

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Розглянуто основні принципи, розроблено аналіз і порівняння процесного та функціонального підходів до управління, аргументовано доведено переваги впровадження процесного підходу в сучасному економічному середовищі.

Аннотация. Рассмотрены основные принципы, разработаны анализ и сравнение процессного и системного подходов к управлению, аргументированно доказаны преимущества внедрения процессного подхода в современной экономической среде.

Annotation. This article describes the basic principles, analysis and comparison of process and functional approaches to management, demonstrates argued benefits of implementing the process approach in the current economic environment.

Ключові слова: функціональний підхід, процесний підхід, бізнес-процес, стандарт ISO 9001, менеджмент якості.

Упровадження процесного підходу є ключовою вимогою стандарту ISO 9001, з якого, по суті, починаються вимоги цього стандарту (п. 4.1а): "Організація повинна визначити процеси, необхідні для системи управління якістю та їх застосування в межах організації" [1]. Що ще важливіше – застосування цього підходу розглядається у світі як одна з ключових умов успішного функціонування організації, як одна з базових концепцій сучасного менеджменту.

Звичайно, у більшості організацій, які сертифікували систему управління якістю за стандартом ISO 9001, виконані кроки з упровадження процесного підходу: визначені процеси, призначені їхні власники, розроблені їх документовані описи й показники їх моніторингу. Але часто ці кроки виконуються формально і процеси не стають чимось реальним у житті організації, не використовуються як дієвий інструмент для управління нею. Реальне впровадження процесного підходу замінюється розробкою набору документів, які описують порядок виконання різних робіт в організації. Нерідко у вітчизняних організаціях словом "процес" називають відповідний документ. І у багатьох випадках цей документ є єдиним, що об'єднує діяльність різних підрозділів в якусь цілісність (процес). Можна сказати, що в таких організаціях процес – це діяльність, описана в одному документі (описі процесу); досить анулювати такі документи, і від процесного підходу в організації не залишиться і сліду.

Дослідження у сфері процесного й функціонального підходів до управління підприємством знайшли своє відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Андрієнко, О. Виноградової, В. Єліферова, І. Ладико, В. Реліна, В. Федюкіна, Б. Андерсена, М. Хаммера, Д. Чампі, А. Шеєра та багатьох інших. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих авторів, необхідно відзначити, що певне коло завдань, пов'язаних із науково-практичним обґрунтуванням необхідності впровадження й використання процесно-орієнтованого підходу до управління промисловими підприємствами, не досить сформовано і вимагає їх подальшого розвитку.

Мета цієї статті – визначити переваги впровадження "реального процесного підходу". Для цього слід порівняти два підходи до управління: функціональний та процесний.

Логіка розвитку функціональних організаційних систем полягає в тому, що при виникненні нової функції або ускладненні існуючих відбувається їх відокремлення шляхом створення нових структурних підрозділів в організаційній структурі управління. Аналіз організаційних систем цього виду дозволяє стверджувати, що їм притаманні такі основні закономірності:

1) при їх створенні, насамперед, відбувається відокремлення органів управління, тобто формується апарат управління або суб'єкт управління;

2) взаємовідносини по вертикалі (відносини підпорядкування по ієрархічних рівнях управління) більш міцні, ніж горизонтальні (відносини між функціональними підрозділами);

3) розвиток таких систем відбувається, головним чином, екстенсивно: кількісне зростання потенціалу системи призводить до збільшення апарату управління й ускладнення організаційних зв'язків.

Відповідно до методології, передбаченої стандартами ISO серії 9000:2007, процес – це діяльність, спрямована на досягнення встановленої мети, яка має кількісне вираження – результат. Тому для реалізації процесного підходу організаційна система повинна переорієнтуватися з функціонального управління на управління результатами, сукупність яких повинна забезпечити підвищення ефективності системи та конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно порівняти процесний та функціональний підходи більш детально в таблиці.

Порівняння системного та процесного підходів управління

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Пріоритетна мета	Одержання прибутку	Якість діяльності й продукції, постійні вдосконалення
Відносини з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна)	Адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення
Кількість рівнів управління	4 – 12	3 – 4
Роль ієрархії стосовно бізнес-процесів на підприємстві	Сповільнює й ускладнює бізнес-процес, гальмує його вдосконалювання	Організує й підтримує структуру бізнес-процесів, створює середовище для вдосконалювання
Сприйняття персоналу	Біхевіористичний підхід	Гуманістичний підхід
Теорії мотивації	Теорія X	Теорія V і Z
Компетентності персоналу	Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Високий рівень компетентності, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісний розвиток
Орієнтація результату роботи	На менеджмент	На споживача
Об'єкт контролю	Технологія, процедури	Результат
Повноваження й відповідальність	Централізація	Децентралізація
Виробничі системи	Масове виробництво	Дбайливе (ощадливе) виробництво
Комунікації	Переважно вертикальні	Переважно горизонтальні
Реакція на зміни	Реактивна	Інтерактивна
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Удосконалювання процесів діяльності	Субоптимізація (виходячи з показників функціональних підрозділів)	Оптимізація (виходячи з показників ефективності підприємства в цілому)
Устаткування	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, важко переналагоджуване	Високопродуктивне, широко спеціалізоване, легко переналагоджуване
Адаптивна здатність	Низька	Висока
Ставлення до споживача	Виготовляє те, що може, і вмовляє споживача, що це саме те, що йому потрібно	Виготовляє саме те, що потрібно споживачеві
Вимір ефективності	Система економічних і фінансових показників, виміри в основному здійснюються на заключному етапі виробничо-управлінського циклу	Комплексна система показників, виміри здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність із урахуванням параметрів якості й задоволення потреб різних груп інтересів (споживачів, персоналу, суспільства)
Особливості економічного оточення	Відносна стабільність потреб. Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Невизначеність і мінливість потреб. Позитивний вплив макроекономічних зрушень (можливості)
Опорна концепція	Механістична бюрократія	Менеджмент якості

З урахуванням проведеного аналізу можна зробити певні висновки щодо переваг упровадження підприємством процесного підходу до управління [2 – 5]: зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню споживачів; створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено в процесах; визначення меж розглянутого процесу, а також постачальників і споживачів дозволить забезпечити кращу взаємодію й розуміння вимог, які варто задовольнити; зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів; відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів процесів, відповідальних за процес; управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт; урахування динамічного характеру розвитку організацій; істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання й зайвих ланок управління; упровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією (3 – 4 рівні управління), основою яких є бізнес-процеси. Це стає можливим у результаті істотного збільшення норми керованості (за деякими оцінками [5] норма керованості збільшується в три рази), оскільки при цьому керівник не контролює технології виконання робіт, а кожний виконавець чітко уявляє очікувані результати; упровадження автоматизації інтегрованих бізнес-процесів організації, а не через декомпозицію функцій управління, що відбувалося раніше при впровадженні автоматизованих систем управління (АСУ); зниження рівня бюрократизації в системах управління; підвищення розуміння персоналом своїх обов'язків (він виконує вимоги споживачів у рамках свого процесу й висуває вимоги до постачальників ресурсів). Із цим багато в чому пов'язана орієнтація процесного управління на якість продукції, що випускається; зниження невизначеності в прийнятті рішень, оскільки зменшення ієрархічних рівнів у структурах управління дозволяє зменшити трансформацію інформації; створення творчого колективу в рамках процесних груп; здійснення оцінки процесів діяльності через більш точне нормування кожної операції, а також проведення оцінки вартості операцій, визначення центрів витрат і структури витрат у тих місцях, де раніше це було практично неможливо; розширення можливості створення в організаціях дієздатної системи управління якістю.

Література: 1. Система управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2009. [Чинний від 01.09.2009 р.]. – К. : Держпозживстандарт України, 2009. – 26 с. 2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С. Ариничева. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с. 3. Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием : монография / И. Ю. Ладыко, А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2006. – 384 с. 4. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с. 5. Хлебников Д. Кризис функционального управления / Д. Хлебников // Новые рынки. – 2002. – № 3. – С. 38–44.