

## **СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССНОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Е. О. Мартышкина**, студентка V курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

*В статье приводится сравнительный анализ процессного и функционального подходов к управлению организацией. Обосновывается необходимость и значимость процессного управления и его преимущества перед функциональным подходом.*

Ключевые слова: управление организацией, процессный подход, функциональный подход

*... не товары, а процессы их создания  
приносят компаниям долгосрочный успех.*

*М. Хаммер, Д. Чампи*

Начало нового тысячелетия во всем мире ознаменовалось бурным развитием не только техники и технологий, но и качественно новым уровнем ведения бизнеса. Управленческие проблемы выходят на первый план, а само управление приобретает все новые формы. Перед руководителями предприятий остро встает вопрос о создании такой системы управления, которая бы учитывала новые условия работы в рыночных отношениях и способствовала бы усилению конкурентоспособности предприятий и их продукции.

Существующие сегодня изменения в мировой экономике заставляют многие компании менять свое поведение на рынке и переходить от наращивания объемов производства к максимальному удовлетворению клиента, т.е. значительно изменяются отношения «продавец-покупатель» – акцент смещается к «покупателю» (клиенту).

В настоящих условиях многообещающим оказывается применение процессно-ориентированной системы управления организацией. Этот подход позволяет рассматривать деятельность организации как систему взаимосвязанных

и взаимодействующих бизнес-процессов, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних и внутренних потребителей. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности. Именно поэтому, данный подход лег в основу стандартов, содержащих требования к системе менеджмента качества [1]. В основу же этих стандартов положен опыт ведущих мировых фирм, компаний и корпораций.

Применение системы процессов в рамках организации совместно с идентификацией и взаимодействием этих процессов, а также управление ими, может быть представлено как «процессный подход».

Процессно-ориентированное управление приходит на смену функциональному, в котором постулируется построение организации по функциям и уровням иерархии. 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 из них. Ф.Тейлор утверждал, что работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы. Он также верил в важную роль управления. «Только через более полную стандартизацию методов, ускоренное внедрение лучших достижений и условий труда, а также усиление кооперации можно обеспечить более быстрое выполнение работы. И обязанность по соблюдению стандартов и увеличению кооперации лежит только на руководителях» [4]. Естественным следствием этих взглядов в 19 веке стало распространение функциональных организационных структур.

Не один Ф.Тейлор из числа ранних теоретиков менеджмента пришел к таким взглядам. Анри Файоль считал, что менеджмент – это совокупность универсальных принципов, которым можно научить, если их правильно определить. Он разработал список из 14 принципов, первый из которых касался разделения труда и назывался «Принцип разделения труда для того, чтобы вести

деятельность более производительно».

Функциональная специализация была также центральной темой у Макса Вебера, автора термина и теории бюрократии. Он считал, что бюрократия являлась наиболее эффективным способом управления сложными организациями и утверждал, что бюрократия превосходит любой другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности. Вебер считал, что существует шесть строительных блоков бюрократии, первым из которых является функциональная специализация [4].

Расцвет данного подхода к управлению в России приходится на советские времена. Централизованная государственная система планирования предусматривала годовой (и даже пятилетний) выпуск определенного вида продукции с гарантированным спросом в условиях товарного дефицита. Система производства потребительской продукции была рассчитана на массовый выпуск однородной продукции, так как всякое расширение ассортимента приводило (в условиях фиксированных цен) к увеличению затрат. Планирование по объемам выпуска не оставляло места для борьбы за экономию средств и уменьшение стоимости продукции. На предприятиях действовала плановая «толкающая» система от поставщика к потребителю, где четко определены объемы каждого периода. Для страховки от риска срыва плана были предусмотрены громадные складские запасы как товарной продукции, так и комплектующих изделий, что приводило к омертвлению капитала. Специализация производства не требовала высокой квалификации работ и удовлетворяла требованиям по установленной доле оплаты труда.

В рыночной же экономике нет товарного дефицита, в ней главный заказчик – «вытягивающий» продукцию потребитель. Но перестроились ли структуры управления на новую экономику? [2]

Сегодня большинство организаций на территории нашей страны остаются построенными функциональным образом и представляют собой механизм, обладающим набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации. Выполняя свои узкоспециали-

зированные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Они оказываются не ориентированы на целевые задачи предприятия, так как их видение происходящего чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают. Монопольное положение каждой службы внутри предприятия приводит к тому, что работники этих служб считают себя незаменимыми в организации, из-за чего взаимодействие между функциональными отделами и службами нередко приобретает разрушительный для предприятия характер [2]

Среди других недостатков функциональной системы управления выделим:

– при функциональном подходе главным потребителем результатов труда работника является его вышестоящий начальник. Это означает, что каждый сознательно или подсознательно старается удовлетворить (или угодить) начальнику, а не коллеге из соседнего подразделения, а тем более клиенту. При современных тенденциях клиентной ориентации, когда клиент – «царь», такой подход сразу отбрасывает предприятие на последние роли в конкурентной борьбе за доли рынка;

– большая часть реальных рабочих процессов предприятия состоит из множества функций, т.е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией между различными подразделениями, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений, и, как следствие, потери клиентов. По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% – на передачу ее результатов следующему исполнителю [5];

– иерархическая функциональная структура неизбежно обладает еще одним пороком – это фундаментальный закон искажения информации при ее передаче (закон энтропии). Управляющая информация передается в основном с помощью естественного языка, а любой естественный язык обладает информационной избыточностью. В свою очередь, информационная избыточность явля-

ется источником искажения сути сообщения, т.е. при передаче через четыре уровня управления мы имеем высокую вероятность получения около 100% искажений от исходного сообщения.

Процессный подход имеет явные преимущества перед функциональным. При построении процессно-ориентированной системы управления основной упор делается на проработку механизмов взаимодействия в рамках процесса как между структурными единицами внутри компании, так и с внешней средой, т.е. с клиентами, поставщиками и партнерами. Именно процессный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в конечном выполнении своей работы. Выделим основные достоинства процессно-ориентированного управления организацией:

1) технология описания бизнес-процессов обеспечивает прозрачность всех операций бизнеса, позволяет анализировать возможные последствия сбоев на том или ином этапе выполнения работ, вовремя найти и исправить ошибку;

2) процессный подход позволяет интегрировать часто разрозненные действия функциональных подразделений и направлять их усилия на достижение единого результата;

3) позволяет повысить заинтересованность каждого исполнителя, наделив его полномочиями и ответственностью, а также с помощью усиления командной работы, мотивации. Руководители, в свою очередь освобождаются от «текучки», оперативных вопросов и сосредотачиваются на решении стратегических задач;

4) высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;

5) возможность управления операционными издержками.

В табл. 1 приведен сравнительный анализ двух подходов в управлении.

**Сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению**

<b>Элементы системы</b>	<b>Функциональный подход</b>	<b>Процессный подход</b>
Объект управления	Функция	Процесс
Определение подхода	Управление организацией с разделением на структурные элементы по функциональному признаку	Управление бизнес-процессами, как совокупностью видов деятельности, которая по определенной по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя
Потребители	В качестве потребителя результатов деятельности отдела выступает функциональный руководитель, т.е. удовлетворение потребности идет в направлении вверх по уровням иерархии	В качестве потребителя результатов процесса выступает следующий процесс в цепочке, т.е. удовлетворение потребностей идет вдоль предприятия в направлении конечного потребителя
Поставщики	В качестве поставщика выступает сотрудник или руководитель отдела предприятия, предоставляющий сотрудникам другого отдела ресурсы для обработки, что ограничивает возможность исполнителей напрямую влиять на характеристики предоставляемых материалов. При этом сотрудники другого отдела не заинтересованы в удовлетворении требований коллег из других отделов, если эти требования не исходят напрямую от функционального руководителя	В качестве поставщика выступает предыдущий процесс в цепочке, что позволяет напрямую выдвигать и согласовывать требования к предоставляемым материалам. Предыдущий процесс является заинтересованным в удовлетворении выдвигаемых требований
Распределение ответственности	Ответственность фрагментарна, распределена между функциональными руководителями, ограничивается сферой влияния отдельной функции и сосредоточена в большей степени в высших уровнях иерархии. Таким образом, ответственность за конечный результат деятельности предприятия в полной мере ложится только на высшее руководство предприятия, которое имеет возможность влияния на деятельность только после возникновения проблем	Ответственность четко распределена и возложена на «владельца» процесса, который контролирует все этапы процесса, наделен правом принятия решений и, соответственно, имеет возможность оперативно воздействовать на ход процесса. Таким образом, ответственность за результаты процесса приближена к конкретным исполнителям работ
Функции высшего руководства	Согласование целей различных подразделений предприятия, разрешение возникающих между функциональными отделами спорных вопросов и конфликтов, принятие решений по текущим вопросам зачастую не оставляет времени на решение стратегических задач	Освобождение от оперативного управления за счет делегирования ответственности и полномочий позволяет высшему руководству сосредоточиться на анализе деятельности и решении стратегических вопросов
Компетенция и карьерный рост	Объединение сотрудников функциональные отделы способствует профессиональному росту. Карьерный рост определяется	Объединение сотрудников по процессам снижает возможности профессионального роста. Стремление

сотрудников	продвижением по уровням иерархии	к «плоской» организационной структуре с минимальным числом иерархических уровней затрудняет перспективы карьерного роста

Выше описанные преимущества процессного подхода перед функциональным позволяет сделать вывод о том, что в условиях динамично развивающегося рынка с точки зрения конкурентоспособности процессно-ориентированное управление организацией представляется более эффективным. В то же время, противопоставление функционального и процессного подходов к управлению не правомерно. Результатом обоих подходов является одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействий в рамках этой структуры (процессов). Эти подходы, в известной степени, должны применяться параллельно. Объектом управления в организации должна стать единая система взаимосвязанных бизнес-процессов, создающих ценность для потребителя, и функциональных областей, объединяющих сходные функции в рамках различных бизнес-процессов.

### **Библиографические ссылки**

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Госстандарт России, 2001.
2. Ефимов В. В. Размышления о процессном подходе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/trp.htm>. - Загл. с экрана.
3. Ксенчук Е. В. Процессный подход в управлении. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/presentofkas.html>. - Загл. с экрана.

4. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.staratel.com/iso/BPRI/ReIngBP.htm>. - Загл. с экрана.

5. Цаприлов Д. Построение системы процессного управления как элемента системы менеджмента качества / Д. Цаприлов, А. Чудаев. – Стандарты и качество – 2007 – №6.