
КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССНОГО И ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Лихачева Людмила Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; eppd205@yandex.ru

В статье рассматривается сущность традиционного функционального подхода к управлению организацией, условия и предпосылки формирования процессной концепции управления. Проводится компаративный анализ процессного и функционального управления. Исследуются особенности и этапы развития концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: функциональное управление, процессное управление, компаративный анализ, бизнес-процессы, реинжиниринг.

Становление и дальнейшее развитие концепции процессного управления как самостоятельного научного направления обусловлено эволюционным развитием проблем и методов управления, а также базовых теорий экономического развития.

Обращаясь к истории возникновения функционального подхода к управлению, следует отметить, что еще в 1776 г. классик экономической мысли А. Смит обосновал эффективность разделения труда. В течение XIX в. и первой половины XX в. развитие промышленности и бизнеса базировалось на принципах разделения труда, сформулированных А. Смитом [3].

Развитие техники и технологии привело к организации серийных, крупносерийных, массовых и в наши дни автоматизированных производств. Все тот же технологический прогресс с течением времени изменял характер труда специалиста, занятого на производстве. Труд человека на конкретном рабочем месте стал включать все больше элементарных операций за счет механизации (автоматизации) их выполнения, а физический труд превратился в управление технологическим процессом.

Организация трудовых операций менеджера, аналогично производственным работам, с самого начала интуитивно строилась на принципах разделения труда, выявленных А. Смитом. Менеджеры, выполнявшие простые виды управленческих работ, объединялись в функциональные отделы.

При таком функциональном подходе, преобладающем до настоящего времени, организация и управление деятельностью осуществляются по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам и т. п.), а взаимодействие структурных элементов - через должностных лиц (начальников бюро, отделов, департаментов) и структурные подразделения более высокого уровня. За каждой структурной единицей (сотрудник, отдел, управление) закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности. Как правило, горизонтальные связи между структурными единицами слабы, а вертикальные связи по линии «начальник-подчиненный» – сильны. Подчиненный отвечает только за порученные ему функции и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. Результаты работы параллельных структурных единиц интересуют его в гораздо меньшей степени.

По мере развития науки, производства, институтов менялись подходы к решению задач управления. В то же время компаративный анализ показывает, что в управлении предприятием, в отличие от управления производственным (технологическим) процессом, изменения существенно запаздывают. Отделы, формируемые по функциональному признаку и отображающие принятую на предприятии иерархию, каждый в отдельности не выполняют, как правило, процессы управления целиком.

В последнее же время для создания эффективной системы управления предприятием достаточно широко используется процессный подход, на различных предприятиях во всем мире осуществляется переход от функциональной организации производства к процессной.

Основой для такого перехода явились глобальные изменения в мировой экономике в начале 80-х годов XX века, когда наращивание объемов производства перестало быть синонимом благополучия, что заставило 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), в связи с чем появился термин «клиентоориентированная компания». Жестокая конкурентная борьба потребовала гибкости, новых идей, продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки, снижения издержек и т.п.

В такой ситуации функционально-ориентированная система, использующая функциональный подход к управлению, дает серьезные сбои, причины которого заключаются в следующем.

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, так как не контактируют с ним.

Кроме того, 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 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.

Компаративный анализ процессного и функционального управления организацией основывается на выявлении преимуществ и недостатков каждого из них.

Все попытки усовершенствования функционального подхода к управлению деятельностью предприятия давали определенный положительный результат, но не позволили ликвидировать его основные недостатки:

- разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры;
- отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарное (на уровне структурных элементов) документирование технологий;
- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом;
- высокие накладные расходы, как правило, необоснованные.

Как следствие, неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизации деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения на предприятиях информационных систем.

На переходном этапе от функционального управления к процессному создавались новые организационные формы. Например, матричные организационные структуры управления (в основном, в исследовательских и проектных организациях) или временные творческие коллективы (группы) для эффективного решения конкретных задач.

Основные идеи процессного подхода, концептуально сформулированного в конце минувшего столетия, были заложены еще классиками экономической мысли, такими, как А. Файоль, Г. Эмерсон и др.

Формированию процессного управления предшествовало обоснование трех важных предпосылок.

Во-первых, П. Друкер, один из классиков современной теории менеджмента, показал, что в конце XX в. в связи с революцией в информационных

технологиях и интернационализацией бизнеса происходят принципиальные изменения в его организации [1].

Во-вторых, развитию процессного управления как теории во многом способствовали результаты исследований в области стратегического управления. В общем виде суть заимствованных из теории стратегического управления положений можно свести к следующему:

- отказ от производственного рационализма систем управления, ориентированных на рынок и производство;
- ситуационный подход к управлению, когда организация формируется как реакция на воздействие внешней среды;
- признание человека главным ресурсом, от которого зависит эффективность предприятия.

Наконец, третьей предпосылкой появления концепции процессного управления явилась разработка понятия бизнес-процесса как основы эффективного управления и создания рациональной бизнес-системы [4].

В рамках процессного подхода любая организация рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции, выполнение работ или оказание услуг.

Наличие собственного предмета исследований является важнейшим условием формирования новой области научных знаний. Контур предметного поля научной дисциплины процессного управления можно охарактеризовать следующим образом:

- представление и анализ предприятия сквозь призму моделей процессов управления;
- создание механизмов управления предприятием, ориентированных на анализ и постоянное совершенствование бизнес-процессов;
- раскрытие ведущей роли менеджмента предприятия в повышении эффективности деятельности при ориентации на процессы в управлении.

Началом практического воплощения процессного подхода к управлению можно считать методологию TQM (тотального управления качеством). Необходимость внедрения процессного подхода диктуется также международными стандартами на системы менеджмента качества ISO серии 9000, в которые в 2000г. и 2008 г. были внесены существенные изменения, предполагающие переход на управление процессами [5,6].

Так, система менеджмента качества ISO 9001:2008 направлена на применение «процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований» [6].

При использовании процессного подхода происходит смещение акцентов с управления отдельными ресурсами и соответственно центрами затрат организации на управление бизнес-процессами, связывающими

воедино деятельность взаимодействующих подразделений предприятия. Это позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата бизнес-процесса, повышает степень скоординированности выполнения операций, усиливает заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы.

Преимущество процессного подхода перед функциональным подходом, в частности, состоит также в управлении созданием добавленной стоимости. Это обусловлено тем, что в отличие от функционального подхода, который концентрируется на оптимизации выполнения собственно функций, процессный подход концентрируется на оптимизации взаимодействия функций с точки зрения того, как реализация функций одних центров затрат влияет на эффективность выполнения функций других центров затрат и, соответственно, на общую эффективность вида деятельности.

Специалисты в области процессного управления выделяют и другие преимущества использования процессно-ориентированного подхода. Среди них важнейшими являются:

- высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;
- значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, что позволяет экономить временные и финансовые ресурсы;
- высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная всеобщей заинтересованностью в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией;
- снижение нагрузки на руководителей, поскольку ответственность распределяется между владельцами процессов;
- высокая прозрачность системы управления, а также упрощение процедур координации, организации и контроля;
- возможность глубокой комплексной автоматизации управления.

В действующей организации (а не во вновь созданной) очень трудно полностью отказаться от существующей иерархической структуры управления и построить новую структуру на основе процессов за короткий промежуток времени.

Переход к процессному управлению может осуществляться двумя способами:

- эволюционным, т.е. путем внесения изменений в существующую функциональную структуру;
- революционным, т.е. на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Эволюционный способ предлагается в концепции TQM и международных стандартах ISO 9000.

М. Хаммер в своем широко известном труде [4] и других публикациях

настаивает на том, что процессное управление в концепции реинжиниринга бизнес-процессов означает их радикальное перепроектирование, а не просто совершенствование, как это предусмотрено в других концепциях.

Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях. Во-первых, в условиях, когда организация (предприятие) находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

Во-вторых, если текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными, действуют нежелательные тенденции в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

В-третьих, реализацией возможностей реинжиниринга занимаются также благополучные, быстрорастущие организации-лидеры. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Те же компании, которые считают, что нашли наилучшую модель бизнеса и в ней не стоит что-либо существенно менять, совершают ошибку. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие компании, поскольку они все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.

Для рассмотренных ситуаций, по нашему мнению, следует использовать соответствующий вид реинжиниринга, ориентируясь на основные характеристики (табл. 1).

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов в своем развитии за короткое время прошла несколько этапов (табл. 2), каждый из которых характеризовался удачным и неудачным опытом отдельных компаний [2, 4].

Таблица 1

Сравнительная характеристика видов реинжиниринга

Основные характеристики	Кризисный реинжиниринг	Развивающий реинжиниринг	Опережающий реинжиниринг
Условия применения	Предприятие на грани краха	Удовлетворительное состояние дел	Предприятие-лидер
Цель применения	Обеспечение выхода из кризиса	Новый импульс к развитию	Закрепление лидирующего положения
Риск	умеренный	высокий	высокий
Временной интервал проведения	1-6 месяца	6-12 месяцев	1-3 года
Используемые методы:			
- анализ и оценка;	+	+	+
- моделирование;	-	+	+
- бенчмаркинг;	+	+	+
- прогнозирование;	-	+	+

Основные характеристики	Кризисный реинжиниринг	Развивающий реинжиниринг	Опережающий реинжиниринг
-информационные технологии;	+	+	+
-творческое осмысление вариантов процесса.	+	+	+

Таблица 2

Эволюция концепции реинжиниринга бизнес-процессов

Этапы	Период	Характеристика
1. Tактический	1990-1993 г.г.	Перепроектирование одного или небольшого количества важнейших процессов в сочетании с применением программ усовершенствования бизнеса (TQM, JIT и др.). Результат – значительное повышение эффективности работ
2. Стратегический	1994-1996 г.г.	Перепроектирование всех или большинства бизнес-процессов в рамках существующей бизнес-стратегии. Результат – скачкообразное повышение эффективности работы.
3. Глобальный	1997-2000 г.г.	Механизмы реинжиниринга обеспечивают возможность постоянного пересмотра бизнес-стратегии в соответствии с изменяющимся внешним окружением.
4. «Новая волна»	2001г. – до н.вр.	Ориентация на процессы, связанные с внешним миром, компьютеризация управления процессами – «электронный инжиниринг».

Некоторые компании стали использовать реинжиниринг для общего обозначения изменений или как синоним своих действий по улучшению чего-либо (от перестройки информационной системы до изменения стратегии управления). Постепенно понятию «реинжиниринг» стали противопоставлять такие подходы, как «пошаговое совершенствование процессов» или «непрерывное совершенствование процессов». На сегодняшний день эти понятия и подходы постепенно сближаются. Однако потребность в реинжиниринге все же возрастает, так как два фактора – информационные технологии и глобализация – создают возможность и необходимость радикальных изменений.

Список источников

1. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [текст] / П.Ф. Друкер. - М.: Изд-во «ИД «Вильямс»», 2009. – 398 с.
2. Оболенски, Н. Практический реинжиниринг бизнеса [текст] / Н. Оболенски. – М. : Изд-во «Лори», 2008. – 366 с.
3. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [текст] / А. Смит. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 572 с.
4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [текст] / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 287 с.
5. ISO 9000-2000 Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь. – <http://isorf.ru/Sertifikatsiya-ISO-9001/sertifikatsionno-9000.html>.
6. ISO 9001-2008 Системы менеджмента качества – Термины и определения. – <http://isorf.ru/Sertifikatsiya-ISO-9001/sertifikatsionno-9000.html>.

COMPARATIVE ANALYSES OF PROCESS AND FUNCTIONAL APPROACH TO MANAGEMENT OF ORGANIZATION

Likhacheva Lyudmila Nikolayevna,

Ph. D. of Economy, Associate Professor of the Chair of Economy and Management of Organizations of Voronezh State University;
eppd205@yandex.ru

The article deals with the essence of the traditional functional approach to the management of the organization, conditions and prerequisites for the formation of the concept of process management. Comparative analysis of process and functional management is carried out. The features and stages of development of the concept of business process reengineering.

Keywords: functional management, process management, comparative analysis, business process reengineering.