

УДК 331 075.8

doi: 10.20310/1819-8813-2017-12-6-58-64

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В КАДРОВОМ КОНТРОЛЛИНГЕ: ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

ЕНДОВИЦКАЯ ЕЛЕНА ВАЛЕРЬЕВНА

Воронежский государственный университет,
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

В исследовании даны сущностные характеристики ситуационного, системного, функционального, процессного подходов в менеджменте; выявлена необходимость первостепенной значимости использования ситуационного подхода в менеджменте; акцентировано внимание на социальной стороне системного подхода, реализующей идею саморазвития кадрового контроллинга в менеджменте; рассмотрен системный подход как совокупность взаимосвязанных методов исследования свойств объекта, в том числе персонала организации, и управления его креативной составляющей – кадрами, дающий возможность обобщенно сформулировать комплексное управленческое решение во взаимодействии частей в целом и воздействия целого на каждый его элемент. Таким образом, системный подход открывает возможности встраивания контроллинга кадров в менеджмент организации с максимально возможным эффектом решения вопросов целеполагания организации; доказана некорректность противопоставления функционального и процессного подходов в менеджменте, поэтому процессный и функциональный подходы рассматриваются не как взаимоисключающие, а взаимодополняющие друг друга и представляющие организационную общность, двуединство, при этом особую значимость имеет организация ролевого сочетания этих подходов к управлению в контроллинге кадров, максимизирующее эффект достижения целей менеджмента организации как системы; обоснована необходимость ролевого сочетания процессного и функционального подходов как организационной общности; охарактеризовано триединство системного, функционального и процессного подходов к управлению в контроллинге кадров, с позиции которых закономерно сформулировать понятие процесса как абстрактного представления о совокупности, выступающей в некоторой логической последовательности взаимосвязанных и взаимодействующих, системно повторяющихся видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы», причем, «выход» одного процесса в их системном взаимодействии является «входом» для одного или нескольких процессов в их сети, «выход» процесса – это заранее запрограммированный результат, имеющий конкретную ценность для определенного лица в рамках клиентских ожиданий.

Ключевые слова: кадровый контроллинг, процессный подход, системный подход, функциональный подход, ситуационный подход, менеджмент организации, экономическая деятельность

На сегодняшний день с разной степенью успешности находят применение в области управления экономической деятельностью разнообразные подходы, в том числе, ситуационный, системный, функциональный, процессный. Каждый из них, отдельно взятый, имеет свой аспект применения для выполнения задач менеджмента, исходящий из природы существования и инструментального применения. В экономической практике все эти подходы реально применяются по мере необходимости в них, дополняя и усиливая эффект проявления других.

В основе ситуационной теории управления М. П. Фоллет [1] и Д. Вудворта [2] доказывается зависимость степени эффективности методов управления от суммы сложившихся в определен-

ном месте и времени обстоятельств, диктующих организации ее положение и возможности выхода из кризисной ситуации. В соответствии с этой теорией важно знать связь между характеристикой одноименной ситуации и применяемость подходов к управлению внутренней и сопряженной средой организации.

При решении вопросов управления на уровне организации нельзя игнорировать такой метод изучения экономической деятельности, каким является системный подход. В системном подходе организация и входящие в нее структурные и процессные элементы рассматриваются как объект познания в виде системы [3]. Философское понимание системы в современной транскрипции совместимо с идеей Г. В. Ф. Гегеля, согласно кото-

рой под системой следует понимать развивающуюся внутри себя целостность, с дополнением, что это целое составлено из частей, и связывая системность с самодвижением объектов природы, общества, знания [4]. Такое понимание системы ставит ее в ряд диалектических категорий, существующей в развитии, где системность имеет свойства методологичности как способа существования идеи нематериальной субстанции, какой являются знания, интеллект, креативность.

Классическим образцом системного подхода к исследованию живых сообществ являются работы К. Маркса [5] и Ч. Дарвина [6]. В этих работах просматриваются черты элементаризма, выраженные в необходимости сведения к элементарной основе любого сложного объекта на принципе единства анализа и синтеза и разнородности связей в наблюдаемых объектах. Идеи системного исследования применительно к определенной экономической структуре получили возможность дальнейшего развития в науке и практике современного общества с постановкой новых задач и решением новых проблем. В них комплексно решаются вопросы социальной, экономической, психофизиологической, экологической природы. Системный подход дает возможность рассматривать объект управления в качестве множества элементов с взаимосвязями и отношениями и осуществлять построение обобщенных характеристик системы с целостными свойствами подобного множества. На этой основе разрабатываются логистические и методологические принципы системного анализа по всем направлениям деятельности организации [7].

Системная методология в контроллинге как элементе менеджмента организации открывает возможность применения идей саморазвития в управлении подобно тому, как это происходит в биологических системах. Перенесение законов преобразования из биологической в социальную среду с востребованием кибернетических средств управления может, реализуя универсальность системного подхода, дать толчок к всестороннему развитию института кадрового контроллинга в менеджменте организации.

Системный подход, рассматриваемый как совокупность взаимосвязанных методов исследования свойств объекта, в том числе персонала организации, и управления его креативной составляющей кадрами, может обоснованно сформулировать комплексное управленческое решение во взаимодействии частей в целом и воздействия целого на каждый его элемент. Таким образом, системный

подход открывает возможности встраивания контроллинга кадров в менеджмент организации с максимально возможным эффектом решения вопросов целеполагания организации, что иллюстрирует схема, приведенная на рисунке 1.

Мы не применяем системный подход в его точной концепции, а используем его более широко, так как его принципы способны улавливать степень устаревания применяемых правил научной навигации при решении современных, нестандартных задач менеджмента.

Его понятия адекватны постановке задач кадрового контроллинга, требующих рассмотрения проблем управления людьми с позиций, не нашедших пока достаточно широкого диапазона толерантности в российском научном сообществе.

Широкоосвоенный и традиционно воссоздаваемый подход к менеджменту, получивший наименование функционального, воспроизводит проблемы, с ним связанные [8]. Более того, эти проблемы в последнее время стремительно нарастают, изменяясь и качественно, превращая первоначальные достоинства подхода в пороки и слабости сегодняшней действительности. Они нарастают как следствие кардинальных изменений, касающихся места бизнеса в мировой экономике, новых форм конкурентности и партнерства, роли человека в бизнес-процессах с высоким уровнем развития техники и средств коммуникации. Как ответ на объективную действительность формируется стихийное коллективное утверждение с разной степенью аргументированности, что «процессный подход – это новое, эффективное, тогда как функциональный – устаревшее, реакционное, неоправданно высокозатратное» [9]. Такое необоснованное единодушие взглядов сегодня сильно растиражировано, особенно в национальной научной прессе, что фрагментарно представлено в таблице 1.

Репрезентативный ряд авторских трактовок, указываемых в таблице 1, абсолютизирует свойство бизнес-процесса – ориентация на клиента-заказчика, снижая степень объективности понимания его более широкого содержания. Организация воспринимается руководителями как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата. При этом игнорируется организационная структура управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными подразделениями [10]. Такая точка зрения также грешит излишним радикализмом, чреватая возможными экономическими потерями.

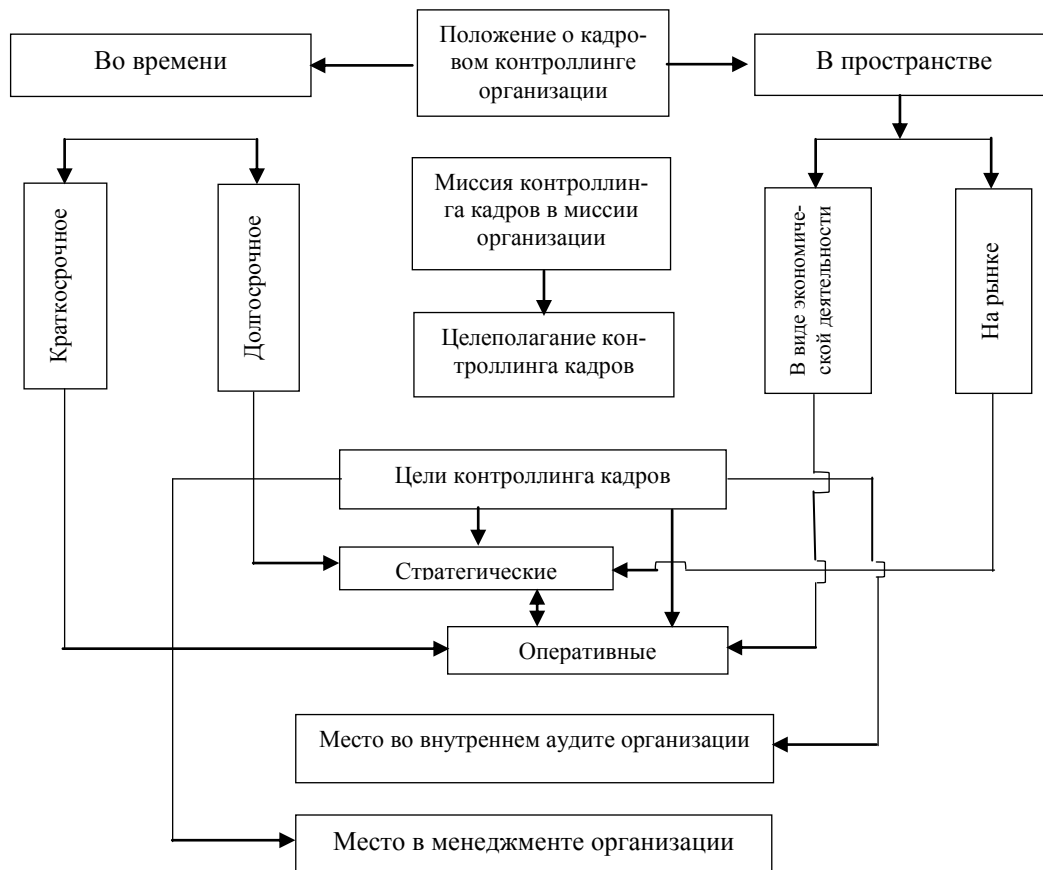


Рис. 1. Системный аспект встроенности контроллинга кадров в менеджмент организации

Таблица 1

Понятие «процесс» в трактовке современных авторов

Формулировка	Автор	Источник
Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей	Павлов А. Ю.	[11]
Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителей	Мальшев Л.	[12]
Логические серии взаимосвязанных действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга	Зиндер Е. З.	[13]
Бизнес-процесс – это совокупность целенаправленных созидательных действий по производству и поставке продукции для внутренних и внешних потребителей	Темиров К. В.	[14]
Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, то есть удовлетворяющую его	Ойхман Е. Г., Попов Э. М.	[15]

Противопоставление процессного подхода функциональному мы считаем некорректным и не соответствующим природе вещей, поскольку управленческая деятельность протекает как поток управляющих воздействий в виде системы деловых процессов, в то время как деловые процессы представляют собой выполнение комплекса управленческих функций. Поэтому мы рассматриваем процессный и функциональный подходы не как

взаимоисключающие, а взаимодополняющие друг друга и представляющие организационную общность, двуединство. При этом очень важно организовать ролевое сочетание этих подходов к управлению в контроллинге кадров, максимизирующее эффект достижения целей менеджмента организации как системы.

Организация рассматривается нами как структура, имеющая характер системы с сетевым по-

строением процессов, направленных на достижение определенных целей с применением ресурсов и инструментов их преобразования. Наиболее приемлемая и обобщающая выдвигаемые индивидуальные формулировки отдельных авторов трактовка понятия «процесс», органично связующая различные подходы к управлению, рассматривает его, во-первых, как непрерывно повторяющийся цикл задач по достижению запланированного результата; во-вторых, как набор повторяемых функциональных воздействий, преобразующих исходный ресурс (материал или информацию) в конечный продукт или услугу; в третьих, как горизонтальную иерархию внутренних изменений предмета управления по установленным технологическим стандартам. Здесь налицо триединство системного, функционального и процессного подходов к управлению, рассматриваемых на уровне организации, ее филиалов и подразделений. Объединяющим началом в этих трактовках следует назвать присутствие в них абстрагирующих аргументов: наличия движения между двумя смысловыми и целевыми точками: начальной – вход и, конечно, – выход. Отсюда следует, что даже прибегая к идентификации конкретных видов бизнес-процессов, всегда можно формировать и использовать общие нормы теоретического обоснования, методологии познания и правил моделирования в изучении законов и природы управления с точки зрения объекта, субъекта и предмета управленческих воздействий.

С этих позиций вполне закономерно сформулировать понятие процесса как абстрактного представления о совокупности, выступающей в некоторой логической последовательности взаимосвязанных и взаимодействующих, системно повторяющихся видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы». Причем, «выход» одного процесса в их системном взаимодействии является «входом» для одного или нескольких процессов в их сети. «Выход» процесса – это заранее запрограммированный результат, имеющий конкретную ценность для определенного лица в рамках клиентских ожиданий. В организации-экономической системе абстрактное понятие процесса приобретает черты бизнес-процесса, в рамках которого формируется специфическая ценность для клиента в виде материального, финансового или информационного продукта. Понятие «клиент» применяется нами в расширительном ракурсе, не только как лицо или группа лиц, но и как другой бизнес-процесс или другая бизнес-система.

Производственная организация и ее экономическая деятельность рассматривается нами как социальная система с позиции интегрированного

подхода к управлению ее важнейшим ресурсом – кадрами, сочетающему системный, ситуационный, функциональный и процессный подходы.

Системный подход дает понятия: цели управления как общесистемной; частных целей отдельных элементов системы в формате контроллинга кадров как отдельных элементов системы с соблюдением их иерархии. В социальной системе общая и частные цели не совпадают, как не совпадают коллективные, групповые и индивидуальные потребности, интересы и мотивы деятельности. Существующие между элементами системы двусторонние связи, организованные как каналы коммуникации, регламентируют деятельность людей через процедуры мотивации и контроля, регулируя и управляя системой, вырабатывая управленческие решения и формализуя управленческие процедуры.

Ситуационный подход, будучи непосредственно связан с системным и процессным, расширяет сферу их практического применения, включая ситуационное мышление кадровой составляющей персонала организации по прогнозированию ситуаций в изменяющейся среде, вырабатывая способы решения проблем, преодоления угроз и минимизации рисков в зоне большей или меньшей предсказуемости среды.

Интеграция системного и функционального подходов способна рассматривать организацию в виде социального объекта как адаптивную систему, выполняющую функцию поддержания устойчивой эффективности взаимодействия частей в целом и целого с внешней и сопряженной средой. Реализация функции адаптивности организации как социального объекта осуществляется поддержанием в системе социальных ролей на основе утвердившихся или утверждаемых образцов распределения функций менеджмента, выражающих нормы и требования к персоналу и гибких способов поддержания лояльности персонала к этим требованиям. Адаптация кадров предполагает органичное вхождение субъектов менеджмента организации на правах системной единицы в систему выполнения профессиональных функций управления в их процессно-процедурной последовательности.

Адаптация кадров как части персонала рассматривается нами с позиций трудового и социального коррелятивного приспособления к изменяющимся условиям среды; имеет характер психофизиологической аккомодации индивида к среде организации, коллективу и социально-экономический характер создания условий адаптации со стороны организации применительно к человеку. Адаптационные мероприятия как часть процесса управления персоналом предполагают непрерывные процессы снятия противоречий между изменяющейся средой

с соответствующими условиями экономической деятельности и ситуативными моделями поведения человека.

Изменения внутреннего состояния и структуры системы, ее места во внешней и сопряженной среде – это процесс. В деловой среде процесс должен иметь экономический эффект, то есть приносить стабильную и долговременно гарантированную добавленную стоимость. Востребованность процессного подхода обусловлена развитием рыночных отношений и природой рынка, развивающего горизонтальную природу связей и процессную форму функционирования.

В современном восприятии менеджмента все в большей степени осознается ключевая роль процес-

сов управления, в том числе, управления персоналом и его кадровой составляющей, которая предоставляет креативные управленческие услуги. Заказчиком и потребителем управленческих услуг по управлению персоналом являются факторы бизнес-процессов ($\Sigma \text{БП}_n$), создающих техническими средствами материальные ценности, имеющие рыночную стоимость. В свою очередь, менеджмент организации (УП_j) имеет в своей структуре контроллинг экономической деятельности (УП_i), в том числе контроллинг кадров (УП_k), готовящий варианты управленческих решений для менеджмента. Схематично система обозначенных процессов изображена на рисунке 2.



Рис. 2. Система процессов менеджмента производственной организации

Интенсивное проникновение идей процессного подхода и развитие на его принципах процессных технологий управления является ответом на кризисные явления в мировой экономике двадцатого века. Оно исторически оформлено в нашей стране как поиск организационной формы управления, способной активизировать внутренние и внешние направления деятельности производственной организации с переносом акцента эффективности от функционального управления к управлению процессами. Ведущая роль процессного подхода в менеджменте диктуется также стремительным развитием и внедрением в материальное производство и корпоративное управление информационных технологий, природа которых тождественна информационным потокам, организованным в информационные процессы.

Важной целью и преимуществом процессного подхода становится управление процессами на базе создания горизонтальных связей в организации. Этот подход меняет понятие структуры организации, где основным элементом вместо структурных подразделений – отделов, цехов, участков с рабо-

чими местами становится процесс. В этих условиях работники и подразделения, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в его рамках и решать проблемы по возможности без участия руководителей вышестоящего уровня. Это позволяет более оперативно и результативно принимать управленческие решения, гибко реагировать на складывающуюся ситуацию с экономией времени и средств. В отличие от функционального подхода процессное управление позволяет концентрироваться не на деятельности отдельных подразделений, бригад, отделов, отделений, исполнителей, а на результаты сквозных процессов и работы организации в целом.

Процессный подход определяет целесообразность установления наиболее рациональной последовательности всех взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодополняющих процессов управления и процедур их реализации с выявлением методологии критериев, инструментария обеспечения и оценки их результативности. Процессное управление в принципе не допускает лишних, дублирующих операций и тем самым облегчает и упрощает

деятельность функциональных служб в логистике их взаимодействий и отношений.

С позиций процессного подхода контроллинг персонала и его кадровой составляющей может восприниматься как совокупность последовательно протекающих управленческих действий по определению его оптимальной динамической структуры. Ключевой методологический принцип формирования процессного подхода к контроллингу кадров позволяет рассматривать организацию в рамках структурных подразделений, что демонстрируется рисунком 1, как систему, и рассматривать ее с позиций конвергентности и гармонизации. Условия конвергентности имеют в виду, что элементы, выполняющие одну и ту же функцию в разных процессах имеют одинаковое или сходное структурное и инструментальное построение. Гармонизация, имея смысл «продукта непротивления сторон», рассматривается как процесс взаимного согласования, обеспечения взаимного соответствия мер, действий, мероприятий по унификации, регламентации, стандартизации правил межличностных и групповых взаимодействий и отношений.

Преимущества процессного подхода, принимаемые в разных пределах, нами понимаются в следующем формате возможностей их применения:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат;
- прозрачность действий по достижению результата, повышение предсказуемости результатов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- исключение невостребованных процессов и сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- сокращение всех видов производственных затрат – вещных и временных;
- возможность осуществления оперативного управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

Учитывая разные преимущества процессного подхода к контроллингу кадров его целесообразно представить как обобщенную систему процессов, имеющих стадии: мониторинга, анализа, контроля, аудита, координации, регулирования, мотивации. Подобное формирование управленческих стадий в структурном формате организации позволяет с адресных и временных позиций оптимизировать экономические, финансовые и социальные процессы не только в ее внутренней среде, но и влиять на внешнее окружение.

Литература

1. Фоллет М. П. Динамическое управление. *Dunamic Mananegent-The Collected Papers of Mary Parker Follett*. 1993.

2. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кантуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 112-123.

3. Леске М., Редлов Г., Штилер Г., Почему имеет смысл спорить о понятиях: пер. с нем. М.: Политиздат, 1987. С. 83-87.

4. Агошкова Е. Б., Ахлибинский Б. В. Эволюция понятия системы // *Вопросы философии*. 1998. № 7. С. 32.

5. Маркс К. Наемный труд и капитал // *Собр.соч. / К. Маркс, Ф. Энгельс*. 2-е изд. Т. 6. М.: Политиздат, 1957.

6. Рубцов А. Чарльз Дарвин и теория эволюции // *Наука и жизнь*. 2009. № 1. С. 47-53.

7. Кун Т. Структура научных революций. М.: Прогресс, 1977. С. 128-150.

8. Миняев Е. В. Методы совершенствования бизнес-процессов // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2010. № 1. С. 125-129.

9. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_ibarticie_1681

10. Стерлигова А. Н., Фель А. В. Операционный (производственный) менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 32-35.

11. Павлов А. Ю. Управление бизнес-процессами на разных этапах развития современного предприятия // *Инженерный вестник*. 2012. № 2. С. 226-237.

12. Малышева Л. О процессах, процессном управлении и не только. URL: <http://www.cfin.ru/press-zhuk/2006-4/2.shtmlz.pzintversion>

13. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // *Система управления базами данных*. 1996. № 1. С. 55-57.

14. Темиров К. В. Бизнес-процессы предприятия – резервы обеспечения качества выпускаемой продукции // *Экономические науки*. 2008. № 1 (38). С. 161-163.

15. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. М.: Финансы и статистика. 1997. С. 17-18.

References

1. Follet M. P. *Dinamicheskoye upravleniye [Dynamic Mananegent]*. *Dunamic Mananegent-The Collected Papers of Mary Parker Follett*. 1993.

2. *Klassiki menedzhmenta [Classics of management]* / pod red. M. Uornera / per. s angl. pod red. Yu. N. Kanturevskogo. SPb.: Piter, 2001. S. 112-123.

3. Leske M., Redlov G., Shtiler G., *Pochemu imeet smysl sporit' o ponyatiyakh [Why it makes sense to argue on concepts]*: per. s nem. M.: Politizdat, 1987. S. 83-87.

4. Agoshkova E. B., Akhlibinskij B. V. *Evolyutsiya ponyatiya sistemy [Evolution of a concept of system]* // *Voprosy filosofii*. 1998. № 7. S. 32.

5. Marks K. *Naemnyj trud i capital [Wage labor and capital]* // *Sobr.soch. / K. Marks, F. Engel's*. 2-ye izd. T. 6. M.: Politizdat, 1957.

6. Rubtsov A. *Charl'z Darvin i teoriya evolyutsii [Charles Darwin and theory of evolution]* // *Nauka i zhizn'*. 2009. № 1. S. 47-53.

7. Kun T. Struktura nauchnykh revolyutsij [Structure of scientific revolutions]. M.: Progress, 1977. S. 128-150.
8. Minyaev E. V. Metody sovershenstvovaniya biznes-protsesov [Methods of improvement of business processes] // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». 2010. № 1. S. 125-129.
9. Evdokienko V. Biznes-protsesty, protsessnoye upravleniye i effektivnost' [Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность]. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_ibarticie_1681
10. Sterligova A. N., Fel' A. V. Operatsionnyj (proizvodstvennyj) menedzhment [Operational (production) management]. M.: INFRA-M, 2009. S. 32-35.
11. Pavlov A. Yu. Upravleniye biznes-protsestim na raznykh etapakh razvitiya sovremennogo predpriyatiya [Management of business processes at different stages of development of the modern enterprise] // Inzhenernyj vestnik. 2012. № 2. S. 226-237.
12. Malysheva L. O protsessakh, protsessnom upravlenii i ne tol'ko [About processes, process management and not only]. URL: <http://www.cfin.ru/press-zhuk/2006-4/2.shtmlz.pzintversion>
13. Zinder E. Z. Novoye sistemnoye proektirovaniye: informatsionnye tekhnologii i biznes-reinzhiniring [New system design: information technologies and business reengineering] // Sistema upravleniya bazami dannykh. 1996. № 1. S. 55-57.
14. Temirov K. V. Biznes-protsesty predpriyatiya – rezervy obespecheniya kachestva vypuskaemoj produktsii [Business processes of the enterprise – reserves of ensuring quality of products] // Ekonomicheskiye nauki. 2008. № 1 (38). S. 161-163.
15. Ojkhman E. G., Popov E. V. Reinzhiniring biznesa: Reinzhiniring organizatsii i informatsionnye tekhnologii [Business reengineering: Reengineering of the organization and information technologies]. M.: Finansy i statistika. 1997. S. 17-18.

* * *

PROCESS APPROACH IN STAFF CONTROLLING: FEATURES AND ADVANTAGES

ENDOVITSKAYA ELENA VALERYEVNA

Voronezh State University,
Voronezh, the Russian Federation,
e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

In the article the author gave intrinsic characteristics of situational, system, functional, process approaches in management; revealed need of the paramount importance of use of situational approach for management; focused the attention on the social party of system approach realizing the idea of self-development of staff controlling in management; considered system approach as set of the interconnected methods of a research of properties of an object, including staff of the organization, and management of its creative component – staff, giving the chance reasonably to formulate the complex administrative decision in interaction of parts in general and influences whole on each its element. Thus, system approach opens possibilities of embedding of controlling of staff in management of the organization with the greatest possible effect of the solution of questions of goal-setting of the organization; the author proved incorrectness of opposition of functional and process approaches in management therefore process and functional approaches are not considered as mutually exclusive, and complementary each other and the representing organizational community, two-unity, at the same time the organization of a role combination of these approaches to management in controlling of staff, maximizing effect of achievement of the goals of management of the organization as systems has the special importance; proved need of a role combination of process and functional approaches as organizational community; the trinity of system, functional and process approaches to management in controlling of staff from which position it is natural to formulate a concept of process as abstract idea of the set acting in some logical sequence of the kinds of activity interconnected and interacting, systemically repeating which will transform «entrances» to «exits», «exit» of one process in their system interaction is «entrance» for one or several processes to their networks, «exit» of process is in advance the programmed result having concrete value for a certain person within client expectations.

Key words: staff controlling, process approach, system approach, functional approach, situational approach, management of the organization, economic activity

Об авторе:

Ендовицкая Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой международной экономики и внешнеэкономической деятельности Воронежского государственного университета, г. Воронеж

About the author:

Endovitskaya Elena Valeryevna, Candidate of Economics, Associate Professor of the International Economy and Foreign Economic Activity Department, Voronezh State University, Voronezh