

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2017, № 2 [http://www.agequal.ru/pdf/2017/AGE\\_QUALITY\\_2\\_2017.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2017/AGE_QUALITY_2_2017.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Нанакина Ю.С. Байбаков В. А. Процессно-ориентированный подход как главный фактор эффективного управления организацией // Электронный научный журнал «Век качества». 2017. №2. С. 40-53. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2017/217003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 334.024**

**Процессно-ориентированный подход как главный фактор  
эффективного управления организацией**

**Нанакина Ю.С.**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
ЗФ ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет  
имени А.С. Пушкина»  
Красноярский край, г. Норильск, ул. Комсомольская, д.39  
[artamon3@yandex.ru](mailto:artamon3@yandex.ru)*

**Байбаков В. А.**

*студент,  
ЗФ ГАОУ ВО ЛО «Ленинградский государственный университет  
имени А.С. Пушкина»  
Красноярский край, г. Норильск, ул. Комсомольская, д.39  
[artamon3@yandex.ru](mailto:artamon3@yandex.ru)*

**Аннотация.** Описанию и совершенствованию управленческой деятельности предприятия посвящено достаточно литературы. Современные предприятия в значительной мере базируются на принципах, сформулированных А. Смитом в труде «Благосостояние наций». Впервые Смит предложил разбить производственный процесс на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. До сих пор принцип разделения труда или специализации труда с соответствующей фрагментацией работы используют многие предприятия. Чем крупнее организация, тем уже специализация работника и тем больше отдельных шагов, на которые разделена работа. Такая структура управления предприятием называется функциональной. В чем недостатки такого подхода и такой структуры? И в каком соотношении находится данный подход к

---

организации управления к процессному и насколько они взаимосвязаны?  
Ответы на данные вопросы находятся в данной статье.

**Ключевые слова:** процессный подход, функциональный подход, разделение труда, управление, контроль управления, межфункциональные связи, функции управления.

Сущность функционального подхода к управлению заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники организации. Ответственность структурных подразделений распределена вокруг ресурсов или функций в функциональной организационной структуре. Функциональные подразделения нацелены на выполнение своих локальных целей, между которыми могут быть объективные противоречия. Каждый работник начинает считать себя незаменимым ввиду узконаправленных выполняемых им функций и подсознательно начинает ставить цели своего отдела выше других отделов, что отражается на взаимодействии между отделами и отражается на достижении целей предприятием. Рост специализации приводит к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. В современной динамичной внешней среде для предприятия как единого «организма», это недопустимо[1,с. 7].

В такой структуре нет также ответственного работника за конечный результат, трудно построить систему мотивации. Более того, эффективность работы подразделений ставится во главу угла, и общая эффективность компании страдает от этого. 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 - они его просто не видят[1,с. 8]. Плюсы и минусы функционального подхода можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1

Плюсы и минусы функционального подхода

Плюс	Минус
Экономия на ресурсах, они менее затратные	Никто не отвечает за результат в целом
Высокое качество выполнения функций	Отсутствие гибкости, медленное принятие решений и проведение изменений
Легкость поиска и подбора высококвалифицированного персонала	Эффективность работы отделов часто достигается в ущерб общей эффективности предприятия
	Проблемы на стыках функциональных подразделений
	Сложность построения эффективной системы мотивации

Одной из причин провала реализации стратегий предприятием является то, что персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей деятельностью. 93% персонала не связывают результаты своей работы со стратегическими целями компании. Такое встречается при функциональном подходе к управлению. В условиях рыночной экономики, когда в результате жесткой конкурентной борьбы выживает лишь сильнейший, проблема повышения эффективности управления с каждым днем становится все более актуальной [1, с. 8]. На смену функционального подхода приходит процессно-ориентированный подход в управлении. Он часто используется в управлении бизнес-процессов [2, с.142]

Если говорить в целом о проблематике управления предприятий сегодня, то нам кажется самым подходящим следующий вывод: «в настоящее время существует пропасть, которая разделяет применяемые сегодня подходы при решении проблем управления предприятиями от понимания того, какие подходы реально приведут ее к повышению эффективности систем управления. Сегодня российские руководители управляют людьми и деньгами и не знают, что их управление будет эффективным только тогда, когда они будут управлять проектами и процессами. Управление процессами и проектами, без которых немислимы эффективные системы управления во

всем мире, рождены в рыночных отношениях равноправной конкурентной борьбой».

Управление можно рассматривать как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй - в позиции объекта управления. Для эффективного взаимодействия необходимо выполнение условий (рис. 1):

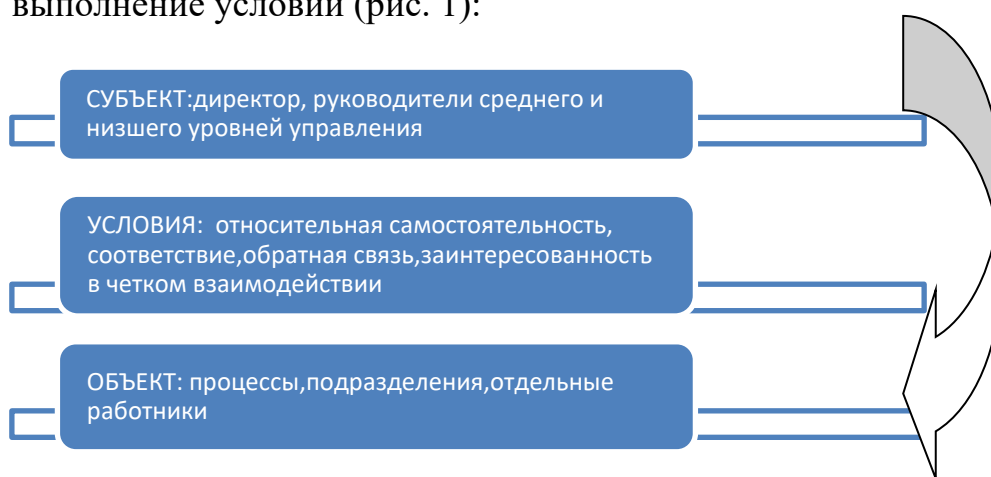


Рис. 1 Взаимодействие в управлении

В процессном подходе управление рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

Управление это процесс, ведь работа для достижения целей с помощью других, значит не одно какое либо действие, а это целая серия взаимосвязанных действий, каждое из которых - процесс. Суть процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса[1,с. 8]. Таким образом, работник отвечает за процесс в целом, а не только за функции, возложенные на него руководителем, а значит, взаимодействие между подразделениями становится для него важным. Ответственность за результат процесса в целом заставляет его

---

принимать ответственность и перед коллегами, которые также являются участниками этого процесса.

Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными подразделениями. При процессном подходе организация воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из процессов, нацеленных на получение конечного результата[1,с. 9].

Если функциональная структура управления предполагает, что мы должны сделать, то процессная структура основана и ориентирована как это сделать.

Управленческая деятельность это особая разновидность трудового процесса, характеризующаяся всеми присущими ему элементами - предметом труда, средствами труда, самим трудом, и, естественно его результатом. Предметом и продуктом труда в управлении является информация. В результате управленческой деятельности (анализа информации и выбора альтернативы), формируется решение, позволяющее объекту управления предпринимать конкретные действия. Основные виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда, называются функциями управления.

А. Файоль считал, что существует пять исходных функций управления организацией. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»[4].

В настоящее время виды управленческой деятельности объединены в несколько, являются общими, применимыми ко всем организациям. К ним относятся планирование, организация, мотивация, контроль. Каждая из этих управленческих функций представляет собой процесс, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий.

Планирование является процессом для определения целей и выбора путей достижения этих целей.

Реализация планов требует организации, и это и есть следующая функция управления - процесс распределения работы среди сотрудников, подразделений и координация их деятельности.

Организовать - значит создать некую структуру, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. На предприятии работу выполняют люди, и важным аспектом функции организации является правильное распределение конкретных заданий между ними. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия по использованию ресурсов организации[3].

Процессом создания у сотрудников предприятия внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации является мотивация. Задачи функции мотивации сводятся к тому, чтобы сотрудники предприятия хорошо и качественно выполнили порученную работу.

Контроль это процесс проверки исполнения тех или иных хозяйственных решений с целью установления степени их выполнения, достоверности, законности, экономической целесообразности и эффективности. На контроль, как функцию управления социально-экономической системой, накладываются непрерывное наблюдение за процессами производства, распределения, обмена и потребления общественно необходимого продукта и их проверка, установление причин нарушения законности фактов хозяйственной жизни, выявление проблемных сфер в управлении, причин их возникновения.

Процесс, начатый разработками и постановками целей, завершает функция контроля, в свою очередь, дающая начало для новых управленческих действий. В процедуре контроля выделяются три четко различимых этапа, на каждом из которых реализуется комплекс специальных мер. Это выработка

стандартов или критериев оценки, сопоставление реальных результатов со стандартами и принятие необходимых корректирующих действий. Думаю, для нас существенным является третий этап. На третьем этапе процесса контроля надо принять решение, необходимо ли предпринимать какие-то шаги. Если отклонения от стандартов или плановых заданий вызывают у управленца необходимость действовать, то важно принять меры по устранению причин этих отклонений. Это изменение организационной структуры, сокращение или замена части персонала, внедрение в производство новых видов информационных систем, пересмотр стандартов, планов, мотивации работников. Контроль оказывает сильное влияние на поведение людей в организации. Его главная цель состоит в том, чтобы не допустить ошибок, недобросовестного отношения к работе, обмана и т.п.[1,с. 89]. Основные требования к контролю: ориентированность на результаты; объективность; своевременность; гибкость; экономичность. Важность контроля подчеркивается тем, что один из ключевых инструментов контроля, отчетность, нашел свое отражение среди восьми принципов «Хорошего управления» декларации Экономической и Социальной комиссии при ООН по Азии и Тихоокеанскому региону: «Отчетность - это ключевое требование хорошего управления»[5].

Необходимо сказать, что первичные документы в работе ФГУП Почта России являются основой формирования финансово-бухгалтерской отчетности предприятия. Совершенствование системы контроля при сверке оператором связи первичных документов (ведомостей, кассовых справок и других расчетно-платежных документов) поступивших от ОПС в Управление, является архиважным для показателей прозрачности деятельности предприятия, для его экономической эффективности. На основе данных первичных документов, оперативного и бухгалтерского учета, инвентаризаций и визуального наблюдения текущий контроль позволяет регулировать быстро меняющиеся хозяйственные ситуации, предупреждать

потери и убытки. Главная особенность текущего контроля заключается в оперативном выявлении отклонений от норм законодательства, принятых решений, утвержденных плановых показателей и нормативов путем оперативного сопоставления с фактическими данными в момент совершения финансово-хозяйственных операций[4]. Контроль выступает средством обратной связи между объектом управления и системой управления, информируя о действительном положении управляемого объекта, фактическом выполнении управленческого решения.

Совершенствование системы контроля в управлении предприятием возможно, если: контроль направлен на результаты деятельности предприятия по стратегическим направлениям, а не на второстепенные функции; контроль четко стандартизирован, имеет обратную связь; отсутствует чрезмерный контроль; жесткий стандарт контроля является достижимым. Это можно использовать и при управлении на наноуровнях экономики, в частности в управлении потребительскими процессами [3, с.181]

Итак, четыре функции управления имеют общие характеристики - они требуют принятия решений и коммуникации.

Принятие решения это правильное выполнение общих функции управления, осознанный выбор альтернатив: как, что и каким образом планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Как раз исполнение данных функций и составляет основное содержание деятельности управляющего. Для принятия взвешенных и верных решений, необходим анализ ситуации и выяснение причин возникновения проблемы на основе получения необходимой информации. Единственным таким способом получения информации является коммуникация[4,с. 46].

Коммуникация так же является процессом, процессом обмена информацией, передачи сведений между двумя сотрудниками или в группе (между группами) персонала. Это и есть необходимый инструмент в



координации деятельности сотрудников предприятия по вертикали и горизонтали управления.

Организации без коммуникаций быть не может. Качественная коммуникация между подразделениями и должностными лицами является необходимым условием эффективного функционирования организации. Основу для качественной коммуникации создают положения об органах управления и подразделениях, должностные инструкции работников, другие нормы и правила, установленные в организации [4, с. 47]. Коммуникации и принятие решений связывают все четыре управленческие функции в единый процесс (рис. 2).



Рис. 2 Управление как процесс

Управление это непрерывный процесс воздействия. Целью управления является качественное изменение состояния объекта в сторону его улучшения. Реализация должна происходить через адекватную систему управления, организуя работу процессов предприятия. Отдельное место в системе управления организацией занимают специальные функции по управлению теми или иными процессами организации: производством, материально-техническим снабжением, инновациями, маркетингом и сбытом готовой продукции, кадрами, финансами, учетом и анализом.

Процессный подход основан на следующих принципах:

- деятельность организации рассматривается как совокупность процессов.

- выполнение процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Здесь стоит выделить, что «система регламентации должна полностью повторять структуру организации. Система процессной регламентации должна повторять процессную структуру компании, а система структурных регламентов – организационную структуру»[5,с. 129].

- у каждого процесса есть внутренний или внешний клиент и лицо, отвечающее за результат процесса.

- каждый процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом[1,с. 10].

По мнению менеджеров процессно-ориентированное управление позволяет качественно изменить деятельность организации на операционном, межфункциональном и межорганизационном уровнях[1,с. 10]. Выгоды от такой функциональной интеграции представлены в виде таблицы 2.

Таблица 2

Функциональная интеграция при процессном подходе к управлению

№	выгода
1	эффективное разграничение полномочий и ответственности персонала;
2	развитие эффективной системы делегирования полномочий;
3	обеспечение стандартизации требований к исполнителям;
4	минимизация риска зависимости от отдельного исполнителя;
5	снижение нагрузки руководителей;
6	сокращение издержек и времени на исполнение процессов;
7	повышение эффективности управления персоналом;
8	снижение времени принятия управленческих решений.

В итоге, повысится управляемость организации, снизятся влияние человеческого фактора и себестоимость продукции, услуг. Результатом будет изменение качества самой организации, ее формирование в процессно-ориентированную организацию, где весь коллектив это осознанный и заинтересованный участник непрерывного процесса деятельности, связанного с конечным результатом производства продукции и оказания услуг.

В заключение необходимо сказать, что противопоставление процессного и функционального подхода принципиально неправильно. Функции, как и

процессы, являются равнозначными понятиями управленческой деятельности, и не могут существовать отдельно друг от друга. При этом результатом и функционального, и процессного подходов является одновременно проектирование организационной структуры, т.е. функциональных областей и порядка взаимодействия в ее рамках, т.е. процессов. Разница заключена в проектировании из исходных точек: или мы распределим функциональные обязанности, основываясь на процессах, или спроектируем процессы взаимодействия по функциональным областям. При процессно-ориентированном управлении, преобразования проводятся быстрее и с меньшим числом ошибок, при таком подходе легче определить, что именно и в каких подразделениях необходимо менять. Такую модель управления целесообразно внедрять на предприятиях, которым присущи, например, массовые операции с физическими лицами, большой поток однотипных операций[1]. Мы увидим далее в работе, что такая модель подходит к сфере услуг связи.

### Литература

1. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами /Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
2. Нанакина Ю.С., Бакина Е.В. Роль бизнес-инкубатора в малом инновационном предпринимательстве// Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (14 ноября 2014 г.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014.- С.141-147.
3. Нанакина Ю.С. Социально-экономические факторы реализации потребительской деятельности домашних хозяйств в малом городе//Фундаментальные исследования. - 2017.- № 2.- С. 181-184

4. Неделько С.И., Осташков А.В., Матюкин С.В. и др. Под общ. ред. Маркина В.В., Осташкова А.В./ Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации /. – М:2008. – 321 с.
5. Протасова Л. Г., Плиска О. В.. Управление качеством в сфере услуг: [монография]/; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 176 с.
6. Сычева И.Н., Пермякова Е.С. Инновационное предпринимательство в регионе: проблемы и решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2015. № 9. С. 95-97.
7. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. Экономико-математическое моделирование оптимальных бизнес-процессов предприятия // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2015. Т. 3. № 7-3 (18-3). С. 201-204.

**Nanakina Yu. S.**

*Candidate of Economic Sciences, associate professor of management  
ZF GAOU VO LO "Leningrad state university  
name A.S. Pushkina"  
Krasnoyarsk Krai, Norilsk, Komsomolskaya St., 39/29  
[artamon3@yandex.ru](mailto:artamon3@yandex.ru)*

**Baybakov V. A.**

*student,  
ZF GAOU VO LO "Leningrad state university  
name A.S. Pushkina"  
Krasnoyarsk Krai, Norilsk, Komsomolskaya St., 39/29  
[artamon3@yandex.ru](mailto:artamon3@yandex.ru)*

**Abstract.** Enough literature is devoted to the description and improvement of administrative activity of the enterprise. The modern enterprises considerably are based on the principles formulated by A. Smith in the work "Welfare of the Nations". For the first time Smith has suggested to break production into

elementary, simple tasks (works) that one worker could carry out each of them; at the same time from the worker high qualification and ability to perform work in general wasn't required it is, enough, that he specialized in one or several elementary tasks. Still the principle of division of labor or specialization of work with the corresponding fragmentation of work is used by many enterprises. The organization, the already specialization of the worker is larger and the it is more than separate steps into which work is divided. Such structure of business management is called functional. In what shortcomings of such approach and such structure? And in what ratio there is this approach to the organization of management to process and as far as they are interconnected? Answers to the matters are in this article.

**Keywords:** process approach, functional approach, division of labor, management, control of management, interfunctional communications, functions of management.

#### **REFERENCES:**

1. Varzunov A. V., Torosjan E. K., Sazhneva L. P., Analiz i upravlenie biznes-processami /Uchebnoe posobie. – SPb: Universitet ITMO, 2016. –112 s.
2. Nanakina Ju.S., Bakina E.V. Rol' biznes-inkubatora v malom innovacionnom predprinimatel'stve// Prognozirovanie innovacionnogo razvitija nacional'noj jekonomiki v ramkah racional'nogo prirodopol'zovanija: materialy Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem (14 nojabrja 2014 g.) / Perm. gos. nac. issled. un-t. – Perm', 2014.- S.141-147.
3. Nanakina Ju.S. Social'no-jekonomicheskie faktory realizacii potrebitel'skoj dejatel'nosti domashnih hozjajstv v malom gorode//Fundamental'nye issledovanija. - 2017.- № 2.- S. 181-184
4. Nedel'ko S.I., Ostashkov A.V., Matjukin S.V. i dr. Pod obshh. red. Markina V.V., Ostashkova A.V./ Monitoring gosudarstvennyh i municipal'nyh uslug v regione kak strategicheskij instrument povyshenija kachestva regional'nogo upravlenija: opyt, problemy, rekomendacii /. – M: 2008. – 321 s.
5. Protasova L. G., Pliska O. V.. Upravlenie kachestvom v sfere uslug: [monografija]/; M-vo obrazovanija i nauki RF,Ural. gos. jekon. un-t. – Ekaterinburg : Izd-vo Ural. gos. jekon. un-ta ,2010. – 176 s.

6. Sycheva I.N., Permyakova E.S. Innovatsionnoe predprinimatel'stvo v regione: problemy i resheniya // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2015. № 9. S. 95-97.
7. Shatalov M.A., Mychka S.Yu. Ekonomiko-matematicheskoe modelirovanie optimal'nykh biznes-protsessov predpriyatiya // *Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika*. 2015. T. 3. № 7-3 (18-3). S. 201-204