

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**С. Е. Терёхин**, аспирант кафедры управления качеством ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

*В статье отражены понятия, основные положения и структурные элементы процессно-ориентированной системы управления организацией, а также ее преимущества перед функционально-ориентированной системой управления.*

Ключевые слова: система управления организацией, процесс, функционально-ориентированная система управления, бизнес-процесс, процессно-ориентированная система управления

Формирование эффективной системы управления в организации является одним из ключевых факторов успешности и стабильного положения на конкурентном рынке.

Необходимость перехода организации от функционально-ориентированной системы управления к процессно-ориентированной определяется тем, что такая система управления позволяет обеспечить высокую степень адаптации организации к быстроменяющимся условиям внешней среды.

Традиционные методы управления не обеспечивают способность принимать стратегически верные решения. Сегодня и в будущем конкурентное преимущество получают компании, обладающие наиболее эффективной системой управления. Существующий рынок оборудования позволяет компаниям легко копировать техпроцессы, рынок труда позволяет находить необходимый персонал, а сырье и энергия стоят одинаково для всех. Единственным значимым отличием компаний друг от друга становятся стратегия, бизнес-процессы и организационная структура, за эффективность которых и разгорится основная борьба.

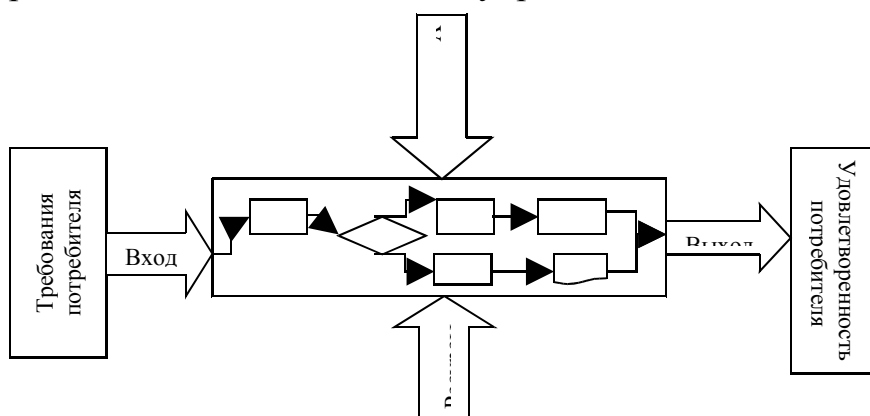
«Система управления организацией» – одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий для исполнения определённых целей. В рамках системы управления протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Система управления организацией построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

В соответствии со стандартом МС ИСО 9000:2005 под системой менеджмента понимается система для разработки политики и целей и достижения этих целей [1].

Среди основных признаков системы следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определённой структуры и т.д.

Под управлением понимается процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного или перевода её в новое состояние. Таким образом, система управления может представлять собой механизм такого воздействия и совокупность всех элементов, подсистем и их взаимосвязей, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации в заданном направлении. На рисунке 1 представлена модель системы управления.



Р и с у н о к 1 Модель системы управления

Очевидно, что именно система управления организацией имеет возможность адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия, что придаёт организации способность к адаптации в изменяющихся условиях, делает её саморегулируемой. Основной задачей системы управления организацией является формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс, управленческая деятельность – это совокупность действий, ведущая к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (система целей и показателей, модель бизнес-процессов и организационная структура управления) для реализации миссии организации (рисунк 2). [3]



Р и с у н о к 2 Элементы системы управления

Система целей и показателей отвечает на вопрос «Что?» необходимо достигнуть организации и как будет определяться достижение целей; модель бизнес-процессов отвечает на вопросы «Что?», «Когда?» (в некоторых случаях и «Как?») необходимо для этого делать; организационная структура отвечает на вопрос «Кто?» будет делать [4].

До недавнего времени практически все предприятия на территории нашей страны имели ярко выраженную функциональную структуру управления. Такая организация управления базируется на принципе последовательного выполнения трудовых операций, т. е. трудовая задача делится на отдельные операции (задания, этапы), и каждый рабочий специализируется на выполнении одной операции.

Андерсен Бьёрн в статье «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» [5] выделил следующие преимущества функционально-ориентированной системы управления:

- сотрудники получают возможность специализироваться в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня;
- вследствие централизации разных функций затраты организации снижаются;
- труд является более безопасным, так как каждый знает свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять;
- легче формировать организационную структуру компании и т. д.

Однако опыт большинства предприятий показывает, 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.

Однако 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.

В такой ситуации функционально – ориентированная схема управления не смогла отвечать новым требованиям рынка. Причинами этого является то, что:

- функционально-структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате; видение происходящего сотрудниками не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента;
- большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений, однако в функционально-ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее верти-

кальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов.

Недостатки функциональной структуры управления побуждают компании к переориентации на процессное управление, характеризующееся тем, что:

- создание ценности, воплощенной в конечной продукции, осуществляется в процессах;
- определение границ процесса, а также поставщиков и потребителей позволяет обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении процессом, проходящим через множество отделов, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельца процесса удается избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях, и т. д.

Таким образом, процессно-ориентированный подход к управлению предприятием позволяет получить структуру, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента. Такой подход основывается на понятии бизнес-процесса.

Бизнес-процесс состоит из набора операций. Порядок их выполнения в рамках бизнес-процесса, как правило, четко определен технологией или соответствующими правилами и инструкциями. Поэтому такие понятия, как маршруты и правила, определяющие бизнес-логику процесса, являются необходимыми его характеристиками.

Внутренние бизнес-процессы предприятия делятся на основные и вспомогательные. Основные (процессы производства, разработки нового продукта и вывода его на рынок и т. д.) создают добавленную стоимость, вспомогательные процессы (управление финансами, управление персоналом и т. д.), формируют инфраструктуру предприятия.

Следовательно, современная эффективная организация должна представлять собой не множество отделов, а совокупность бизнес-процессов. В подтверждение вышесказанного приведем мнение известного аналитика Г. Остерлоха: «...подчинение структуры процессам, а процессов стратегии» означает, что сначала надо выстроить стратегию, то есть сформировать видение будущего компании и определить его стратегические цели, затем выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы каждый из них был ориентирован на достижение конкретной цели, и лишь после этого формировать оргструктуру предприятия, которая бы обеспечивала эффективное исполнение бизнес-процессов» [5].

В процессно-ориентированном подходе значительное внимание уделяется вопросам взаимодействия подразделений. Иными словами, процессно-ориентированный подход позволяет объединить отдельные, иногда разрозненные усилия подразделений, направленные на выполнение конкретных функций, в единую цепочку объединенных усилий компании, направленных на достижение конкретных стратегических результатов – предоставление клиенту качественного конечного продукта в кратчайшие сроки.

Именно процессно-ориентированный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы. Это, в свою очередь, позволяет руководству компании делегировать часть полномочий по принятию управленческих решений на уровень конкретных исполнителей процесса. Кроме того, система, единицей управления которой является бизнес-процесс, характеризуется динамичным поведением и более гибким реагированием на внутренние и внешние изменения.

Функционально-ориентированная структура управления, напротив, характеризуется статичностью и неоптимальным взаимодействием ее структурных единиц. Именно эти особенности функционально-ориентированной структуры накладывают определенные требования-ограничения на характер возможных изменений бизнеса компании, с одной стороны, и служат причиной увеличения накладных расходов, связанных с межфункциональным взаимодействием, с другой.

Объединение внутренних бизнес-процессов предприятий в сквозные позволяет связать воедино процессы по поставкам, логистике, производству и сбыту продукции. При построении системы управления, основанной на бизнес-процессах, основной акцент 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.

Сегодня во многих отраслях шаги в направлении процессно-ориентированного подхода уже сделаны.

В то же время многие российские компании в развитии управленческих технологий значительно отстают от иностранных компаний и не могут конкурировать с ними. Современные стандарты управления, в том числе стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008, подразумевают применение процессного подхода. В связи с переходом строительной отрасли от лицензирования к саморегулированию и, следовательно, с необходимостью внедрения системы менеджмента качества, как средства обеспечения качества и безопасности строительных объектов, процессно-ориентированное управление придется внедрять и поддерживать предприятиям, работающим как на международном рынке, так и на отечественном.

Сущность процессно-ориентированного 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 значение в контексте конкретной задачи или 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. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц для него важны.

В работе Голоскова И.Н. «Проблема выбора, или Как мы ответим на вызов» [2] неэффективность функциональной структуры управления объясняется таким образом:

- функционально – ориентированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате, поскольку их деятельность не связана с результатами работы предприятия в целом. Сотрудники 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;
- при функциональном подходе главным потребителем результатов труда работников является вышестоящий руководитель. «Это означает, что каждый сознательно или подсознательно старается угодить именно ему, а не коллеге из соседнего подразделения и тем более клиенту»;
- большая часть реальных рабочих процессов предприятия включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально – ориентированном предприятии обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен;
- иерархическая функциональная структура неизбежно обладает еще одним недостатком – нарастанием информационной энтропии. Управленческая информация передается с помощью естественного языка, обладающего информационной избыточностью, что служит причиной искажения сути сообщения, и т. д.

Итак, автор приходит к выводу, 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.

В работе Безъязычного Б.Ф. и Киселева Э.В. «Возможности использования процессного подхода при системе управления качеством» [5] отмечено, что сертификация системы менеджмента качества часто проводится формально, ради получения сертификата. При этом специалисты не проводят системный анализ деятельности собственного предприятия и механически используют опыт других компаний, что приводит к определенному несоответствию системы процессам предприятия.

Во многом это объясняется, по мнению авторов, тем, что до сих пор на российских предприятиях превалирует функциональный подход к организации и управлению, недостатками которого являются:

- разбиение технологий на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, реализуемые различными подразделениями предприятия;
- отсутствие цельного описания процессов и запаздывание в актуализации соответствующей документации;

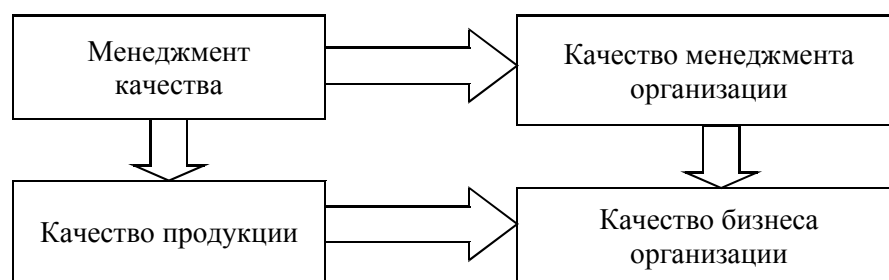
- отсутствие ответственного лица за конечный результат и контроля над процессом в целом;
- отсутствие ориентации на внешнего потребителя, а также на внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- высокие накладные расходы;
- неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что построение процессно-ориентированных систем позволяет организации лучше понять взаимосвязи отдельных аспектов деятельности и повысить ее эффективность.

Следует отметить, что идеология процессно-ориентированного управления фактически приводит к стиранию границ между управлением качеством и управлением самим предприятием. В последний годы все большую популярность среди специалистов получает лозунг «От управления качеством к качеству управления». Он имеет глубокий смысл и знаменует собой очередную смену управленческих парадигм. Качество управления сегодня – это фактор системной организации предприятия, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность, необходимое условие его экономического благополучия.

Качество управления – совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия путем выбора, интегрирования средств воздействия на определенные факторы внутренней среды и адаптации к внешней среде организации.

Если понятия «качество продукции» и «менеджмент качества» стали привычными, то понятия «качество менеджмента организации» и «качество бизнеса» еще только входят в управленческую практику. Взаимосвязь этих понятий показана на рисунке 3. [6, с. 75]



**Р и с у н о к 3 Взаимосвязь понятий «менеджмент качества» и «качество бизнеса»**

Таким образом, при управлении предприятием необходимо использовать преимущества процессного подхода, такие как повышение адаптивности, гибкости, скорости реакции на изменение конъюнктуры рынка, структурированности мотиваций и улучшение управляемости организации. В условиях неустойчивости внешней среды основным фактором развития становится повышение организационного уровня управления предприятием на базе внедрения принципов системного и процессного подхода на всех уровнях, с ориентацией

на удовлетворение потребностей общества. Любые имеющиеся на предприятии отклонения должны быть отнесены в компетенцию менеджмента качества. Таким образом, предприятие, функционирующее на основе концепции всеобщего управления качеством, постоянно совершенствуется и развивается.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

- 1 МС ИСО 9000-2005. Система менеджмента качества. Общие положения и словарь. – Введ. 2005-09-15. – М. : Интерсертифика, 2005. – 40 с.
- 2 Проблема выбора, или Как мы ответим на вызов [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY2/problemavybora.htm> – Загл. с экрана.
- 3 Проект (описание) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> – Загл. с экрана.
- 4 Проектирование системы управления [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/system\\_managment/](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/system_managment/) – Загл. с экрана.
- 5 Размышления о процессном подходе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/rpp.htm> – Загл. с экрана.
- 6 Свиткин, М. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 74-79.