
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331.103.3

¹*Ш.И. Алибеков*, ²*М.М. Кумышева*

¹Северокавказский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный университет юстиции РПА Минюста России», г. Махачкала, email: skf@rpa-mjust.ru

²ФГБОУ ВО «Кабардино-балкарский университет имени Х.М. Бербекова», г. Нальчик, email: yka@kbsu.ru

ПРОЦЕССНЫЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессный подход, функциональный подход, управление, производство, принципы.

В статье рассмотрена сущность процессного подхода к управлению организацией, его специфика, принципы его построения, раскрыт процессно-ориентированный подход к управлению предприятием, его отличия от функциональной системы управления. Выявлены основные причины, обуславливающие необходимость использования процессно-ориентированного управления, преимущества его использования. Авторами рассмотрено понятие бизнес-процессов и реинжиниринга. В статье было произведено сравнение процессного и функционального подходов, а также проанализировано, к каким результатам может привести внедрение процессного подхода в управлении организацией.

¹*Sh.I. Alibekov*, ²*M.M. Kumisheva*

¹All-Russian State University of Justice RPA of the Ministry of Justice of Russia, Makhachkala, email: skf@rpa-mjust.ru

²FSBEI HE "Kabardino-Balkarian University named after Kh.M. Berbekov", Nalchik, email: yka@kbsu.ru

PROCESS AND FUNCTIONAL APPROACHES TO MANAGEMENT: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Keywords: business process, process approach, functional approach, management, production, principles.

The article examines the essence of the process approach to the management of an organization, its specifics, the principles of its construction, reveals the process-oriented approach to enterprise management, its differences from the functional management system. The main reasons for the necessity of using process-oriented management, the advantages of its use are identified. The authors consider the concept of business processes and reengineering. The article compared the process and functional approaches, and also analyzed what results the introduction of the process approach in the management of the organization can lead to.

Современные компании начали внедрять новые подходы к управлению, по многим причинам: стремительность развития внешней среды организации, неизменно увеличивающийся уровень конкуренции и прогрессирующие требования потребителей. Успеха могут добиться только те компании, которые умеют молниеносно адаптироваться к изменениям. Кроме этого ценится способность разумно пользоваться ресурсами и техно-

логиями. Успех гарантирован только тем, кто уделяет особое внимание вопросам качества продукта, что в свою очередь обусловлено качественной постановкой процессов планирования, производства и управления.

Процессный подход занимает ключевое место среди новых методологических подходов, применяемых в управлении объектами. Его базовые положения были заложены еще основателями школы научного управления

Ф. Тейлором, Г. Ганттом, Г. Фордом (XIX – начало XX в.), а позднее более ярко выражены в концепции управления качеством (В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран) [10, с. 338].

В практике зарубежных компаний процессный подход начал применяться в 1970-1980-х гг. В Российской Федерации данное направление начало развиваться после 2000-х гг. наряду с другими управленческими концепциями, например управлении качеством, бережливом производстве и др.

Цель исследования

Выявление характерных признаков и преимуществ процессного подхода к управлению, в отличие от функционального. Известно, что функциональный подход давно изучен, с его характерными признаками. При этом подходе, перед каждой структурной единицей (сотрудник, отдел, управление) назначены функции, объяснена ответственность, назначены показатели результативности деятельности.

Деятельность предприятия становится платформой реализации совокупности его бизнес-процессов при процессном подходе. Предупреждение возможных ошибок, которые могут возникнуть при управлении процессами и применение ключевых показателей эффективности помогают в отслеживании эффективности функционирования бизнес-процессов. Преимуществом процессного подхода становится ориентация на бизнес-процессы. А цель бизнес-процесса, в конечном итоге – производство продуктов или услуг. Вот они и представляют ценность для всех видов потребителей, и становятся базой построения системы менеджмента качества в компании.

Материал и методы исследования

Объектом исследования являются функциональный и процессный подходы к управлению. В работе использованы общенаучные методы обобщения, переход от конкретного к абстрактному и обратно. Выявлены отличия данных подходов к управлению и их отличительные характеристики для выработки эффективного подхода к управлению предприятием.

Результаты исследования и их обсуждение

Всеми исследователями отмечается, что горизонтальные связи между структурными единицами слабы. Традиционно вертикальные связи по линии «начальник-подчиненный» распространены и очень сильны. Подчиненный ответственен за те функции, которые ему предоставлены. А если это начальник, то он ответит и за деятельность своего центра ответственности. Функции и результаты работы параллельных центров ответственности его не очень интересуют [9, с. 21].

Следующие принципы являются основой процессного подхода [4]:

а) функционирование компании как совокупности бизнес-процессов. Принцип основан на рассмотрении деятельности компании как совокупности бизнес-процессов. В данном принципе и заключается новый подход к видению организации при процессном подходе;

б) выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Этот принцип реализуется через создание регламентов, обязательных к применению. Регламент бизнес-процесса – это документ, где расписано – последовательность процессов, операций, ответственность, порядок коммуникаций исполнителей, действия по улучшению бизнес-процессов;

в) у каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса) [4].

Назначение отдельного бизнес-процесса всегда основано на отдельном потребителе и результатах процесса, через определенную стоимость. Вводится понятие владельца бизнес-процесса, лица имеющего в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляющего ходом бизнес-процесса и ответственного за результативность и эффективность;

г) бизнес-процессу соответствуют ключевые показатели эффективности. Показатели излагают порядок его исполнения, результат или влияние на итог деятельности организации в целом [13].

Обычно выделяют три группы бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие процессы;
- процессы управления и развития [13].

Основные бизнес-процессы выделены по причине увеличения ими ценности услуги, продукта или технологии, следовательно, повышающие конкурентоспособность организации.

Косвенное воздействие имеют вспомогательные бизнес-процессы через увеличение стоимости работ и услуг.

Бизнес-процессы управления и развития подготавливают постановку процесса управления любой организацией, его центрами ответственности, целенаправленно развивают компанию.

Бизнес-процессы можно описать для любой отрасли и видов деятельности. Применение процессно-ориентированного подхода, стало возможным и для целей управленческого учета, вследствие использования новых информационных технологий, совершенствующих процесс. Трактовка понятия категории «бизнес-процесс» для нефтегазовых компаний дала в своей диссертации Ибрагимов А.Х., которая учитывает специфику отрасли: последовательно осуществляемый комплекс научно-производственных работ, на входе которых планируются для изучения природные ресурсы, на выходе специфический продукт – геологическая информация, представляющая ценность для потребителей.

Действенность управленческого учета и анализа обосновывается степенью адаптации инструментария управленческого учета к особенностям протекающих в геологоразведке бизнес-процессов, например:

- насколько грамотно поставлена система управленческого учета по бизнес-процессам;

- проведение анализа формирования всей цепочки геологической информации;

- поставлена ли система мониторинга за деятельностью выделенных бизнес-процессов на предмет прибыльности или убыточности;

- проводится ли анализ бизнес-процессов, для повышения качества отражаемой информации в управленческой отчетности [5, с. 100].

Внедрение процессно-ориентированного управления необходимо для выполнения задачи информационного обеспечения менеджмента, а внедрение системы управленческого учета по бизнес-процессам дает возможность лучше решать управленческие задачи.

Разграничение уровней бизнес-процесса выглядит следующим образом (рис. 1).

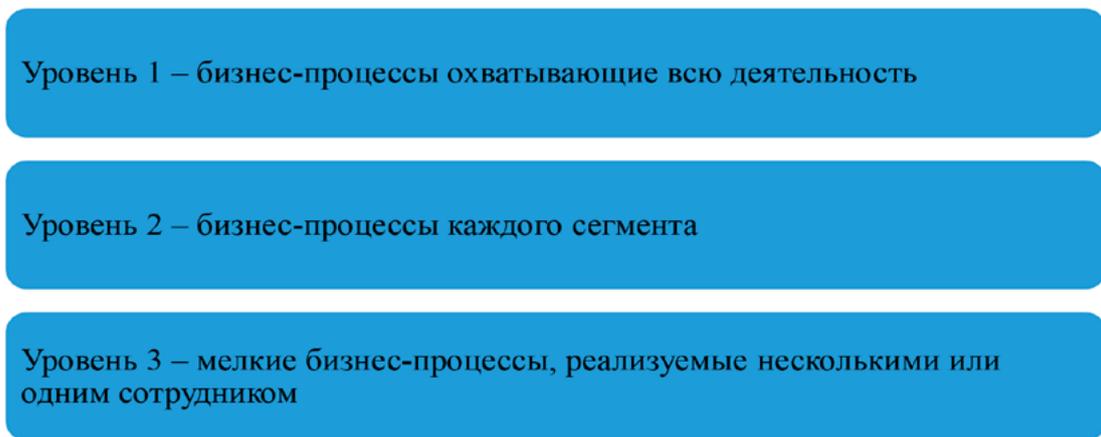


Рис. 1. Уровни бизнес-процессов

На уровне 3 находятся мелкие бизнес-процессы, выполняемые чаще всего одним сотрудником.

Сквозные бизнес-процессы зачастую насквозь проходят через подразделения,

имеющие различную функциональную подчиненность. Это бизнес-процессы первого уровня. Представляют непрерывный поток выполняемых работ от поставщиков до потребителей, через пре-

образование ресурсов посредством производственной деятельности [5, с. 101].

Непрерывное управление, не подверженное деформации при изменении внешних факторов, управляющая всем функционалом и ресурсами организации характерно для процессно-ориентированной организации управления. Система управления построена таким образом, что поглощает названные факторы, подстраивается под них без необходимости перестройки всей системы бизнес-процессов. Процессно-ориентированное управление, несмотря на наличие регламентов, дает возможность децентрализации компетенций. При этом она дает свободу работы при выполнении своих обязанностей работниками, и контролирует объем предоставляемых ресурсов с выходом продукции.

Осуществление рабочего процесса строго регламентировано, где работают кросс-функциональные команды респондентов бизнес-процесса, которые могут быть из разных центров ответственности. Роль владельца процесса заключается в оценке работы респондентов через такие индикаторы, как ключевые показатели эффективности бизнес-процесса. Время владельца бизнес-процесса распределено примерно так: контроль эффективности бизнес-процессов (10-20% времени работы); разработка стратегии и улучшения подконтрольного бизнес-процесса (80-90% времени работы).

Как отмечается исследователями, недостаток процессного управления и соответственно управленческого учета заключается в трудоемкости ее продвижения в компании. Оно проводится поэтапно: «выделение и классификация бизнес-процессов, моделирование бизнес-процессов, разработка KPI бизнес-процессов, обучение сотрудников и разработка нормативной и регламентирующей документации» [15].

Рассмотрим плюсы данной модели:

- виды действий компании направлены на получение результата, оцениваемого потребителем;

- бесконечное улучшение бизнес-процессов компании, направленных на улучшение качества продукции;

- понятность действий и причин тех или иных действий владельца бизнес-процесса;

- стимулирование работников не связана с их функциями, а привязана к получению главного результата;

- продвижение оперативной эффективности компании;

- увеличение скорости обучения новых сотрудников, благодаря регламентам и инструкциям;

- реальность продвижения автоматизированной системы управления и другими возможностями автоматизации бизнес-процессов;

- короткие процессы согласования;

- устранение возможности конфликтов среди владельцев бизнес-процессов, из-за того, что все знают за что отвечают [15].

Согласно стандарту ИСО 9001–2015: «Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества и их применение в рамках организации» [8]. При внедрении процессного подхода необходимо соблюдать следующую методику:

- обозначить необходимые выходы и входы бизнес-процессов;

- назначить порядок и координацию процессов;

- понять и применить индикаторы и методы нужные для закладки результативной работы процессов и управления ими (наблюдение, измерение, оценка и выход на заданные результаты);

- вычислить ресурсы, как платформа процессов, и обеспечить ими бизнес-процессы;

- распределить обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;

- оценивать процессы и вносить изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;

- улучшать процессы [12].

Нельзя не отметить значение исследований Хаммера и Чампи, предложивших свежий взгляд на организацию не как на совокупность служб и отделов, а как «фабрику бизнес-процессов» [1]. Определение «бизнес-процесс» они трактовали следующим образом: «Под «процессом» понимается набор операций, которые, взятые

вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя – например, разработку нового продукта» [7]. Кроме понятия «бизнес-процесс» они ввели еще одно центральное понятие своей концепции – реинжиниринг (в некоторых русских транскрипциях: реинжениринг). Суть понятия трактуется как нужное для построения функций уже реально работающей и функционирующей организации «с нуля», но уже с ориентацией на процессы, а не отдельные замкнутые функции. Лозунг, который они объявили в 1993 году звучал так: «нужно все начать заново!».

Итак, процессный подход – свежий взгляд на предприятие как связанное множество бизнес-процессов, напротив функционального подхода, рассматривающего компанию как совокупность неизменяющихся структур, имеющих свои функции.

Реинжиниринг – перестройка (как правило, достаточно глубокая) организации путем моделирования и внедрения эффективных бизнес-процессов [7].

Перед каждой структурной единицей, будь он отдельный сотрудник либо отдел, при функциональном подходе, задаются ряд необходимых функций, границы ответственности и заданные индикаторы для достижения плана. При таком подходе горизонтальные отношения между структурными единицами развиты слабо, в то время как «сверху-вниз» наиболее развита. Работа поставлена так, что с точки зрения сотрудника, несущего ответственность за результат бизнес-процессов, причем он является его частью, нет заинтересованности в успешной деятельности параллельных структурных единиц, занятых в том же процессе [16].

При низком уровне конкуренции функциональный подход применим предприятиями со стабильными бизнес-процессами. Главным недостатком этого подхода является закрепление за сотрудником нечетких или же избыточных функций. В процессе деятельности предприятия функции могут наращиваться и наслаиваться, а попытки их упорядочивания, как правило, наталкиваются на сопротивление бюрократической системы [16].

Возможность сосредоточения на стратегических вопросах – большой плюс процессного управления, при этом управление процессами высвобождает высшее руководство от рутины оперативных вопросов и их решения.

Целью планирования ресурсов является синхронизация процессов на основе сквозных планов. Так, на уровне бизнес-планирования определяется стратегия выпуска основных видов продукции и оказания видов услуг с учетом маркетинговых, производственных и финансовых возможностей [11, с. 52].

В основе подхода всеобщего управления качеством лежит концепция управления качеством выпускаемой продукции. Качество должно быть направлено на удовлетворение текущих и будущих потребностей потребителя как самого важного звена производственной линии. Достижение соответствующего уровня качества требует постоянного совершенствования производственных процессов [11, с. 53].

Система сбалансированных показателей неразрывно связаны с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании. ССП ориентирует высший менеджмент компаний на долгосрочное и обоснованное стратегическое развитие [6, с.56].

Документирование процессов в соответствии с международными стандартами обеспечивает полное и наглядное описание обязанностей исполнителей процессов и их взаимодействия. С позиции управления всем предприятием в результате документирования бизнес-процессов достигаются (рис. 2)

Следует отметить, что данный подход характеризуется ориентацией на требования рынка и потребителя и применим в условиях, когда существует достаточная стабильность производства и желание сохранения кадров. Отсюда можно выделить главный недостаток системы – улучшение деятельности по процессам без системной увязки [11, с.53].

Продавая свой продукт на рынке предприятие, выделяет своего покупателя и старается узнать его мнение о качестве товара. Мнение покупателя помогает наладить обратную связь, на основании чего производится регулирование параметров качества продукта с целью совершенствования нацеленной на пользователя.

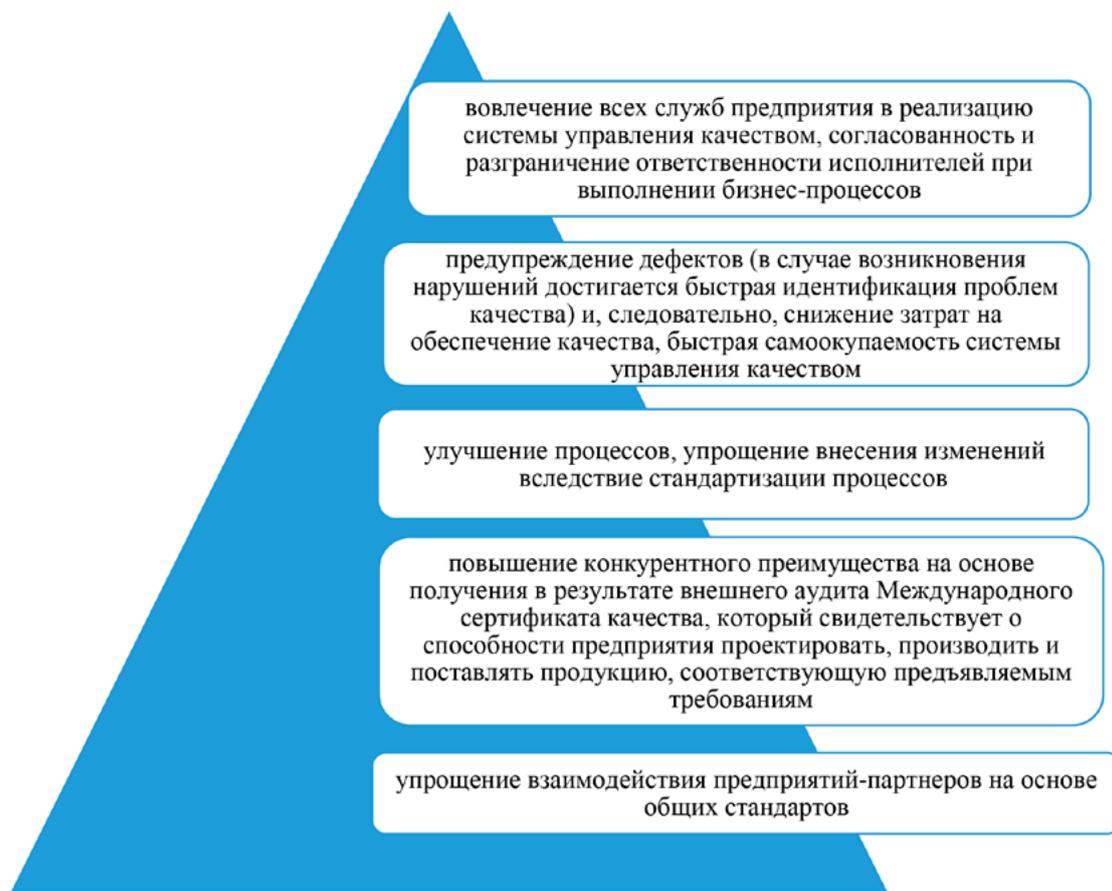


Рис. 2. Результаты документирования бизнес-процессов

Популярное в последнее время массовое управление качеством позиционирует процесс как любую построенную деятельность, предназначение которой формировать заранее назначенный для назначенного пользователя выход, обеспечив при этом необходимый вход процесса [14, с. 56-70].

Функциональный подход концентрирует внимание на оптимизации выполнения самих функций. Напротив, процессный подход основан на интеграции и координации функций с учетом оценки влияния результатов функциональной деятельности отдельных центров ответственности на результаты выполнения функций другими подразделениями и, следовательно, на всеобщую эффективность управления производственными процессами.

Таким образом, проведенное исследование и сравнение возможного ис-

пользования функционального и процессного подходов выявило содержание управления производственным процессом. К таковой можно отнести целенаправленную деятельность, связанную с планированием и обеспечением наиболее полного использования ресурсов, контролем результативности процессов, на основе достижения довольства внутренних и внешних стейкхолдеров.

Можно сделать вывод, что процессный подход дает возможность:

- учитывать такие важные моменты, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного продукта, но и своей работы;
- оперативно реагировать на изменения условий внешних и внутренних обстоятельств;
- оптимизировать обмен информацией между центрами ответственности;

Таблица 1

Сравнительный анализ функционального и процессного подхода

Характеристики	Процессный подход	Функциональный подход
Содержание подхода	Управление бизнес-процессами, как совокупностью видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Управление предприятием, основанное на выделении структурных элементов по функциональному признаку
Организационная структура управления	Горизонтальная структура с идентификации ответственности за каждый бизнес-процесс	Жесткая, вертикально структурированная иерархическая система
Принцип построения структуры	Ответственность за качество процесса	Разделение труда по видам деятельности и функциям
Специализация процессов	Выполнение разнообразных функций, требующих широкого круга знаний и творческого подхода к решению проблем	Выполнение сотрудником одной или нескольких подобных простых операций с учетом четкой регламентации труда
Цель производственных процессов	Максимальное удовлетворение внутренних потребителей	Максимум объема, с целью увеличения прибыли за счет наращивания объема производства
Принцип мотивации	Заинтересованность в качестве производственного и трудового процессов	Заинтересованность в результате выполнения должностных функций, или подразделения
Взаимодействие между структурными подразделениями	Максимальная интеграция производственных процессов	Максимальная координация между подразделениями, основанная на функциональном разделении труда
Оперативность принятия решений	Своевременность принятия координирующего решения	Принятие решения в соответствии с возникшей проблемой в производстве

Источник: [2]

– встраивание контроля качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции, как отличительную черту менеджмента качества.

При реализации процессного подхода исполнители обладают большими полномочиями, увеличи-

вается их роль, самостоятельность и, следовательно, отдача и радость от труда. Руководители же отстраняются от текущих оперативных вопросов и полностью концентрируются на решении стратегически важных вопросов.

Библиографический список

1. Алибеков Ш.И., Морунов В.В., Нурмухаметов И.Ф. Законодательство российской федерации о бухгалтерском учете как самостоятельный институт правового регулирования // *Управленческий учет*. 2020. № 4. С. 25-28.
2. Анализ и совершенствование производственного процесса на предприятии. [Электронный ресурс]. – URL: https://studbooks.net/2390597/tovarovedenie/tablitisa_sravnitelnyu_analiz_funktionalnogo_protssessnogo_podhoda (дата обращения: 5.09.2022).
3. Бейбалаева Д.К., Джаватханова П.А. Многоуровневая система подготовки и повышения квалификации бухгалтеров // *Проблемы современного педагогического образования*. 2020. № 67-3. С. 19-22.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2012. 319 с.
5. Ибрагимова А.Х. Трансформация управленческого учета геологоразведочных работ: дис. ... докт. экон. наук. Москва, 2021. 371 с.
6. Ибрагимова А.Х. Сущность и преимущества системы сбалансированных показателей для целей стратегического учета // *Аудит и финансовый анализ*. 2013. № 4. С. 56-59.
7. Идеология процессного подхода и техника описания бизнес-процессов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/106655/> (дата обращения: 5.09.2022).
8. ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 5.09.2022).
9. Кардапольцев К.В., Усольцев С.В. Особенности процессного подхода к управлению организацией // *ECONOMICS*. 2016. № 5. С. 21-25.
10. Кох Л.В., Просалова В.С. Процессно-ориентированное управление как инновационный механизм развития кредитной организации // *Аудит и финансовый анализ*. 2014. № 2. С. 338-342.
11. Михеева Е.З. Процессный и функциональный подходы // *Актуальные вопросы современной науки*. 2008. № 1. С. 50-56.
12. Процессный подход к управлению. [Электронный ресурс]. URL: <https://qualitybusiness.ru/> (дата обращения: 5.09.2022).
13. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 480 с.
14. Абутидзе З.С., Александровская Л.Н., Бас В.Н. и др. Управление качеством и реинжиниринг организаций: Учеб. Пособие. М.: Логос, 2003. 328 с.
15. Что такое процессное управление. [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/post/544216/> (дата обращения: 5.09.2022).
16. Шатилова Е.Л. Сравнительная характеристика функционального и процессного подхода к управлению организацией // *Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум»*. [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014007689> (дата обращения: 05.09.2022).