

## **ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**О. А. Панина**, студентка 5 курса экономического факультета ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва»

*В статье проведен сравнительный анализ основных подходов к менеджменту на предприятиях, раскрыто содержание процессного и функционально-ориентированного подходов к управлению, а так же их преимущества и недостатки в современных условиях*

Ключевые слова: функционально-ориентированный подход к управлению, функционально-ориентированная система управления, процессный подход к управлению, процессно-ориентированная система управления

Сложная и динамичная внешняя среда требует от предприятий постоянного совершенствования своих систем управления, при этом возможны различные варианты организации менеджмента. В последнее время для создания эффективной системы управления предприятием достаточно широко используется процессный подход, на многих предприятиях во всем мире осуществляется переход от функциональной организации производства к процессной [2].

В настоящее время практически все предприятия на территории нашей страны имеют ярко выраженную функциональную структуру управления. Такая организация управления базируется на тейлоровском принципе последовательного выполнения трудовых операций, т. е. трудовая задача делится на отдельные операции (задания, этапы), и каждый рабочий специализируется на выполнении одной операции [3, 25с].

Однако глобальные изменения в мировой экономике в начале 80-х годов XX века, когда наращивание объемов производства перестало быть синонимом благополучия, заставили многие компании изменить свое поведение на рынке и перейти от принципа «...произвести как можно больше» к принципу «...максимально удовлетворить клиента». Значительно изменились и отношения «продавец – покупатель», акцент сместился к «покупателю» (клиенту). Перестало ра-

ботать правило «они купят все, что мы произведем», и появился термин «клиенто-ориентированная компания». Продолжается жестокая борьба за клиента, которая потребовала гибкости, новых идей, продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки, снижения издержек и т. п.

В такой ситуации функционально-ориентированная система управления начала давать серьезные сбои. Причины этого заключаются в следующем:

1. Функционально-структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента – они его просто не видят.

2. Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных системах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов. По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% – на передачу ее результатов следующему исполнителю[1].

В условиях рыночной экономики, когда в результате жесткой конкурентной борьбы выживает лишь сильнейший, проблема повышения эффективности управления с каждым днем становится все более актуальной. Существует множество мнений «за» и «против» процессного подхода. Как правило, о нем рассуждают только с теоретических позиций, стараются не говорить о потенциальных трудностях и сглаживают острые углы. В теории разница между функционально-ориентированным и процессным подходом к управлению выглядит следующим образом.

При функционально-ориентированном подходе за каждой структурной единицей (сотрудник, отдел, управление) закреплен ряд функций, описана об-

ласть ответственности, сформулированы критерии успешной и неудачной деятельности. Горизонтальная связь между структурными единицами слаба. Вертикальная связь «начальник – подчиненный» довольно сильна. Рядовой сотрудник, работающий в такой системе, обычно считает, что он отвечает за те функции, которые на него возложил начальник (иногда еще и за деятельность отдела в целом). Функции параллельных структурных единиц ему безразличны. За результат, исключительно свой (иногда еще и за работу товарищей по отделу), он несет ответственность лишь перед непосредственным начальством. Такая система давала определенные преимущества.

Со временем рост специализации привел к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. В современной динамичной внешней среде для предприятия как единого «организма», это недопустимо. Руководители, как мозг этого «организма» начали понимать, что ситуация становится критической: каждое функциональное подразделение оптимизирует деятельность в области своей ответственности, что, в конечном счете, приводит к подмене стратегической цели компании целевыми функциями подразделений и тормозит их развитие. На первый план выходят основные недостатки функционального подхода. В таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки функционально-ориентированного подхода к управлению, что поможет систематизировать сведения о данном подходе.

Итак, становится ясно, что система, являющаяся совокупностью функциональных отделов, не может быть продуктивной, и что производственная система, состоящая из группы взаимосвязанных процессов, должна более эффективно обеспечивать достижение стратегических целей организации [4].

**Анализ преимуществ и недостатков функционально-ориентированного подхода к управлению предприятием**

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сотрудники получили возможность специализироваться в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня;</li> <li>– вследствие централизации разных функций затраты организации снизились;</li> <li>– труд стал более безопасным, так как каждый теперь знал свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять;</li> <li>– стало легче формировать организационную структуру компании и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;</li> <li>– разрушительный для организации характер взаимодействия подразделений друг с другом вместо сотрудничества в интересах организации;</li> <li>– высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом;</li> <li>– подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации деятельности предприятия;</li> <li>– критерием результативности функционального подразделения является мнение его начальника, а не результаты делового процесса;</li> <li>– увеличение информационной энтропии с ростом числа иерархических уровней управления организацией;</li> <li>– отсутствие ориентации на внешнего потребителя;</li> <li>– неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла и др.</li> </ul>

Суть процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее. Вертикальная связь «начальник – подчиненный» слегка ослабевает.

Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложил начальник, но и за бизнес-процесс в целом. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц для него важны. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам.

**Анализ преимуществ и недостатков процессного подхода к управлению предприятием**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;</li> <li>– четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;</li> <li>– наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;</li> <li>– быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;</li> <li>– в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;</li> <li>– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;</li> <li>– управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;</li> <li>– наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды, однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании</li> </ul>

Но как не существует панацеи от всех болезней, так и процессный подход не сможет решить всех проблем во всех организациях. Его, как скальпель хирурга, нужно применять умело и только в тех местах, где это оправданно. Кому-то он будет полезен и принесет ощутимую выгоду, а где-то приведет лишь к дополнительным трудностям [5, с. 48]. В таблице 2 обозначены преимущества и недостатки процессного подхода к управлению предприятием.

Таким образом, отсутствие процессного подхода в управлении приводит к стихийным результатам, на которые невозможно опираться и которые невозможно анализировать, так как их сложно воспроизвести. Именно процессный подход позволяет понять, что конечный продукт деятельности компании является результатом совместной работы всех без исключения ее сотрудников, кроме того, он позволяет устранить разрывы на стыке процессов, восстанавливая связь между ними. Процессный подход не отвергает существующей в компании системы управления, а определяет пути ее улучшения и качественной

модификации. Разумеется, за счет одной только формализации бизнес-процессов добиться повышения эффективности нельзя, и процессный подход – не панацея от всех болезней организации. Он позволяет диагностировать проблемы, как всей компании, так и взаимодействия различных ее подразделений при выполнении общей задачи.

Обобщая, можно сделать вывод, что процессно-ориентированная система управления наряду с достоинствами функционально-ориентированной системы имеет целый ряд преимуществ там, где последняя имеет явные недостатки. Однако следует помнить, что процессно-ориентированная система управления подойдет и принесет ощутимую выгоду таким организациям, которые существуют в условиях динамичного, активно развивающегося рынка с наличием здоровой конкуренции. Такую модель управления целесообразно внедрять в организациях, которым присущи, например, массовые операции с физическими лицами, большой поток однотипных операций. Организациям же, где каждый контракт или сделка индивидуальны, а бизнес-процессы постоянно меняются под каждый конкретный заказ, процессно-ориентированное управление не только не принесет пользы, но и значительно усложнит рабочий процесс.

#### **Библиографические ссылки**

1. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О. Вишняков, И. Дятлова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com./ERP-system.html>. – Заглавие с экрана.
2. Дегтева Е. В. Процессно-ориентированная система управления развитием промышленного предприятия / Е. В. Дегтева // Автореферат. – Белгород, 2008. – 24с.
3. Маховский А. Внедряем процессный подход / А. Маховский, В. Патешман // Настольный журнал IT-руководителя. – 2007. – №11. – С. 24-26.
4. Репин В. В. Процессный подход на практике: проблемы внедрения / В. В. Репин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [sunquality.ru /content/view/121/134/](http://sunquality.ru /content/view/121/134/). – Заглавие с экрана.
5. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов // Стандарты и качество. – 2004. – 498с.