

Маркова А. И.  
Балог А.Г.

Одесский национальный университет им. И.И.Мечникова

### СИНТЕЗ ПРОЦЕССНОЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Поддаляющее большинство организаций в современном мире устроено по функционально-иерархическому принципу, подразумевающему наличие нескольких (3—12) уровней управления — от генерального директора (президента) до простого рабочего. Звенья иерархической системы (подразделения организации) часто сгруппированы по функциональному признаку, т.е. по видам деятельности внутри организации, например: управление сбыта, финансовый отдел, бухгалтерия. Внутри каждого такого звена существует функциональная иерархия от начальника верхнего уровня — к простому исполнителю. Очевидно, что внутри звеньев функциональной иерархии существуют потоки информации, направленные сверху вниз и снизу вверх. К таким потокам могут относиться плановую информацию о деятельности функционального подразделения, доводимую начальником подразделения до подчиненных; контроль (согласование, визирование) подготовленных на нижнем уровне документов последовательно по всем уровням иерархии в рамках функционального подразделения; передачу оперативной и периодической отчетности по выполненной работе исполнителями снизу вверх, формирование сводных отчетов и передача руководителям функциональной иерархии.

На рисунке 1. вертикальные потоки управленческих решений показаны: в виде пунктирных стрелок, идущих от вершины пирамиды (символизирующей иерархию управления) к основанию и наоборот, информация о процессах идет снизу вверх. Называть вертикальные потоки информации процессами было бы некорректно, так как эти потоки являются только частью деятельности, выполняемой в функциональных подразделениях. Простую последовательность шагов по передаче документа с одного рабочего места на другое сверху вниз по функциональной иерархии нельзя считать вертикальным процессом.

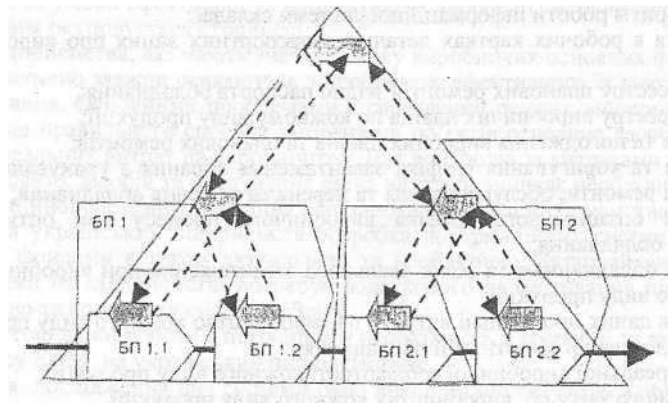


Рис. 1. Вложенность процессов по иерархии и вертикальные потоки информации

Построение иерархии бизнес-процессов приводит к тому, что наряду с уже существующей системой функционально-административного управления придется строить еще одну систему — систему управления процессами. Очевидно, что управлять сложным

межфункциональным бизнес-процессом один руководитель не в состоянии (а именно тайн-процессы называют сквозными). Ему неизбежно придется брать себе заместителей и распределять между ними сегменты процесса, закрепляя ответственность за каждый сегмент за кем-то из них. Заметим, что границы сегментов такого сквозного процесса могут не совпасть с границами функциональных подразделений. Сегментирование сквозного процесса и назначение заместителей его владельца приведет к созданию некоторой иерархии управления сквозным процессом. Если такие действия будут выполнены по всем сквозным процессам, то в организации будет создана сложная многоуровневая иерархия -правления бизнес-процессами. Но в этом случае в организации появится две параллельно существующие системы менеджмента (см. рис.2). Одна из них основана на существующей структуре подразделений и является традиционной. Другая система менеджмента— процессная. Такая система имеет высокий уровень самостоятельности, обеспечивает эффективность процессов. Таким образом, в организации будут одновременно существовать две системы менеджмента, которые должны постоянно согласовывать свои действия. Не говоря об огромных дополнительных затратах.

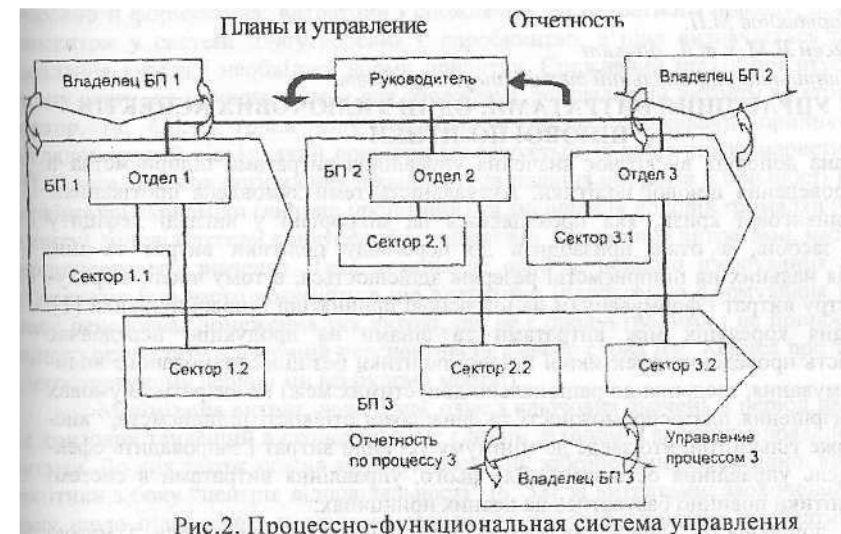


Рис.2. Процессно-функциональная система управления

При наложении сквозных процессов на традиционную функциональную структуру организация сталкивается с проблемой распределения ресурсов, задействованных в каждом из процессов. При сохранении функциональной структуры для того, чтобы все эти ресурсы оказались в распоряжении владельца сквозного процесса, должны быть созданы четкие правила, механизмы выделения ресурсов руководителями функциональных подразделений. Руководитель функционального подразделения в этом случае играет роль владельца ресурсов, а одной из его важнейших задач является обеспечение сквозного процесса ресурсами. При таком подходе целесообразно, чтобы владельцами процессов были руководители верхнего уровня, например заместители генерального директора. Важно также, чтобы на предприятии было четко регламентировано взаимодействие владельцев процессов с руководителями функциональных подразделений (владельцами ресурсов). Фак-

тически это означает изменение системы управления предприятием и переход на матричную или проектную структуру (комментарий: при проектном управлении руководитель проекта как раз и является владельцем процесса). В таких структурах управление должно осуществляться как по горизонтали (процессное), так и по вертикали (функциональное). Автор считает, что выделив сквозные процессы можно сопоставить их с существующей структурой организации и понять, где структура «рвет» процессы с точки зрения зон ответственности руководителей. Далее предлагается не порождать две параллельные системы менеджмента, а оставить традиционную систему, изменяя при этом границы структурных подразделений так, чтобы они совпадали с процессами, не «рвали» процессы. В данном случае имеет место практическая сложность такой работы, но это более приемлемо, чем создание и поддержание в рабочем состоянии двух систем менеджмента в одной организации. Кроме того, изменение границ структурных подразделений будет проводиться исходя из целей процессов — достижения наилучшего результата, а не для получения аппаратно-административных выгод.