(cc) BY

Асланова Ольга Александровна
канд. полит. наук, доцент
Бондаренко Ирина Алексеевна
д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Армавирский государственный педагогический университет»
г. Армавир, Краснодарский край

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА КОНКУРЕНТНЫХ РЫНКАХ

Аннотация*: основная идея, лежащая в основе подхода, основанного на процессах, заключается в том, что субъекты управления создают основу для решения организационной или производственной проблемы путем пошагового выполнения последовательности процессов и обеспечения желаемых промежуточных результатов, которые способствуют общему успеху. Процессный подход используется в качестве основы в международных стандартах ISO 9000: 2000, но его структура была разработана в 1960-х годах в качестве методологии для структурного анализа и проектирования сложных систем SADT. Такой подход, по мнению автора, позволяет составить список ключевых бизнес-процессов, выявить отсутствующие и повторяющиеся бизнес-процессы, определить перечень функций каждого отдела, а также установить взаимосвязи между подразделениями и выполняемыми ими функциями.*

Ключевые слова*: процесс, организация, набор функций, проблемные области.*

Сфера управления предприятиями и организациями на современном этапе характеризуется тем, что сильную позицию занимают два принципа управления – функциональный и процессный. Суть функционального управления заключается в контроле за выполнением функций персонала и строгим соблюдением инструкций руководителя аппарата, а смысл его альтернативного процессного подхода заключается в управлении технологией работы (функциями) и конечный результат работы. Деятельность любой организации может быть

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

представлена как набор бизнес-процессов, а именно – последовательность операций, направленных на достижение результатов, которые рассматриваются как межфункциональные. Это позволяет интегрировать функциональный и процессный подходы, применяя процессное управление к функциональной структуре организации.

В то время как эволюция теорий управления изначально шла в направлении функционального управления, в экономике постепенно формировалось понимание процедурных производственных и управленческих действий как их объективных характеристик.

Одним из ключевых этапов разработки принципа процесса в управлении была стандартизация управленческих действий. Г. Эмерсон предложил среди своих двенадцати принципов управления принцип создания «письменных стандартных инструкций» на предприятии [1; с. 201], обосновывая тем самым необходимость стандартизации управленческой деятельности в виде моделей процессов управления и даже их совершенствования.

Среди тех, кто обратил внимание на необходимость межфункционального управления с постоянным совершенствованием процессов, следует отметить В. Шухарта [2], Э. Деминга [3], Д. Юрана [4], которые считаются основателями процессный подход в его современном понимании. Результаты их деятельности послужили основой для концепции управления качеством, поэтому зачастую процессный подход связан с управлением качеством.

Э. Деминг доказал обоснованность применимости идей Шухарта о статистическом контроле для других приложений, таких как администрирование, техническое обслуживание, финансы, прогнозирование и т. д. Однако более существенные достижения Э. Деминга в формулировании полной концепции непрерывного (технологического) повышение качества (14 принципов Э. Деминга) и внедрение в практику цикла PDCA («P» – plan, «D» – do, «C» – check, «A» – action) как схемы управления любой деятельности, основанной на командной работе.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Согласно девятому принципу Э. Деминга: «Люди из разных функциональных подразделений... должны работать в командах для решения проблем, которые могут возникнуть с продуктами или услугами» [2, с. 46].

Как объяснил этот принцип его ученик Г. Нив «... большинство компаний организованы на функциональной основе, но должны работать в режиме кросс-функционального взаимодействия» [5, с. 66]. Программа потока, разработанная Э. Демингом, представляющая отношения компании от поставщика к потребителю, является первой визуальной потоковой моделью процесса.

В дальнейшем были разработаны модели различных процессов управления качеством («спираль качества» Д. Юрена, модель жизненного цикла продукта, модель А. Фейгенбаума, модель Эттингер-Ситтига). В целом можно сделать вывод, что к 60-м годам двадцатого столетия сложилось понимание процесса функционального управления как основы создания качественного продукта, отвечающего потребностям клиента.

К началу 80-х годов прошлого века подавляющее большинство компаний управлялось так называемым функциональным способом. Содержание функционального подхода к управлению заключается в управлении набором функций. Весь спектр деятельности организации разделен на функциональные блоки, которые сосредоточены в отдельных подразделениях. Структурные подразделения, так называемые единицы – расположены в иерархической структуре. Управление такой структурой существенно сводится к управлению функциями. Этот подход довольно прост и понятен для сотрудников организаций, легко ассимилируется и тиражируется по горизонтали и вертикали путем дальнейшего построения иерархической линии. Это было вполне оправдано в условиях постоянно растущего спроса, ускорения роста компаний, имеющих гарантированные рынки сбыта.

К началу 1980 г. конкурентность отраслевых рынков резко возросла, началась борьба за клиента. Организации начали активно искать способы радикально улучшить производительность. В новой среде появляются новые правила игры, а именно: снижение стоимости продуктов при одновременном повышении их

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

качества и обеспечение гибкого и быстрого реагирования на постоянно меняющееся влияние внешнего рынка [6].

Большая часть деятельности организаций в подавляющем большинстве случаев является просто процессами, поэтому переход к управлению процессами означает переход к управлению деятельностью, а не к управлению структурами, характерными для функционального управления. В то же время, структуры должны служить для управления деятельностью. Функциональный подход в этом смысле должен быть просто выведен из процесса: чтобы правильно сформировать наборы функций для управления, необходимо знать только процессы. Но при разбивке процессов на функции и объединении их в сложные комплексы, функциональный подход не означает процессы – они основаны на опыте, на эмпирически установленных списках функций.

Существует два подхода к освещению таких видов деятельности, и они связаны с тем, что посредством внедрения управления процессами компания обычно хочет решить любую проблему или реализовать любую цель. Принцип распределения процессов по проблемным областям заключается в том, что компания идентифицирует свои проблемные области и связывает их с действиями, в которых эти проблемы могут возникать. Принцип распределения процессов для целей организации предусматривает, что компания будет определять виды деятельности, которые вносят наиболее значительный вклад в достижение поставленных целей.

Использование процессного подхода имеет следующие важные преимущества [7]:

– высокая мотивационная способность. Именно процессно-ориентированный подход позволяет учитывать такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого отдельного исполнителя в улучшении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качестве их работа;

– снижение нагрузки на менеджеров, так как ответственность распределяется между владельцами процессов;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– высокая гибкость и адаптивность системы управления, благодаря большей саморегуляции системы и естественной ориентации на потребителя;

– значительное снижение важности и силы бюрократического механизма, что требует много времени и денег;

– высокая степень прозрачности и ясности системы управления, а также оптимизация процедур координации, организации и контроля;

– возможность глубокой комплексной автоматизации.

Все эти преимущества недавно перешли в категорию, необходимую для эффективной конкуренции и достижения стратегических целей компании.

Рассмотрим некоторые результаты процессно-ориентированного подхода. При функциональном подходе в среднем около 20% времени уходит на операции, а 80% – на передачу результатов.

По сути, действия старших менеджеров направлены на объединение функций в процессы. В этом случае передаваемая информация искажается, качество результата ухудшается. При использовании процессно-ориентированного подхода можно оценить эффективность операций, выполняемых в процессе, с точки зрения эффективности всего процесса.

При применении функционального подхода оценка эффективности работы сотрудников основана на субъективном представлении руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с точки зрения добавления ценности к конечному результату.

Использование процессно-ориентированного подхода обеспечивает согласованность результатов операций внутри процессов. Функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что в результате снижает эффективность процессов.

Применение функционального подхода позволяет увеличить затраты за счет большего количества транзакций, возникающих как из-за необходимости частой передачи информации, так и из промежуточных результатов между функциональными единицами. Процессный подход предполагает вознаграждение

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сотрудников на основе достижения результатов процессов, в которых они участвуют.

Таблица 1

Достоинства и недостатки процессно-ориентированного подхода

Процессно-ориентированный подход	
Достоинства:	Недостатки:
ориентированность всех подразделений на конечный результат	высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, необходимость освоения ими смежных профессий
более гибкая реакция на внешние и внутренние изменения	необходимость четкого распределения ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений
возможность внедрения механизмов непрерывного улучшения бизнес-процессов из-за более эффективного управления	не полностью решаются такие вопросы, как распределение ресурсов, управление процессом и оценка его эффективности, поскольку не создаются реально работающие механизмы выделения ресурсов владельцу процесса
эффективное использование компетентностей сотрудников	
улучшение контроля за результатами деятельности	
сокращение времени реакции на нужды процесса	

В целом процесс в бизнес-среде также может быть определен как набор действий, которые потребляют определенные ресурсы на начальном этапе и предоставляют продукт, который является ценным для потребителя в конце производственного цикла. Для любого бизнес-процесса характерно наличие собственных границ и определенных ролей. Границей называют набор функций, включенных в бизнес-процесс. Выделены несколько подходов к группировке бизнес-процессов [7], а именно:

– по виду деятельности (схожие функции) – все типы процессов описываются как действия, распределенные по различным функциональным единицам;

– по соответствию с результатом деятельности (продукта). В данном случае все процессы делятся по результатам, что в конечном итоге дает «плоскую» структуру процессов, нацеленных на результат;

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– по соответствию с добавленной стоимостью для клиента. В данном случае все процессы делятся на основные процессы, происходящие в деловой среде, которые обеспечивают непосредственное удовлетворение клиента, а также на вспомогательные процессы, которые обеспечивают функционирование указанных основных процессов.

Первый подход заключается в использовании терминов функциональной деятельности. Все типы процессов описываются как действия, распределенные по различным функциональным единицам, причем каждый бизнес-процесс имеет владельца, конечного пользователя (другой бизнес-процесс или конечного пользователя), границы. Такой подход противоречит принципам М. Хаммера и Д. Чампи.

Ученые рассматривают организацию не как набор услуг и отделов, а как «фабрику бизнес-процессов». Второй подход основан на выборе процессов, основанных на результатах. При этом понятие «результат» не является однозначным, что способно усложнить обособленность процессов такого типа.

Третья группа процессов основана на цепочке создания стоимости М. Портера, которая включает в себя основные бизнес-процессы. Они обеспечивают непосредственное удовлетворение потребностей клиентов и поддерживают деятельность, которая поддерживает бизнес-систему на протяжении всего ее жизненного цикла. Основную идею теории Портера можно представить той особенностью, когда покупатель приобретает не товары, а их стоимость. Каждый из этих процессов повышает ценность продукта.

Отсюда следует, что границы любого бизнес-процесса могут быть определены в точке, где стоимость продукта увеличивается [8]. В свою очередь, продукт как ценность для клиента для каждого предприятия индивидуален, а это означает, что нет стандартного списка процессов и необходимости его самостоятельной разработки.

Процессный подход к управлению является одной из концепций управления, согласно которой все виды деятельности организации рассматриваются как совокупность всех процессов в существующей деловой среде.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Список литературы

1. Менеджмент – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд; пер. с англ. – М.: Республика, 1992.

2. Shewart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.

3. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2007.

4. Joseph Moses Juran. Quality Handbook: McGraw-Hill, 1951.

5. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

6. Чмышенко Е.Г. Основы управления процессами учеб. пособ. / Е.Г. Чмышенко, Е.В. Чмышенко. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/61386.html (дата обращения: 18.02.19).

7. Вишняков О.Л. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О.Л. Вишняков, И.П. Дятлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pmteam.ru/docs/article6.pdf (дата обращения: 18.02.2019).

8. Бондаренко И.А. Планирование и прогнозирование бизнес-процессов в организации / И.А. Бондаренко, М.В. Карапетянц // Экономика устойчивого развития. – 2018. – №1 (33). – С. 225–231.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)