции процесса желательно придерживаться управленческого цикла.

**Рис. 1.** Декомпозиция процесса с закреплением владельца

Определение границ процессов будет происходить поэтапно.

*Первый этап* (эскиз): составление первоначальной декомпозиции процессов. Выполнение этой работы определяет контуры границ процессов самими их названиями («Определить – значит ограничить»).

*Второй этап* (фон деталей): определение большей части входов и выходов процессов и, таким образом, уточнении намеченных контуров границ процессов.

*Третий этап* (крупные детали): определение ключевых процессов и детальное их описание.

*Четвертый этап* (объем и перспектива): определение и описание вторых по приоритетности проектов.

*Пятый этап* (прорисовка деталей): завершение описания всех процессов.

Очевидно, что 20% работы, определяющие 80% картины, содержатся в первых трех этапах, и они же являются наиболее важными.

Первый этап – составление декомпозиции – уже описан, а потому необходимо перейти к описанию второго этапа определения границ процессов. Необходимо еще раз сказать, что описывается система управления. В свою очередь, управление – это информационный процесс. Большая часть ключевой информации отражается в документах (на бумажных или электронных носителях). Пытаться использовать эпизодически возникающую информацию не следует, в силу непредсказуемости ее появления, а сосредоточим свое внимание только на регулярной документации, т.е. той, появление которой обусловлено жестко установленными сроками или регулярно происходящими событиями.

Для определения большей части входов и выходов процессов заполняется таблица, основу которой составляет информация о «выходах» из подразделений нижнего уровня управления и перечень процессов нижнего уровня управления. Сокращенный, по понятным причинам, формат

таблицы указан в Приложении. Таблицу раскрыли с тем, чтобы облегчить ее описание.

В данной таблице поле темного цвета предназначено для размещения структуры управления организацией, начиная с уровня генерального директора и заканчивая уровнем организационного звена нижнего уровня. Организационным звеном нижнего уровня может быть и отдел, и бюро (группа), и даже отдельный сотрудник, выполняющий обособленные функции. Излишне перегружать общую модель предприятия нежелательно и целесообразно останавливаться на уровне отделов.

Под каждым из подразделений указывается перечень его «выходов», т.е. перечень регулярно выпускаемых отделом документов в бумажном или электронном виде. Важное значение имеет точное указание наименования документа. На этапе обработки информации это позволит однозначно идентифицировать документ и устранить дублирование документов под разными названиями.

Кроме того, настоящая методология предполагает описание не только «первого» выхода, когда документ впервые покидает подразделение, но и все этапы его пути: согласование, утверждение, регистрация документа. В общем случае это выглядит примерно так:

- 1) Проект документа .....(вместо точек - название документа)
- 2) Проект документа ....., завизированный: руководителем N.
- 3) Проект документа ....., завизированный: руководителем N, руководителем M.
- 4) Проект документа ....., завизированный: руководителем N, руководителем M, руководителем K.
- 5) Документ ....., завизированный: руководителем N, руководителем M, руководителем K, утвержденный руководителем V и с присвоенной датой и номером.

Таким образом, один и тот же документ присутствует в выходах подразделения несколько раз, но всякий раз к названию документа добавляется новая информация о том, чья согласующая подпись появилась, тем самым указывается маршрут движения документа. Помимо документов, рождающихся в подразделении указываются документы «заходящие» в данное подразделение на согласование, т.е. описываются и транзитные документы.

Данная работа является достаточно трудоемкой: занимает несколько рабочих дней и измеряется тысячами документов. Например, в одной крупной российской производственной компании общее количество «выходов» составило более 30 тыс.

В то же время, представьте, сколько потребуется времени, в случае если вы захотите получить ту же самую информацию, но с использованием специальных информационных средств моделирования! В данном же случае, можно получить для обработки 70-80 % регулярных «выходов» подразделений, потратив на эту работу лишь несколько дней.

Серое поле таблицы предназначено для размещения декомпозиции процессов (в данном примере на четырех уровнях).

На центральном поле задается структура для определения границ процесса.

«Вход в процесс» – это документ, с которого процесс начинает свою работу или чем процесс управляется.

«Выход» – это документ, которым данный процесс заканчивается и если он не уходит во внешнюю по отношению к организации среду и не создан исключительно для этого, то он одновременно служит «входом» в другой процесс организации.

«Промежуточный результат» - это документ, который движется на пути преобразования «входов» процесса в его «выходы».

И, наконец, самое интересное – поле классификации. Оно как раз и позволяет распределить все «выходы» подразделений на «входы», «промежуточные результаты» и «выходы» процессов нижнего уровня декомпозиции (путем расстановки условных знаков, в нашем примере – цифрой «1»).

Отметим также, что в данной таблице не будет содержаться информации о поступающей в организацию информации из внешней среды. Полная информация о входах процессов, поступивших из внешней среды появится на этапе описания (моделирования) конкретных процессов.

В результате заполнения данной матричной формы (можно воспользоваться Microsoft Office Excel, версия 2007 г.) получаем информацию:

- для владельцев процессов: о составе участников процессов, о границах процессов и документах их определяющих, о маршрутах движения документов (по опыту известно, что лишь модель процесса укажет полный маршрут), таким образом «готовим материал» для описания моделей процессов;

- для руководителей подразделений: о том, участниками каких процессов являются их подразделения, о том, как подразделение участвуют в каждом из процессов управления и о маршрутах движения документов;

- для руководителя организации: о том, какие из процессов реально наполнены регулярной деятельностью (документами), а какие нет (отсюда вопрос – будем ли исключать «пустые»

процессы из декомпозиции или будем организовывать регулярную работу данного процесса). Кроме того, руководитель увидит нераспределенные по процессам документы и решит: расширять ли границы процессов, увеличивать их число в декомпозиции или же исключить эти документы из работы организации и подразделений, которые их готовят без всякой на то потребности. По опыту можно сказать: выявится огромное количество важнейшей работы, выполнение которой происходит с неадекватной регулярностью или вообще при ее отсутствии (и «все тайное станет явным»).

Она требует большого числа согласований и на первом этапе большое количество участников согласований может привести к провалу всей работы. Но, можно этого избежать.

Для этого необходимо назначить представителя процесса первого уровня и на 1-2 месяца освободить его от исполнения текущих должностных обязанностей.

Затем представитель процесса распределит все выходы подразделений между своими процессами нижнего уровня, получая при необходимости информацию у владельцев нижнего уровня своих процессов и подразделений, предоставивших информацию о своих «выходах». Вся работа займет при должном уровне поддержки около 3 месяцев.

**1.4. СОСТАВЛЕНИЕ ПАСПОРТА ПРОЦЕССА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАТА ОПИСАНИЯ МОДЕЛИ ПРОЦЕССА**

При составлении паспорта процесса предлагается использовать очень простую таблицу, с помощью которой предлагается произвести описание процесса (см. рис. 2).

- Уровень процесса в декомпозиции
- Номер процесса
- Наименование процесса
- Тип процесса (основной/вспомогательный)
- Владелец процесса

- Участники процесса
- Назначение процесса
- Процессы-поставщики результатов
- Владельцы процессов-поставщиков
- Процессы-потребители результатов
- Владельцы процессов-потребителей

- Согласовано:
- Владелец процесса:
- Участники процесса:
- Владельцы процессов-поставщиков:
- Владельцы процессов-потребителей:

Сам формат описания процесса достаточно прост для понимания и у специалиста не должно возникнуть затруднений в его оценке и в его возможностях, именно в силу его простоты и возможности адаптировать под любые требования. Возможно, и усложнить модель, используя операторы «и», «или», «если-то» и т.д. Все это просто отражается в виде заранее согласованных символов при составлении описания.

На то чтобы описать ключевые процессы (с построением может быть сразу модели «как должно быть») уйдет до 6 месяцев. Эскиз, заполнение фона и прорисовка крупных деталей на картине организации будут завершены. Далее, описывая процесс за процессом, придается объектам объем и перспектива. На два последних этапа уходят годы, но чем больше труда вкладывается в систему управления, тем эффективнее она будет и тем сложнее будет конкурентам ее повторить.

**1.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ И ЗАТРАТ**

Говоря о показателях эффективности процесса необходимо отметить следующее.

Под эффективностью процесса понимается соотношение качества «выходов» из процесса и объема потребленных процессом «ресурсов». То есть, если качество «выходов» процесса снижается, а объем потребляемых процессом ресурсов

Что?	Кто?		Кому?		Когда?
Что? (результат) управляющее воздействие	Кто предоставляет результат?		Кому предоставляется результат?		Когда предоставляется результат?
	Наименование подразделения, должность, сторонняя организация, иное	Номер процесса	Наименование подразделения, должность, сторонняя организация, иное	Номер процесса	

Рис. 2. Описание процесса

растет, то эффективность управления процессом падает. И, наоборот, если качество «выходов» процесса повышается, а объем потребляемых ресурсов снижается, то происходит рост эффективности управления процессом.

Вот это и должно в первую очередь приниматься во внимание при определении как показателей эффективности процесса, так и при установлении целевых значений этих показателей и оценки эффективности менеджера.

Поэтому, если менеджер говорит, что «мы и без всякого процессного подхода повышаем эффективность работы своего процесса», то попросите его обосновать этот вывод путем предоставления декомпозиции процесса с развернутой оценкой качества «выходов» подпроцессов и затратами на эти подпроцессы. Несмотря на огромное количество известных и используемых на практике показателей, действительно полезных с точки зрения оценки качества процессов, к сожалению, не много. Здесь многое предстоит изобретать самостоятельно. Важно выделить как запаздывающие показатели (чаще других – финансовых показателей), так и опережающих показателей каждого из процессов.

Не менее важно определить объема потребляемых процессом ресурсов.

Большинство затрат предприятия включены в сметы затрат его подразделений. Поэтому, если по каждой статье затрат подразделения определить принципы отнесения этих затрат на процессы, то можно узнать затраты каждого процесса. Работать сразу со всеми статьями затрат будет достаточно тяжело, поэтому можно рекомендовать начинать работать с наиболее важной и наиболее регулируемой статьи – «Заработная плата». С чего начать? В качестве первого шага необходимо экспертно распределить время каждого работника организации между теми процессами, в которых участвует сотрудник. Экспертами должны выступить сами сотрудники организации. Тогда руководитель процесса наглядно увидит как состав своих участников процесса, так и их мнение, относительно своих трудовых затрат на процесс. Далее можно либо остановиться, и в качестве «ресурса» процесса принять трудоемкость, либо распределять заработную плату работников пропорционально их удельным трудовым затратам по процессам, в которых они принимают участие. Конечно работа с деньгами более правильная. Представьте себя на месте руководителя процесса. Вот он видит границы своего процесса, видит огромное количество часов, которое тратят участники процесса, и видит огромное количество самих этих участников.

Теперь ему говорят: «Повышай эффективность процесса и достигни таких-то целей. При этом мы оставляем тебе выбор: можешь сделать всю работу один, и если эффективность выходов будет такой, как мы установили, то ты можешь забрать все деньги, выделенные под работу на этом процессе».

Через два-три года такой работы организация должна существенно измениться - число иерархических уровней управления уменьшится, а скорость работы горизонтальных взаимодействий существенно возрастет. Число участников процессов сократится, как сократятся и затраты на процесс, а качество выходов существенно улучшится.

Если кто-то захочет распределить все затраты организации на процессы, то можно это сделать, что даст дополнительный результат. Однако, проверив на практике принцип Парето рекомендуем пока ограничиться только контролем над заработной платой: 20 % объемов работ позволяет получить 80 % результата.

#### **1.6. ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Даже идеальная организационная система не будет работать эффективно, если не будет адекватно поддерживающей ее системы материального и морального стимулирования. На этом этапе:

- формируется свод показателей процессов в соответствии с их декомпозицией;
- описываются методики расчета;
- определяются источники получения данных для расчетов;
- определяется периодичность и сроки расчета показателей;
- определяются лица, ответственные за предоставление данных, необходимых для расчета показателей;
- определяются места хранения информации о значениях показателей и данных, используемых при их расчете;
- вводится процедура установления целевых значений показателей;
- определяются размеры вознаграждений за достижение целевых значений по показателям.

Все вышесказанное по постановке системы материального стимулирования справедливо по отношению ко всем процессам, но особое внимание уделяется ключевым процессам.

Важно сказать, что в системе материального стимулирования необходимо предусмотреть возможность влияния руководителей процессов на премиальную часть подразделений-участников процесса.

## 1.7. СОЗДАНИЕ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ ПО ПРОЦЕССАМ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

Составить эффективную модель – ещё не значит сделать её эффективным практическим инструментом. Для того чтобы новая бизнес-модель стала реальностью, составляющие ее процедуры должны быть регламентированы в нормативных документах – стратегии, политиках, стандартах, положениях о подразделениях и должностных инструкциях (трудовых договорах). В данных документах прописываются этапы, содержание конкретных работ, ответственные лица, исполнители, участники и потребители. Каждый этап определен во времени – имеет конкретные сроки, нормативную базу, а также документальное выражение – формы документов, через которые реализуется данный процесс. В регламентирующих документах также определяется порядок формирования ресурсов на выполнение процесса, а также процедура разрешения конфликтов и устранения отклонений.

Планирование работ по процессам, осуществляется путем формирования планов работ подразделений в разрезе каждого из процессов декомпозиции. Периодичность составления планов работ должна быть следующей: «год»-«квартал»-«месяц».

При этом в планах работ отражаются только существенные мероприятия, как правило, не более 3-х в месячном плане, 7-и в квартальном плане, 15-ти в годовом плане работ подразделения.

Владелец процесса должен, таким образом, сформировать общий план мероприятий по процессу в разрезе подразделений-участников процесса. И планы процессов (в разрезе подразделений) и планы подразделений (в разрезе процессов) составляются в едином формате. В этой связи важно определить роли владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.

*Роль владельцев процессов – обеспечивать достижение целей процесса путем организации*

преобразования входов в выходы с минимально необходимым использованием ресурсов.

*Роль руководителей структурных подразделений – выполнять с минимально необходимыми ресурсами в границах подразделения требования владельцев процессов.*

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ: «ПОРЯДОК БЬЕТ КЛАСС!»

Кто-то все же спросит – а есть ли альтернатива процессному подходу?

Альтернативой процессному подходу является лишь нерегулярное управление, осуществляемое на основе реагирования руководителя на информацию о проблемах (которая часто вовсе не доходит до верхнего уровня управления) и информации о возможностях, часто с опозданием попадающую в организацию. Удача предпринимателю может улыбнуться и в одном и другом случае, тем более что с той или иной степенью детализации он представляет себе модель организации. Но, неструктурированное управление сродни выигрышу в казино – выигреш может случиться, но вероятность его низкая. Процессное управление, само по себе, также не гарантирует 100% выигреш, но это скорее игра в шахматы и вероятность выигрыша здесь существенно возрастает.

*Процессное управление нельзя воспринимать как разовую революционную акцию в области улучшения управления компанией, ведь это непрерывное действие. Нет пределу совершенству и нет предела роста эффективности!*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю. Григорьева. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 692 с.
2. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В.В. Кондратьева. 7-е изд. М.: Эксмо, 2008. 976 с.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.

## ABOUT IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT: TRAINING PRACTICE

© 2012 S.G. Nazarenko<sup>1</sup>, V.N. Kozlov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> РС «КнААРО», Komsomolsk-on-Amur

<sup>2</sup> Ulyanovsk State University

The article discusses about experience of the implementation of process management

Key words: process management, business process, the owner of the process, the border of the process, process indicator, the decomposition process.

*Sergey Nazarenko, Independent Management Consultant .  
E-mail: sg\_nazarenko@knaapo.com  
Vasily Kozlov, Candidate of Economics, Associate Professor.  
E-mail: vasko22@yandex.ru*

