

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Терёхин Сергей Евгеньевич,

аспирант кафедры управления качеством,

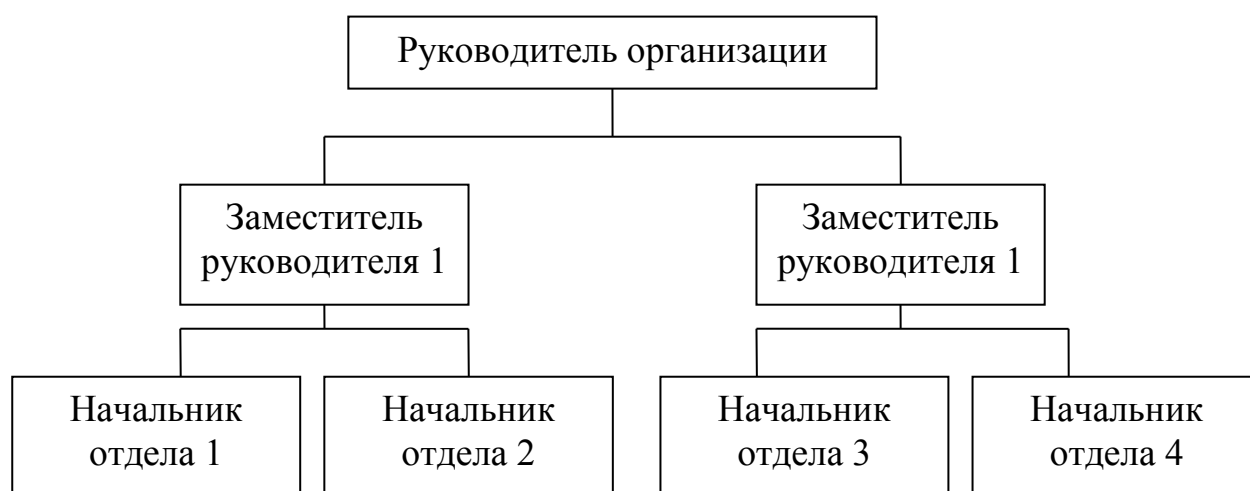
e-mail: seregatepex-in@mail.ru

*Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева,
г. Саранск*

В статье отражены основные этапы развития взглядов на процессный подход к управлению организацией. В статье проведён сравнительный анализ современных процессно-ориентированных управленческих концепций

Ключевые слова: функциональная система управления, процессно-ориентированная система управления, всеобщее управление качеством, Реинжиниринг бизнес-процессов, управление бизнес-процессами

Эволюция управленческих теорий первоначально шла в направлении развития функционально-ориентированного управления, однако, постепенно формировалось понимание процессуальности производственно-управленческих действий как их объективной характеристики. Функциональная структура управления основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам, т.е. однородным видам деятельности. Функциональная структура управления предусматривает группирование специалистов и подразделений, выполняющих отдельные функции управления (Рисунок 1). Такая организация управления базируется на принципе последовательного выполнения трудовых операций, т.е. трудовая задача делится на отдельные операции (задания, этапы), и каждый сотрудник специализируется на выполнении одной операции [7].



Р и с у н о к 1 – Функционально-ориентированная система управления организацией

Определим основные преимущества и недостатки функционально-ориентированной системы управления и обобщим их в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Преимущества и недостатки функционально-ориентированной системы управления

Преимущества	Недостатки
Работники организации получают возможность специализироваться в избранной ими профессии и выработать профессиональные навыки высокого уровня;	Видение происходящего сотрудниками не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение требований клиентов;
	Компания не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате;
	Большая часть бизнес-процессов на предприятии включает множество функций, т.е. выходит за рамки отдельных подразделений;
Затраты компании снижаются вследствие централизации разных функций;	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 клиентской базы;
Труд является более безопасным, так как каждый сотрудник знает свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять;	Обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;
	Высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом;
	Отсутствие ориентации на внешнего потребителя;
Легкость формирования организационной структуры компании.	Неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла;
	Критерием результативности деятельности является мнение руководителя, а не результаты делового процесса;
	Нарастание информационной энтропии;
	Подмена целевых ориентиров на функциональные целевые ориентиры.

Исходя из данных таблицы, следует сделать вывод о том, что недостатки функционально-ориентированной системы управления приводят к неспособности организации оперативно справляться с внештатными ситуациями, быстро и адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации, появление новых возможностей и угроз.

Специалист в области управления бизнес-процессами Б. Андерсен отмечает, что со временем рост специализации приводит к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. Каждое функциональное подразделение оптимизирует деятельность в области своей ответственности, что, в конечном счете, приводит к подмене

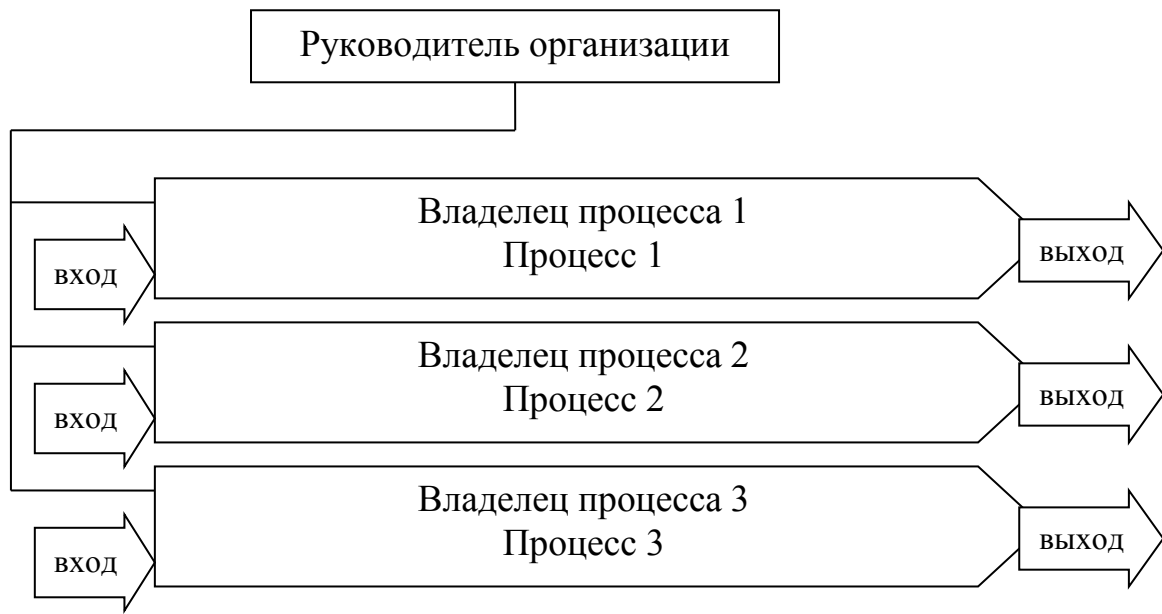
стратегической цели компании целевыми функциями подразделений и тормозит их развитие [1, с. 67].

Изменения в мировой экономике заставили многие компании изменить свое поведение на рынке и перейти от наращивания объемов производства к максимальному удовлетворению клиентов, что в свою очередь, привело к нарастанию борьбы за клиента, которая потребовала гибкости, новых идей, продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки, снижения издержек и т.п. [6].

В ходе эволюции управленческих теорий всё большую популярность приобретал процессный подход к управлению. В середине XX века японскими учёными предложена концепция всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management). Одним из восьми базовых принципов TQM является процессный подход к организации производства и управлению деятельностью предприятия.

Сущность процессного подхода заключается в том, что каждой организацией необходимо управлять как совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов. Каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы в рамках конкретного процесса. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее, чем в функционально-ориентированной системе, а вертикальная связь ослабевает. Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложило руководство, но и за бизнес-процесс в целом. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам [9].

Процессно-ориентированная структура управления подразумевает управление отдельными направлениями деятельности (процессами). При этом руководитель организации осуществляет управление через владельцев процессов, на которых возложены функции организации, контроля и повышения эффективности процессов (рисунок 2). Непосредственное выполнение операций осуществляют сотрудники, входящими в состав команды процесса, которым делегирована значительная часть ответственности и полномочий.



Р и с у н о к 2 – Процессно-ориентированная система управления

Проанализируем основные преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления и обобщим результаты в таблице 2 [8].

Т а б л и ц а 2

Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;	Высокая зависимость результатов бизнес-процессов организации от квалификации, качеств рядовых сотрудников;
Четкая система единоначалия – один руководитель процесса сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;	
Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;	Наличие в команде нескольких человек различной квалификации приводит к задержкам и ошибкам, возникающим на стыках бизнес-процессов.
Быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;	
В работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;	Управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, чем управление функциональными подразделениями.
Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.	

На основе вышеизложенного обобщим сравнительные характеристики функционально-ориентированного и процессно-ориентированного подхода к структуре управления в таблице 3.

Т а б л и ц а 3

Сравнение функционально-ориентированного и процессно-ориентированного подхода

Признак	Функционально-ориентированный подход к управлению	Процессно-ориентированный подход к управлению
Стратегические цели	Получение максимальной выгоды для предприятия: дохода, рыночной стоимости	Создание ценности для потребителя: достижение роста объемов продаж, увеличение доли рынка
Оперативные цели	Достижение запланированных показателей производственно-коммерческой и финансовой деятельности	Выполнение запросов и ожиданий потребителя
Объект управления	Структурные подразделения предприятия	Бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки
Субъект управления	Менеджеры высшего, среднего и нижнего уровней	Владельцы процессов
Технология управления	Вертикальная декомпозиция функций управления, создание функциональных структур	Вертикальная и горизонтальная декомпозиция видов деятельности, создание модели процессной системы управления
Критерии оценки результативности управления	Прибыльность деятельности	Результативность бизнес-процессов, удовлетворение потребностей клиентов, увеличение числа и повышение лояльности клиентов

Анализируя таблицу 3 отметим, что основным недостатком функционально-ориентированного подхода к управлению является функциональная иерархия, при которой верхний уровень управления обладает всей полнотой власти, а исполнители лишены всякой власти и возможности принятия решений. При этом предполагается, что наиболее важным потребителем является непосредственный руководитель, при процессном подходе к управлению наиболее важным потребителем считается внутренний или внешний клиент, воспринимающий результаты труда. Процессный подход к управлению ликвидирует функциональные барьеры и излишние информационные потоки (в вертикальном направлении через приказы, распоряжения, служебные записки, отчеты и т.п.), обеспечивает высокое качество производимых товаров и услуг путем управления, а не посредством введения тотального контроля и системы наказаний.

Принципы всеобщего управления качеством положены в основу международных стандартов ISO серии 9000, первые версии которых появились в конце 1980-х гг. Международные стандарты ISO серии 9000 применяются при

разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

В соответствии с международными стандартами ISO серии 9000 достижение наилучшего результата, соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процессы, множество которых представляет процессную модель организации. Под процессом в ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы, которые вместе создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя, клиента или заказчика [2].

Согласно требованиям п. 4.1 а ГОСТ Р ИСО 9001–2008 «Система менеджмента качества. Требования» организация должна: определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества и их применение во всей организации; определять последовательность и взаимодействие этих процессов; определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими; обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга; осуществлять мониторинг, измерение, там, где это возможно, и анализ этих процессов; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов. [3, с. 3].

Кроме того, организация должна осуществлять менеджмент процессов, необходимых для системы менеджмента качества – процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, измерения, анализа и улучшения – в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Обобщенная процессная модель системы менеджмента качества организации в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 отображена на рисунке 3.

Следующим этапом развития процессно-ориентированных систем управления является концепция реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), предложенная в 1990-х годах М. Хаммером, Дж. Чампи. Согласно их определению реинжиниринг бизнес-процессов определяется как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия: сроках, качестве, затратах и сервисе» [10, с. 26].



Р и с у н о к 3 – Процессная модель системы менеджмента качества организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008

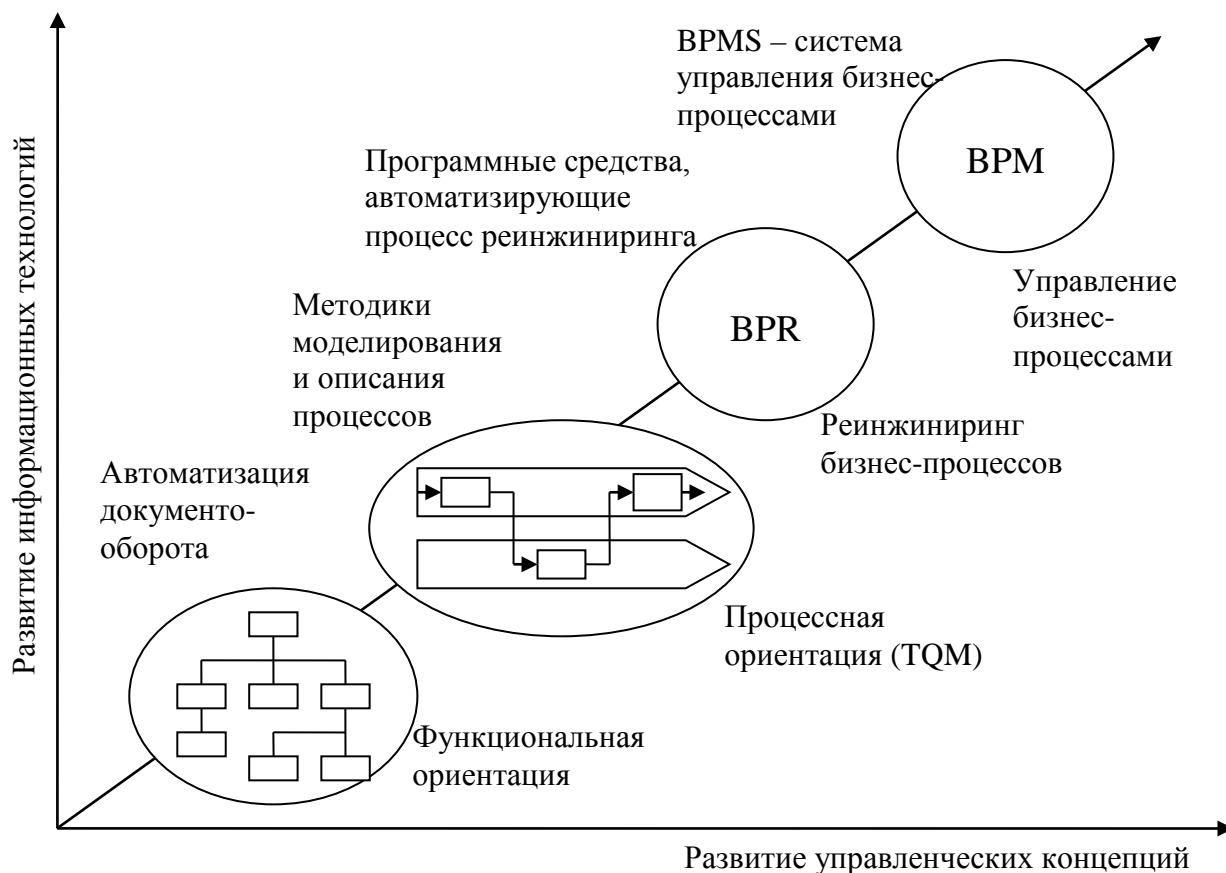
Основной целью реинжиниринга бизнес-процессов является системная реструктуризация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Если концепция TQM предусматривает постепенное повышение эффективности процессов организации на основе принципа постоянного улучшения, то реинжиниринг бизнес-процессов предполагает радикальное перестроение бизнес-логики процессов на основе применения инженерных методов и современных программных инструментальных средств моделирования бизнес-процессов.

В настоящее время в российских организациях возрастает интерес к процессно-ориентированной системе управления, но отсутствие единого понимания перспектив развития процессного подхода в управлении остается ключевой проблемой. Это обуславливает необходимость поиска и анализа теоретической и практической основ, которые могли бы обеспечить приемлемый для руководства уровень экономического эффекта от внедрения подобных инициатив. Концепция Business Process Management (BPM), сформулированная международной организацией BPMI (Business Process Management Initiative), остается наиболее актуальным и перспективным направлением развития экономической деятельности на макро- и на микроуровне в современных условиях. [4]

Особенностью развития концепции BPM заключается в том, что этот процесс шёл одновременно в двух направлениях: трансформация управленческих теорий и развитие информационных технологий. В направлении развития управленческих теорий – переход к процессно-

ориентированному управлению (TQM), которое затем трансформируется в Реинжиниринг Бизнес-Процессов (BPR) и далее непосредственно в Управление Бизнес-Процессами (BPM) (рисунок 4).



Р и с у н о к 4 – Направления развития процессно-ориентированных управленческих концепций

В направлении развития информационных технологий BPM берёт своё начало от независимых приложений автоматизации документооборота и трансформируется в автоматизирующие потоки работ в виде систем управления бизнес-процессами (приложения класса BPMS). В связи с применением системного анализа в программировании процессный подход нашел свое применение при описании и моделировании этапов проектирования в первую очередь программного обеспечения. Целый ряд разработанных нотаций (например, SADT (Structured Analysis and Design Technique, технология структурного анализа и проектирования), WFD (Work Flow Diagram, диаграммы потоков работ), DFD (Data Flow Diagram, диаграммы потоков данных), ERD (Entity Relation Diagram, диаграммы «сущность-связь»), STD (State Transition Diagrams, диаграммы переходов состояний)), позволяющих визуально представлять различные процессы (последовательности действий, потоки информации и ресурсов) в виде графических моделей, дали возможность проводить оптимизацию процессов с целью сокращения цикла разработки.

Стандартизация правил описания процессов позволила расширить возможности визуального моделирования и описывать также процессы функционирования предприятий, что послужило основой для последующего создания информационных моделей бизнес-систем. В частности широкую популярность приобрело семейство стандартов IDEF, методология ARIS, разработанная компанией IDS Scheer AG (Германия), язык UML (Unified Modeling Language – унифицированный язык моделирования), диаграммы BPD (Business Process Diagram, «диаграмма бизнес-процессов»).

Проведём сравнительный анализ процессно-ориентированных управленческих концепций в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

Сравнительный анализ процессно-ориентированных управленческих концепций

Сравнительные характеристики	TQM (Всеобщее управление качеством)	BPR (Реинжиниринг бизнес-процессов)	BPM (Управление бизнес-процессами)
1	2	3	4
Центральная идея	Утверждение качества, как главного компонента процесса организации.	Переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта деятельности организации.	Качественная оптимизация и возможность повышения объёмов производства за счёт уменьшения расходов.
Основа изменений	Непрерывное улучшение деятельности организации, основанное на 8 принципах менеджмента качества.	Игнорирование существующих процессов организации, либо их коренное изменение.	Непрерывное улучшение существующих процессов организации за счёт набора итераций.
Итеративность	Постоянное улучшение процессов в рамках деятельности организации.	Изменения в деятельности организации в однократной инициативе.	Постоянная оптимизация бизнес-процессов.
Роль информационных технологий	Роль информационных технологий второстепенна, отсутствие автоматизации процессов не критично.	Информационные технологии используются, как ядро для изменений процессов компании.	Исключительная роль ИТ, обладающих способностями быстрого изменения бизнес-процессов организации в условиях конкуренции.

Недостатки	Методологические и технологические разрывы между моделированием и автоматизацией бизнес-процессов не позволяли оперативно реагировать изменения	Пренебрежение трудовыми ресурсами, что обуславливается недооценкой возможного сопротивления к изменениям в организации.	Высокая стоимость и сложность инструментальных средств класса BPMS.
------------	---	---	---

Обобщая данные таблицы, сделаем вывод о том, что концепция BPM имеет значительное теоретическое и практическое наследство предшествующих концепций TQM и BPR, является одним из самых актуальных и востребованных подходов к управлению организацией в настоящее время. Концепция BPM основывается на сочетании современных научных положений к управлению процессами и наиболее интенсивно развивающийся BPMS-сегмент информационных технологий, что обеспечивает ей наибольший потенциал в перспективах дальнейшего развития.

Стоит отметить, что концепция BPM подразумевает тесную взаимосвязь со стратегией организации. Процессы в BPM представляются не самоцелью, а средством достижения целей организации, а руководству организации необходимо обеспечить, чтобы процессы поддерживали или вносили вклад в достижение целей [5, с. 98] (Рисунок 5).



Р и с у н о к 5 – Взаимосвязь стратегии, целей и процессов организации

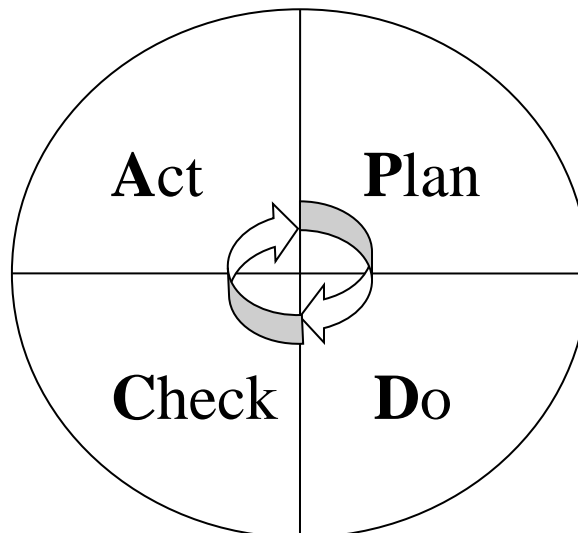
Кроме того, важнейшей элементом BPM-систем является архитектура процессов, которая обеспечивает соответствие разработанных процессов целям организации и её стратегии, а также согласование одних процессов с другими. Архитектура процессов должна увязывать процессы с архитектурой ИТ и приложениями, поддерживать способность предоставить продукты или услуги потребителям (Рисунок 6).[5, с. 117]



Р и с у н о к 6 – Архитектура процессов в BPM

Архитектура процессов может работать, только если она увязана со стратегией и целями организации, а также с архитектурой бизнеса, организации и ИТ.

Концепция BPM – это подход к процессному управлению организацией, подразумевающая достижение целей организации посредством совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов. [5, с.32]В основу механизма функционирования BPM-систем положен цикл PDCA (англ. Plan, Do, Check, Act), состоящий из четырех основных этапов: планирование, выполнение, проверка, коррекция (Рисунок 7).



Р и с у н о к 7 – Цикл PDCA

Для эффективного функционирования BPM-системы нужны три составляющие:

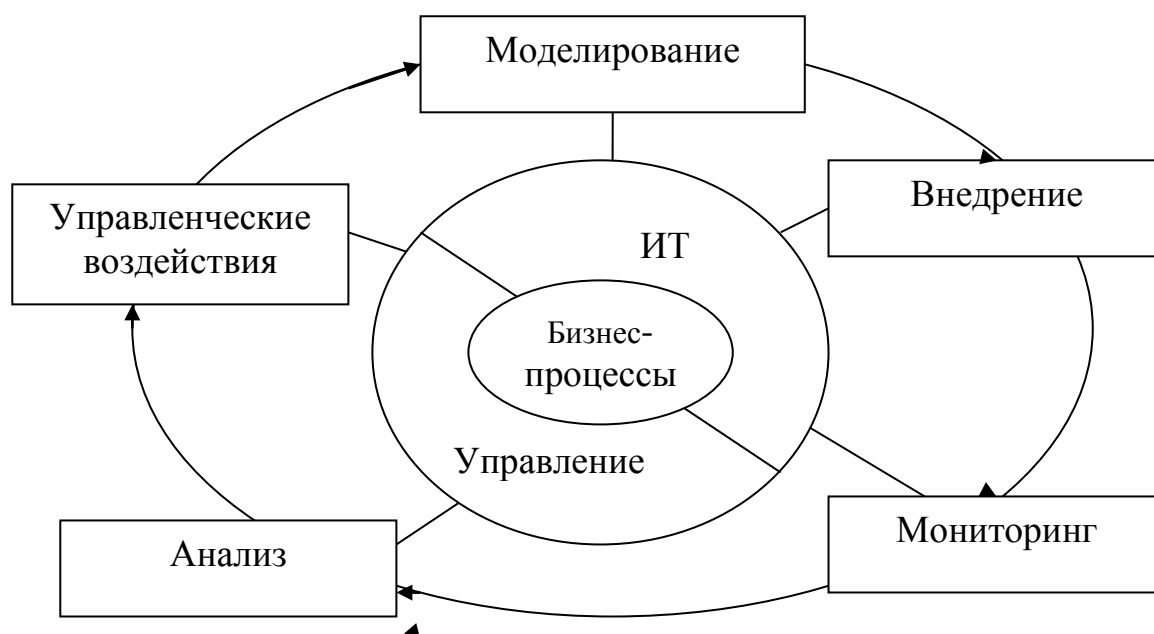
1 Средства моделирования бизнес-процессов – моделирование бизнес-процессов выполняется с помощью графических дизайнеров. Чтобы схемы были одинаково понятны всем, возможно использование специальных стандартов BPMN (англ. Business Process Modeling Notation), регламентирующих форматы создания схем бизнес-процессов.

2 Исполнительный механизм – для исполнения каждого бизнес-процесса определяются задания и конечные цели, а также назначаются исполнители. Для исполнения процесса по этапам у каждого исполнителя формируется персональный список заданий, в котором указывается исполнитель, этапы процесса и сроки его исполнения.

3 Средства мониторинга – мониторинг процессов дает возможность отслеживать, на каком этапе выполнения находится каждый процесс и выявлять ответственного за его выполнение, а также проводить анализ эффективности выполнения всего проекта.

Комитетом по стандартизации BPM Standards Group предложена схема функционирования BPM (Рисунок 8), основанная на цикле PDCA. Основу функционирования BPM составляют финансовое и операционное планирование, моделирование, анализ, мониторинг показателей в контексте общей стратегии развития организации. [11]

В отличие от существовавших прежде подходов к процессно-ориентированному управлению цикл BPM начинается и заканчивается моделированием.



Р и с у н о к 8 – Механизм функционирования системы управления бизнес-процессами BPM

Таким образом, использование BPM позволяет организации ставить стратегические цели, а затем, измеряя показатели, характеризующие выполнение, осуществлять управление бизнес-процессами, способствующее достижению этих целей. При формировании процессно-ориентированной системы менеджмента качества целесообразно использовать основные составляющие концепции BPM – архитектуру бизнес-процессов, основанную на взаимосвязи стратегии и целей с процессами организации, а также программно-инструментальными средствами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Андерсен, Б. БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: Пер. с англ. / Б. Андерсен, С. В. Ариничева. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СЛОВАРЬ. – М.: Изд-во стандартов, 2009. – 30 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ. – М.: Изд-во стандартов, 2008. – 23 с.
4. Деревинский, Д. О. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ BUSINESS PROCESS MANAGEMENT / Д. О. Деревинский // ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ, 2012. – №2 (42).
5. Джестон, Дж. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ. – Пер. с англ. / Дж. Джестон, Й. Нелис – СПб: Символ-плюс, 2008. – 512 с.
6. Елиферов, В. Г. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 319 с.
7. Ивлев, В. А. ПРОЦЕССНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: МЕТОДЫ И СРЕДСТВА / В. А. Ивлев, Т. В. Попова [Электронный ресурс]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.ITEAM.RU/PUBLICATIONS/QUALITY/SECTION_60](http://www.iteam.ru/publications/quality/section_60). – Загл. с экрана.

8. РЕПИН, В. В. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / В. В. РЕПИН, В. Г. ЕЛИФЕРОВ // СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО, 2004. – 498 с.
9. 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/). – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.
10. ХАММЕР, М. БИЗНЕС В XXI ВЕКЕ: ПОВЕСТКА ДНЯ / М.ХАММЕР. – М.: ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА», 2005. – 336 с.
11. ЧЕРНЯК Л. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПЕРВЫЕ ШАГИ. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: WWW.OSP.RU/OS/2007/08/4490219 – ЗАГЛ. С ЭКРАНА.

EVOLUTION OF THE PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Terehin S.E.,
graduate department of quality management,
e-mail: seregatepex-in@mail.ru,
Ogarev Mordovia State University,
Saransk

The paper describes the main stages of the development of views on the process approach to the management of the organization. In this paper, a comparative analysis of current process-oriented management concepts

Key words: functionality-oriented management system, process-oriented management system, total quality management, business process reengineering, business management processes