

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

УДК 330

**Юрий Владимирович Ляндау**,  
к.э.н., доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Эл. почта: paleotyp@yandex.ru

В данной статье рассматривается история развития подходов к управлению производственными процессами и организацией в целом. Концепции специализации Адама Смита, сборочной линии Генри Форда и научного управления Фредерика Тейлора создали функциональные корпорации, в которых специализированные отделы состоят из специализированных рабочих. Такая организационная структура оптимизирована под задачи каждого отдела, необходимые для выполнения.

По мере протекания этапов жизненных циклов индустриальной, а затем информационной эпох менялись внешние условия производства и соответственно возникала необходимость в изменении ключевых факторов управленческой парадигмы, выразившемся в переходе от функционального к процессному подходу к управлению производством.

Функциональное управление доминировало во многих организациях на протяжении всего XX века. Только в конце 1990-х годов компании стали переходить к процессному управлению. Этот переход был вызван определенными условиями, сформированными информационной эпохой.

*Ключевые слова:* управление, функции, функциональное управление, процесс, процессное управление, индустриальная эпоха, информационная эпоха, управление бизнес-процессами.

**Urij V. Lyandau**,  
PhD in Economics, Associate Professor, the Department of Management theories and Business technologies, Plekhanov Russian University of Economics  
paleotyp@yandex.ru

## THE DEVELOPMENT OF THE PROCESS-BASED APPROACH TO MANAGEMENT

This article considers the timeline of the approaches to management of the industrial processes and organizations in general.

The Adam Smith's idea of specialization, the Henry Ford's conveyor and Frederick Taylor's scientific approach created functional corporations, in which specialized departments consisted of specialized workers. Such organizational chart was optimized for every department's tasks, which are necessary to perform.

During the life cycle evolution of industrial and then informational ages external conditions of production has changed. In consequence, there was born the necessity to change key factors of the management paradigm. These changes are the transfer from the functional management to the process-based approach.

The functional management was the basic type of management in many organizations during the 20th century. Only in the end of 1990 companies started to integrate the process-based approach. This conversion was born cause of special conditions that the informational age created.

*Keywords:* management, functions, functional management, process, process-based management, industrial epoch, informational epoch, business process management.

Горизонтальную структуризацию производственной деятельности (по технологии) в виде последовательности операций по изготовлению товара, т.е. как некоторого процесса, можно обнаружить еще у А. Смита (XVIII в.), который показал объективность выделения специализированных производственных операций в составе производственного процесса как определенной последовательности действий.

При этом Смит утверждал, что массовое производство требует новых организационных формы и новых методов работы. В своей основополагающей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) [3], Смит признал, что разделение труда имеет важное значение для повышения производительности труда работников. Наблюдая работников небольшой мануфактуры во Франции, он заметил, что работники, выполняющие отдельные операции могут произвести гораздо больше, чем рабочие, выполняющие все операции производства конечной продукции. Смит установил, что увеличение производительности было связано с более высоким уровнем освоения и скорости выполнения поставленных задач каждым работником и экономией времени за счёт исключения переключений с одной задачи на другую. Адам Смит ввел понятие трудовой специализации, что потребовало определения ролей и задач, выполняемых различными лицами. Это является базисом бизнес-процессов, охватывающих несколько физических лиц. Следующие революционные изменения в процессном управлении связаны с работами Фредерика У. Тейлора и Генри Форда.

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т.п. Вдохновленный введением массового производства, инженер Фредерик Уинслоу Тейлор, развил идею трудовой специализации Смита введением научного метода и измерения производственных процессов. Он систематизировал изучение поточного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы их более быстрого выполнения. В своей книге, «Принципы научного менеджмента» (The Scientific Management, 1911), Тейлор подчеркнул необходимость корпоративного труда для устранения неэффективности производства и улучшения разделения труда [4].

Концепции научного управления Тейлора и разделения труда применяются также к управленческим функциям. По его мнению, управленцы необходимы для координации различных работ, выполняемых отдельными работниками. Сюда же входит ответственность менеджеров контролировать и мотивировать работников для выполнения своих задач. В иерархии управления, Тейлор выделял специалистов для выполнения отдельных функций: бухгалтерский учёт, кадровое обеспечение, продажи и производственные функции в рамках организации. Организационные концепции Тейлора были широко приняты корпорациями и применяются и в настоящее время.

Генри Форд дал практическое применение теориям научного управления Тейлора. Создав компанию Ford Motor в 1913 году, Форд поставил цель предложить автомобиль массового использования, предлагая это по доступной цене. В своей концепции сборочной линии Форд рассматривал производство автомобилей как единый процесс последовательной деятельности. Он расширил концепцию специализации труда Адама Смита и добавил предписание последовательностей для выполнения задач. Каждый работник должен выполнять одну задачу в установленном и повторяемом порядке. Движущиеся сборочные линии заменили

узловую сборку, сборочные элементы поступали к рабочим, а не работники переходили от одной станции сборки к другой [5].

Всё внимание организаторов промышленных предприятий в период 1820-1900 гг., получивший название промышленной революции, направлялось на то, чтобы создать новую промышленную технологию, обеспечить соответствующую организацию производства и сделать заявку на свою долю рынка. Концепции конкуренции, по мнению И. Ансоффа, в её современном понимании до 1880 г. не существовало [1].

Концепции специализации Адама Смита, сборочной линии Генри Форда и научного управления Фредерика Тейлора создали функциональные корпорации, в которых специализированные отделы состоят из специализированных рабочих. Такая организационная структура оптимизирована под задачи каждого отдела, необходимые для выполнения. Это позволило корпорациям обеспечить эффективное массовое производство товаров, чтобы удовлетворить спрос, вызванный экономическим развитием после Первой мировой войны.

Как известно, разработки Ф. Тейлора сформировали направление, получившее в дальнейшем название «школа научного управления», и послужили началом развития других школ и концепций менеджмента индустриальной эпохи в первой половине прошлого века: административная или «классическая школа управления» А. Файоля, школа «человеческих отношений» американских ученых Э. Майо и Ф. Ротлисбергера, школа поведенческих наук (бихевиористская школа) Д. МакГрегора, Ф. Герцберга и др. Однако ключевые факторы этих школ были преимущественно связаны с общими организационными вопросами управления, а непосредственно рабочие процессы и операции не попадали в сферу их интересов. В частности, целью административной школы было создание универсальных принципов управления, и разработчики этой школы не рассматривали отдельные рабочие процессы, в отличие от школы научного управления Ф. Тейлора и Г. Форда, решавших вопросы повышения эффективности рабочих процессов. И хотя понятие «процессный подход» в управлении тесно связано с административной школой А. Файоля,

оно возникло вследствие того, что в данном случае процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля. Следовательно, контекст «процессного подхода» А. Файоля не следует связывать с контекстом концепций ВРМ, как это делается некоторыми авторами, которые отождествляют процессный подход в управлении с управлением процессами [2].

По мере протекания этапов жизненных циклов индустриальной, а затем информационной эпох менялись внешние условия производства и соответственно возникала необходимость в изменении ключевых факторов управленческой парадигмы, выразившемся в переходе от функционального к процессному подходу к управлению производством.

В индустриальную эпоху организация представляла собой совокупность материальных активов и персонала, который использовал данные активы для получения прибыли. В начале XX века основной целью организаций являлась максимизация прибыли. Пути достижения данной цели – это переработка сырья в конечный продукт. Основными факторами, имеющими значимость в конкурентной борьбе, являются материальные активы. Естественно присутствуют экономические законы, независимо от типа экономики в каждом конкретном государстве (рыночная, административная и т.д.).

Жёсткой конкуренции в тот период не было, спрос значительно превышал предложение, понятие «ориентация на потребности клиентов» отсутствовало. Управление организацией основывалось на краткосрочных планах и мероприятиях текущего контроля. Фактически организации ориентировались только на принципы ведения бизнеса в том районе, где они функционировали. Основная задача заключалась в том, чтобы найти поставщиков, купить станки и оборудование для обеспечения переработки ресурсов. Инвестирование в повышение квалификации сотрудников не осуществлялось. Рабочие жестко выполняли команды управляющего, которого назначал собственник бизнеса.

Начиная с 30-х годов двадцатого столетия, основную роль для организаций играют материальные активы. Внешняя среда становится

более подвижной, происходят незначительные, но узнаваемые изменения. Выделяются политические, экономические, социальные, технологические факторы, увеличиваются масштабы конкуренции.

Организации постепенно переходят к стратегическому планированию, выделяют долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Управленческая информация основывается на данных бухгалтерской и финансовой отчетности.

В эволюционном плане наиболее важными этапами развития концепций управления была разработка во Франции в 1932 г. первой многоцелевой модели Tableau De Bord [8]. Далее в 1954 г. П. Друкер предложил Management by Objectives (технология SMART) [6], а последней, и вместе с тем получившей наибольшее признание и развитие, является концепция Balanced Scorecard (BSC), разработанная уже в информационную эпоху Р. Капланом и Д. Нортеном в 1992 г. [7]

Традиционные организационные структуры управления компаний, как правило, являются линейно-функциональными или дивизионными.

С ростом объёмов управленческих работ выросло количество требуемых для выполнения функций, а, следовательно, количество подразделений, их реализующих, и одновременно произошло сужение специализации, что в конечном итоге привело к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. Каждое функциональное подразделение стало оптимизировать деятельность в области своей ответственности, что, в конечном счёте, привело к подмене стратегической цели компании целевыми функциями подразделений и стало тормозить их развитие. Функционализм стал приводить к непомерному росту численности управленческого аппарата, к созданию функциональных барьеров, усложнению взаимодействий между подразделениями и препятствию внедрениям новых технологий (таких как проектное управление, групповая работа, управление знаниями и др.).

Функциональное управление доминировало во многих организациях на протяжении всего XX века. Только в конце 1990-х годов компании стали переходить к процессному управлению. Этот переход был вызван определенными условиями, сформированными

информационной эпохой. К таким условиям относятся:

- информатизация общества;
- развитие процессов глобализации;
- жесткая конкуренция с лучшими мировыми производителями;
- ориентация на потребителя;
- более изысканные потребности клиентов;
- существенное сокращение жизненного цикла продукции.

Информационная эпоха – историческая фаза эволюционного развития цивилизации, которая характеризуется значительным увеличением информации в жизни общества, а также важной задачей – выделения знаний из огромных информационных массивов.

Характерными чертами данной эпохи являются:

- постоянное увеличение объёмов информации;
- активное внедрение информационных технологий (ИТ) в жизнь общества;
- формирование глобального информационного пространства, которое обеспечивает оперативное взаимодействие людей;
- ускорение процессов глобализации;
- появление новых бизнес-моделей, основанных на активном внедрении ИТ в деятельность организаций;
- развитие социальных сетей;
- электронный документооборот;
- электронные платежные системы.

Информационная эпоха заставляет организации находить новые подходы к ведению бизнеса, акцентировать внимание на нематериальных активах, формировать базы знаний и накапливать интеллектуальный капитал.

В информационную эпоху, начиная с 70-х годов XX века значительно ускоряются темпы экономического развития. Появляются новые технологии, начинают развиваться процессы глобализации, ведутся активные работы в сфере информационных технологий. Постепенно организация становится полностью открытой социальной системой, тесно взаимодействующей с внешней средой, которую стали подразделять на макроуровень и микроуровень.

Большое внимание уделяется новым подходам к управлению организацией. Важную роль начинают играть процессы маркетинга. Если раньше деятельность организаций строилась

по принципу: «Снабжение – Производство – Сбыт – Маркетинг», то сейчас маркетинг выходит на первое место. Появляется жесткая конкуренция в мировых масштабах, компаниям становится просто необходимо ориентироваться на клиентов, оптимизировать деятельность, внедрять инновационные технологии, чтобы выжить в конкурентной борьбе.

Информационные технологии активно внедряются и становятся жизненно важным фактором, от которого зависит дальнейшая судьба организаций.

Происходит переход от функционального управления к процессному. Деятельность организаций становится ориентирована на потребности клиентов. Применяются новые подходы стратегического управления.

Фактически современное управление организацией представляет собой стратегическое управление процессно-ориентированной структурой на базе информационных технологий.

Эволюция процессного подхода связана с разработкой конкретных методов, позволяющих на практике организовать устойчивое управление межфункциональными процессами, ориентированными на достижение требуемых параметров продукции и нацелить менеджеров на постоянное их совершенствование. К числу тех, кто обратил внимание на необходимость межфункционального управления при постоянном совершенствовании процессов, следует выделить В. Шухарта, Уильяма Эдвардса Деминга, Джозефа Джурана и Каору Исикава (W. A. Shewhart, William Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa). В то время как Деминг сосредоточился на организационной практике и поведении персонала для достижения качества, Джуран акцентировал внимание на важной роли высшего руководства в улучшении качества и расширению сферы улучшения качества бизнес-процессов. Каору Исикава ввёл концепцию организации цикла качества (quality circle organization), философию постоянного совершенствования (continuous improvement philosophy), а так же восходящие (bottom-up – снизу вверх) аналитические методы, такие как диаграммы причины и следствия.

Работы Шухарта и Деминга считаются интеллектуальными предшественниками процессного мышления и идеи, ориентированной на структуру

процессов предприятия, сформировавшие современные концепции и методологические принципы, объединённые понятием «Управление бизнес-процессами» (Business Process Management, BPM). Разработки В. Шухарта, Э. Деминга легли в основу концепции управления качеством, поэтому так часто процессный подход ассоциируется именно с управлением качеством.

Статистические методы как источник информации о производственных операциях являются основой стандартных управленческих процессов в управлении качеством продукции. В. Шухарт в 1924 г. предложил перейти от Тейлоровского индивидуального контроля конкретной детали, основанного на допусковом подходе, к контролю, направленному на обеспечение стабильности операций на всем протяжении технологического процесса и позволяющему достичь запланированного уровня качества конечной продукции [1]. Предложенные им контрольные карты представляют стандартизованный процесс управления (выявления и устранения) вариаций параметров качества выпускаемой продукции.

В 30-е годы Э. Деминг, работая в научно-исследовательской лаборатории министерства сельского хозяйства США, стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. Развивая подход, предложенный У. Шухартом для регулирования процессов производства, Деминг распространил применение этих методов на сферу обслуживания, деятельность административных органов, финансы и другие сферы деятельности.

В целом концептуально-методологическое и инструментальное формирование BPM обеспечивает развитие четырёх групп инициатив: инициативы по рационализации трудовых процессов, инициативы менеджмента качества, инициативы бизнес-менеджмента и инициативы в области информационных технологий и систем.

Инициативы по рационализации трудовых процессов (Work Simplification) заложены в методах «научного управления» Ф. Тейлора и конвейерного производства Г. Форда. Как уже отмечалось, Тейлор описал ряд ключевых идей, которые, по его мнению, хорошие менеджеры должны использовать для улучшения их бизнеса. Он утверждал, для рационализации трудовых процессов

необходимы исследования и систематические эксперименты, чтобы определить лучший способ выполнения задачи. Движущиеся конвейеры Генри Форда сформировали концепцию производства автомобилей как единый процесс и обеспечивали последовательность каждого вида деятельности, гарантируя, что весь процесс проходит без сбоев и эффективно. Очевидно, что Форд тщательно продумывал вопросы сборки автомобилей на более ранних этапах и имел чёткое представление о том, как он может улучшить процесс.

Инициативы менеджмента качества во многом считаются результатом последовательного развития «процессных» концепций Ф. Тейлора и Г. Форда. В 1970-х годах, самая популярная методология контроля качества получила название Total Quality Management (TQM), но в конце 1980-х годов, ей на смену пришла Six Sigma – подход, разработанный в Motorola. Концепция Six Sigma предусматривает совместный анализ процесса с методами статистического контроля качества и программами организационных поощрений и стала популярным подходом к непрерывному совершенствованию процесса. В свою очередь TQM и Six Sigma стали основой разработки серии международных стандартов качества ISO серии 9000:2000, ключевым объектом которых является процесс, также как и методики IDEF, которые создавались в рамках предложенной ВВС США программы компьютеризации промышленности – ICAM, в ходе реализации которой выявилась потребность в разработке методов анализа процессов взаимодействия в

производственных (промышленных) системах.

Инициативы бизнес менеджмента также могут считать своим предшественником инициативы Ф. Тейлора и Г. Форда. Однако, в отличие от инициатив контроля качества, которые основное внимание уделяют качеству и производству продукции, инициативы управления были сосредоточены на общей деятельности фирмы. Акцент делается на согласовании стратегии со средствами её реализации, а также на организации управления работниками для достижения корпоративных целей. Наиболее значимыми управленческими инициативами в отношении развития концепций процессного подхода являются модель цепочки ценностей М. Портера, уже упоминавшаяся ранее модель BSC Д. Нортон и Р. Каплана, а также концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи.

#### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб.: Питер. – 2009.
2. Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Издательство: ИП Злыгостев А.С., 2007.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991.
5. Форд Г. Моя Жизнь, Мои достижения. – Издательство: ИП Злыгостев А.С., 2006.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper Business, 1954.

7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance /Harvard Business Review. – January-February 1992. – P. 70-79.

8. Souissi M. A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord // International Business & Economics Research Journal. – July 2008. – Vol. 7, №7. – P. 83-86.

9. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.

#### References

1. Anosoff I. Strategic management. – Spb.: Piter. – 2009.
2. Skripko L.E. Process-based approach in quality management. Spb.: Izdatelstvo SPBGUEF, 2011.
3. Smith A. Research about the nature and the reasons of people's wealth. M.: Izdatelstvo: IP Zlygostev A.S., 2007.
4. Teylor F.U. Scientific management foundations. – M.: Kontrolling, 1991.
5. Ford H. My life, my achievement. – Izdatelstvo: IP Zlygostev A.S., 2006.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper Business, 1954.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance /Harvard Business Review. – January-February 1992. – P. 70-79.
8. Souissi M. A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord //International Business & Economics Research Journal. – July 2008. – Vol. 7, №7. – P. 83-86.
9. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. – Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1931.