

### **Переход на процессное управление как основа повышения эффективности и качества управления предприятием**

Современная наука управления под действием механизма жесткой конкуренции перешла в ранг самых динамично развивающихся научных направлений. Анализируя и переосмысливая имеющиеся фундаментальные подходы к управлению в применении к текущему развитию и функционированию фирмы в реальных рыночных условиях, специалисты разрабатывают и обосновывают почти революционные методы в этой сфере. Одним из подобных методических продуктов, изменивших фундаментальные принципы организации системы управления, по мнению Турляй В.В.<sup>1</sup>, является процессно-ориентированный подход к управлению.

Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием позволяет получить структуру, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента.

Специалисты в области процессного управления выделяют следующие основные преимущества, которые имеет использование процессно-ориентированного подхода<sup>2</sup>:

- высокая мотивоемкость. 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;
- снижение нагрузки на руководителей, поскольку ответственность распределяется между владельцами процессов;
- высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;
- высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков и всеобщей заинтересованностью в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией;
- значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, что позволяет экономить временные и финансовые ресурсы;

---

<sup>1</sup> Турляй В.В., Куцына С.Б., Логинов К.В. Процессное управление материально-техническим обеспечением предприятия. СПб.:СПБИЭУ, 2005г., стр.7

<sup>2</sup> Тоже, стр.11-12

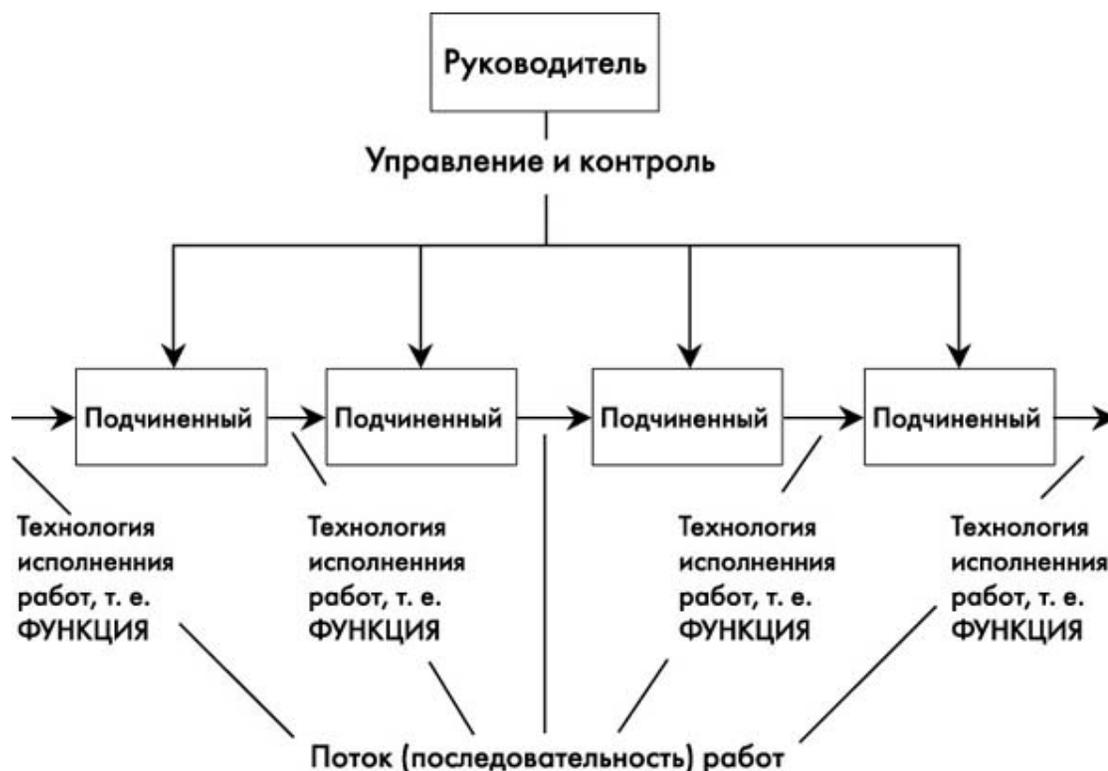
- высокая прозрачность системы управления, а также упрощение процедур координации, организации и контроля;
- возможность глубокой комплексной автоматизации.

Все вышеописанные преимущества в настоящее время вошли в разряд необходимых для ведения эффективной конкурентной борьбы. Современный менеджмент направлен на создание таких систем управления, которые должны быть ориентированы, прежде всего, на качество, а также должны быть результативными и эффективными.

В современном менеджменте известны два принципиальных подхода к управлению – функциональный и процессный и различные варианты их практической реализации. Исторически первым и доминирующим долгое время был функциональный подход к управлению.

Функциональные системы построены обычно так, как показано на рисунке 1<sup>3</sup>

Рис. 1. Функциональное управление



Такое управление предприятием с разделением на структурные элементы по функциональному признаку получило название системы Тейлора<sup>4</sup>.

По Тейлору, трудовая задача делится на отдельные этапы и операции. Каждый рабочий специализируется на выполнении одной или нескольких подобных и простых операций. Так легче контролировать работников и требовать от них точного выполнения заданий, инструкций, технологий и проше

<sup>3</sup> Хлебников Д. «Кризис функционального управления». «Новые рынки», №3, 2002., стр.3.

<sup>4</sup> Федюкин В.К. «Управление качеством процессов». Питер, 2004, стр.14.

реализовать на практике принцип «произвести как можно больше» продукции, а также получить наибольшую прибыль после продажи продукции. Но теперь экономическая ситуация существенно изменилась. Производится значительно больше разнообразных товаров. Потребитель покупает уже не все, что произведено, а лучшее по качеству, поэтому система Тейлора перестала быть эффективной и прогрессивной. В настоящее время, когда увеличение объема производства перестало непременно увеличивать прибыль предприятия, приходится менять политику и переходить от традиционного «произвести больше», к принципу «максимально удовлетворить потребителя» - клиента, покупателя. Чтобы достичь экономического успеха, предприятиям надо считаться с запросами покупателей – потребителей приобретаемой продукции. Это означает, что необходимо изменять систему организации работ на предприятии и систему управления качеством продукции.

Система сыграла важную роль в повышении производительности труда и качества выпускаемой продукции и необходимость использования именно такой жесткой, вертикально структуризированной, иерархической системы была вызвана следующими объективными причинами<sup>5</sup>:

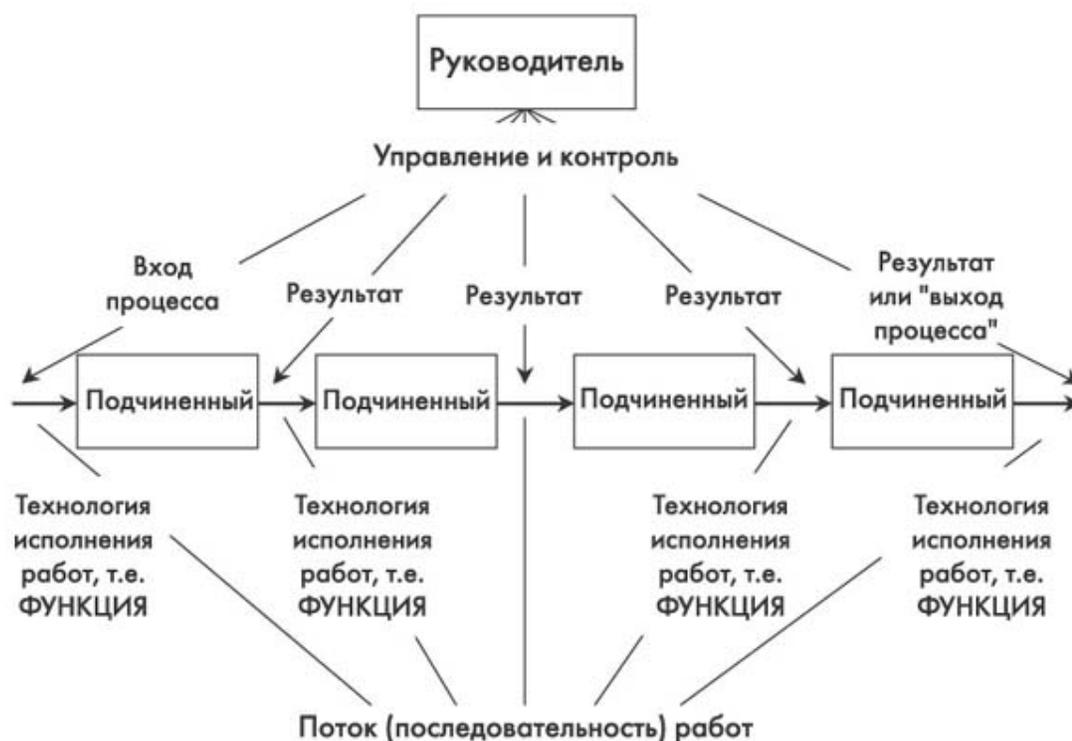
1. Индустриализацией промышленного производства и переходом на массовое производство продукции.
2. Возможность существенного увеличения производительности труда и, следовательно, количества выпускаемой продукции благодаря разделению и специализации труда.
3. Возможностью использования труда малообразованных людей – людей с ограниченной (узкой) специализацией и квалификацией.
4. Возможностью снижения себестоимости производимой продукции и повышения прибыли предприятия и/или капитала его владельца (собственника) за счет того, что узкоспециализированным исполнителям работ за однотипные и простые операции оплата меньше, чем за многопрофильный и высококвалифицированный труд.

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие “бизнес-процесс” как последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного, результата. В данном принципе управления выделяются элементы бизнес-процесса, каждый из которых также имеет конкретные и измеримые “входы” (ресурсы) и “выходы” — результаты. Руководитель контролирует их лишь на границах бизнес-процесса. Подчеркнем, что контролируются не технологии, а границы подпроцессов. Это очень важно: реально делегируются полномочия и ответственность, исполнитель вправе сам выбирать технологии, необходимые для достижения результата. Но тем самым к степени квалификации исполнителя предъявляются серьезные требования.

---

<sup>5</sup> Федюкин В.К. «Управление качеством процессов». Питер, 2004, стр.16.

Рис. 2. Управление по процессам (целям)



Выделяют следующие основные преимущества и достоинства процессного подхода:

- Бизнес-процессы - один из мощных инструментов повышения эффективности бизнеса.
- 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.
- Еще одним достоинством технологии является управление операционными издержками, которое становится одним из основных условий выживания на рынке.

Процессный подход к управлению позволяет руководителям управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, действительно создающими добавленную стоимость; а также интегрировать часто разрозненные действия функциональных департаментов и направлять их усилия на единый результат.

Функциональный подход при наличии множества недостатков имеет и сильные стороны, что позволяет ему пока оставаться основным подходом, используемым в практике управления на протяжении 100 лет.

Проведенный анализ позволяет сделать сравнение сильных и слабых сторон двух подходов в управлении, результаты которого были систематизированы в нижеследующей таблице №1.

Таблица №1

Сравнительный анализ функционального и процессного подходов

	<b>Процессный подход</b>	<b>Функциональный подход</b>
<b>Определение подхода</b>	Управление бизнес-процессами, как совокупностью видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Управление предприятием с разделением на структурные элементы по функциональному признаку
<b>Организационная структура</b>	Горизонтальная структура с определением ответственного (владельца) за каждый бизнес-процесс	Жесткая, вертикально структурированная иерархическая система
<b>Принцип построения организации</b>	Ответственность за процесс	Разделение труда по видам деятельности и функциям
<b>Специализация</b>	Выполнение разнообразных функций, требующих широкого круга знаний и творческого подхода к решению проблем	Выполнение сотрудником одной или нескольких подобных простых операций. Строгая регламентация труда
<b>Цель производства</b>	Максимальное удовлетворение потребителя	Произвести максимум объема, т.е. увеличение прибыли за счет наращивания объема производства
<b>Система мотиваций</b>	Заинтересованность в результате (выходе) всего бизнес-процесса	Заинтересованность в результате выполнения своих непосредственных функций, или подразделения
<b>взаимодействие между структурными подразделениями</b>	Максимально скоординировано	Конфликты между подразделениями. Взаимодействие между подразделениями усложнено
<b>Оперативность принятия решений</b>	Высокая	Низкая
<b>Адаптация к внешней среде</b>	Быстрая реакция на изменения внешней среды, постоянное улучшение результативности и повышение эффективности процесса	Медленная реакция на изменения внешней среды
<b>Социальная политика</b>	Постоянное обучение и повышение квалификации работников. Поощрение к образованию и самосовершенствованию	Использование труда необразованных, низкоквалифицированных работников

Как следует из материалов таблицы в условиях функционирования фирмы на рынке потребителя, где потребитель имеет выбор и приобретает товар с более высоким качеством и наиболее полно удовлетворяющим его потребности, очевидны преимущества процессного подхода. В первую оче-

редь, это обусловлено гибкой организационной структурой предприятия, каждый работник которой, работая в одной команде, заинтересован в достижении лучших результатов процесса. Во вторую очередь, подобная гибкая структура ведет к необходимости постоянного мониторинга результативности процессов предприятия и бизнеса в целом. Таким образом, предприятие вынуждено постоянно измерять эффективность внутренних процессов и соотносить их с внешней средой, запросами и потребностями потребителя. В-третьих, система мотиваций и социальная политика предприятия ставит условие постоянного повышения квалификации каждого конкретного работника, что также является весомым фактором в повышении общей эффективности бизнеса.

Широкое внедрение методов процессного управления – как метода фундаментального перепроектирования деловых процессов, по мнению автора, является неизбежной, объективно необходимой реакцией методов современного менеджмента на рост темпа изменений в экономике, условий конкуренции, на изменения в технике и технологиях.

#### **Список литературы:**

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдменов С.В., Киселев Д.А. «Реинжиниринг бизнес-процессов». М., ЭКСМО, 2005.
2. Конти Т. Материалы семинара «TQM – процессный подход – новый взгляд»//17-18 октября, 2002, Москва.
3. Майкл Робсон, Филипп Уллах. «Реинжиниринг бизнес-процессов». М., ЮНИТИ, 2003.
4. МС ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., Госстандарт, 2001.
5. МС ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. М., Госстандарт, 2001.
6. Никифоров А.Д. «Управление качеством». М. Дрофа, 2004.
7. Турляй В.В., Куцына С.Б., Логинов К.В. Процессное управление материально-техническим обеспечением предприятия. СПб.:СПБИЭУ, 2005г.
8. «Управление качеством». Под ред.Ильенковой С.Д. М.ЮНИТИ, 2004.
9. Федюкин В.К. «Управление качеством процессов». Питер, 2004
10. Хлебников Д. «Кризис функционального управления». «Новые рынки», №3, 2002.