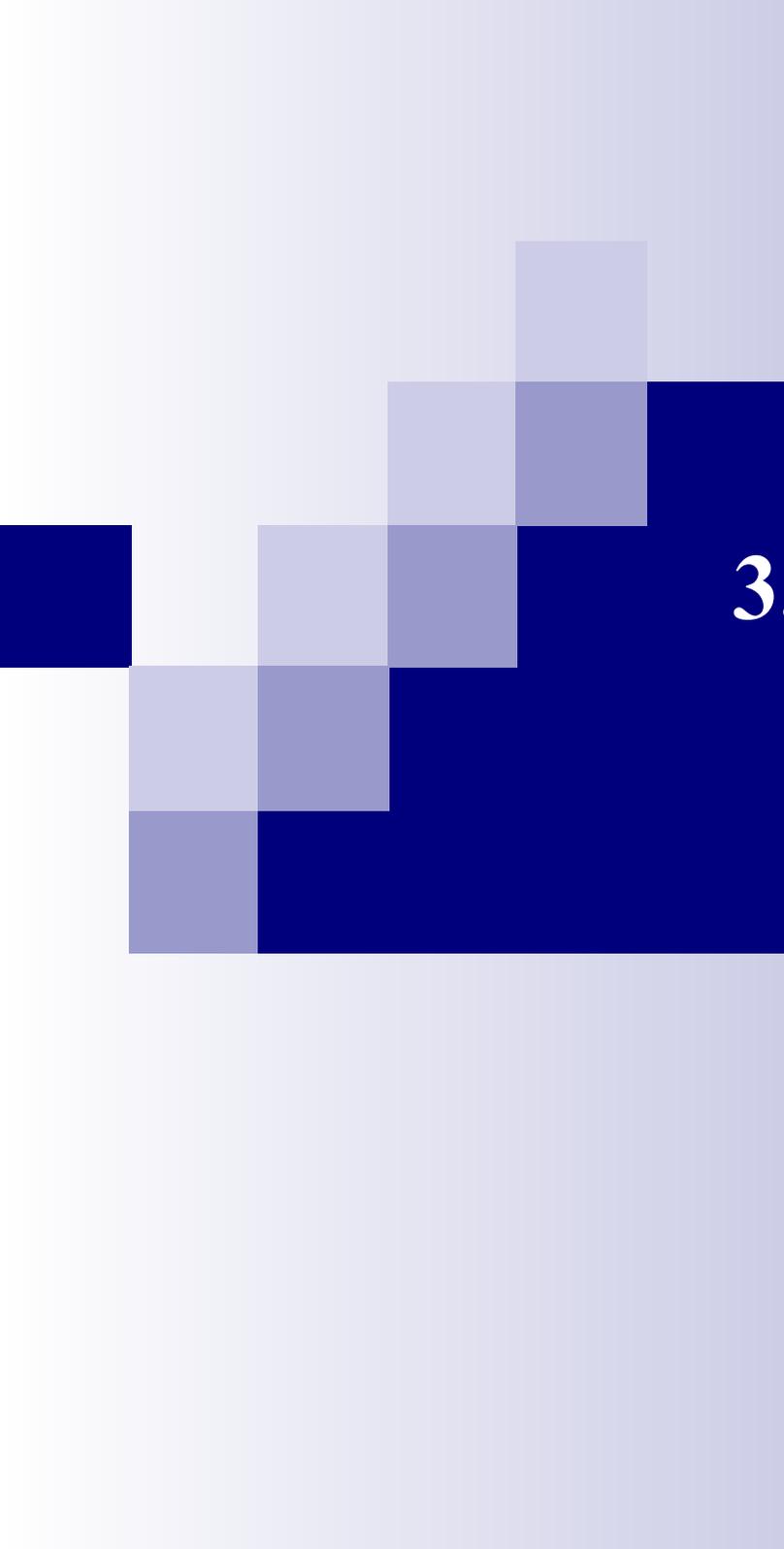
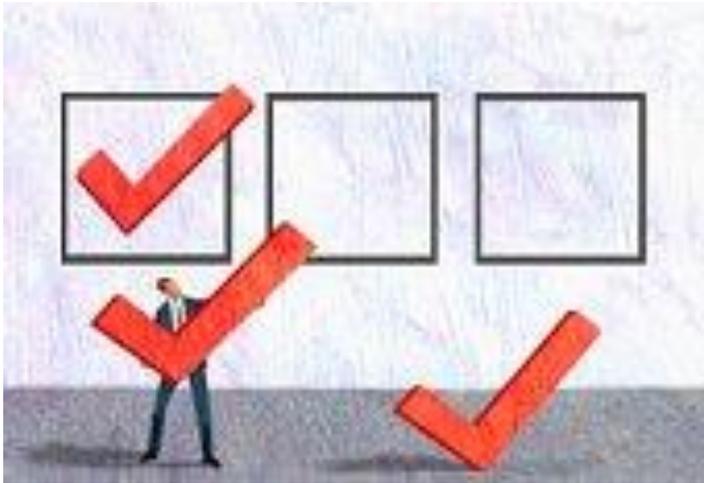


3. Процессный подход в управлении компанией



3.1. Основные преимущества процессного подхода

Основа конкурентоспособности любой организации – умение эффективно организовать свою деятельность в постоянно изменяющихся условиях.



- Процессный подход к управлению обеспечивает гибкость, позволяет лучше удовлетворять потребности клиентов и быстрее реагировать на их изменение. В конечном счете - повышает управляемость и жизнеспособность организации.

За счет чего это происходит?

- возникновение языка описания деятельности, доступного и понятного всем участникам процесса;
- возможность простой и наглядной графической интерпретации деятельности; выделение зон ответственности и рабочих зон, что облегчает формулирование требований к персоналу, привлеченному к определенным работам, и составление более точного и прицельного штатного расписания организации;
- более простое и надежное определение точек контроля и критических точек в процессе благодаря разбивке его на подпроцессы;
- процессный подход придаёт единую направленность менеджменту и производству, которое, независимо от того, как структурируется организация, имеет, как правило, горизонтальную направленность и носит строго процессный характер;

- процессный подход ведет к упрощению многоуровневых иерархических организационных структур, присущих функциональному подходу, что обеспечивает большую ориентацию организации на потребителя;
- за счёт сокращения иерархических уровней организационной структуры процессный подход позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями (*отмечено, что время взаимодействия между подразделениями при функциональном подходе распределяется следующим образом: 20% - на выполнение работы и 80% - на передачу её результатов следующим исполнителям*);
- переход от функционального подхода к процессному позволяет устранить часто проявляющуюся обособленность подразделений и должностных лиц;

- переход к процессному подходу позволяет рассматривать деятельность в системе менеджмента качества не в статике, а в динамике, когда деятельность в системе должна постоянно улучшаться на основе соответствующих измерений и анализа;
- процессный подход акцентирует внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, что даёт возможность устранять «ничейные поля», т.е. участки деятельности, выпадающие из-под влияния системы менеджмента качества;
- процессный подход характеризуется большей по сравнению с функциональным подходом способностью к совершенствованию менеджмента, что крайне важно в условиях возрастающей конкуренции, с которой постоянно сталкиваются организации. *(одной из наиболее эффективных современных форм такого совершенствования является возникший в начале 90-х годов прошлого века реинжиниринг бизнес-процессов);*
- процессный подход расширяет возможности организаций в развитии бизнеса.

В чем отличия процессного подхода к управлению от функционального?



Функциональный подход



Функция
«закупка»



Функция
«хранение»



Функция
«продажа»

- Нет одного ответственного за конечный результат.
- Отсутствие гибкости, медленное принятие решений и затруднение в проведении изменений. Конфликты между функциональными подразделениями
- Общая эффективность не вытекает из эффективности работы подразделений.
- Наиболее распространенный способ повышения эффективности – снижение расходов на выполнение функций

Процесный подход



- Есть один владелец процесса, отвечающий за его конечный результат
- Повышенная гибкость, быстрота в принятии решений и заинтересованность в целесообразных изменениях.
- Повышенные требования к знаниям и квалификации персонала.
- Возможность оптимизации процессов по критериям качества результата. Последнее может выступать ограничением для снижения расходов.

Проблемы функционального подхода:

- Разные функциональные подразделения видят бизнес компании со своей точки зрения и не заинтересованы в том, что прямо их не касается.
- Конкуренция между функциональными структурами разрушает бизнес. Она противоречит логике общего результата и мешает фокусировке на долгосрочных, сбалансированных целях.
- Коммуникации строятся на основе административной иерархической лестницы, что заставляет управленческий сигнал двигаться сначала вверх, потом вниз с искажениями и задержками.
- Отсутствие единого, сквозного регламента, описывающего технологию выполнения работ. В лучшем случае это фрагментарные инструкции для функциональных специалистов.

К условным недостаткам процессного подхода МОЖНО ОТНЕСТИ:

- сложность реализации
(документирование и согласование процессов, разработка управленческих регламентов и стандартов, преодоление стереотипов командного, функционального управления);
- потребность специального обучения и освоения НАВЫКОВ.