

## **ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК ПО СРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

Обоснование рациональности применения процессного подхода в управлении предприятием для эффективного управления бизнес-процессами и их оптимизации с целью минимизации людских, материальных и финансовых затрат в процессе работы предприятия, повышения конкурентоспособности продукции, повышения потенциала фирмы.

В условиях недостаточной конкурентоспособности предприятий РФ на мировом рынке применение процессного подхода в управлении организацией является актуальным и перспективным направлением выхода из сложившейся ситуации.

Цель любой предпринимательской деятельности – получение прибыли. В условиях рыночной экономики предприятие должно постоянно повышать свой потенциал – предполагаемый уровень получения прибыли в будущем. Уровень конкурентоспособности предприятия является интегральным показателем его потенциала. Повышение потенциала подразумевает совершенствование деятельности предприятия: повышения качества, снижения себестоимости продукции, выполнение заказов в запланированные сроки и т. д.

В настоящее время профессиональные консультанты по управлению не имеют стандартного понимания процессного подхода к управлению предприятием. Как следствие, заказчики услуг консультантов – руководители промышленных предприятий вынуждены разбираться с многообразием подходов и методик. Одни компании активно продвигают методику построения сбалансированных показателей управления (BSC), другие – создание так называемой «процессной модели предприятия» с использованием ARIS или BusinessStudio, либо другие программы с помощью которых автоматизируют СМК в организации, третьи предлагают за короткий срок и фиксированное вознаграждение оптимизировать все существующие процессы, четвертые – призывают сразу взяться за внедрение TQM и т.п. Появление стандартов ISO серии 9000:2008 дало серьезный импульс к развитию методик процессного управления. Некоторые консалтинговые фирмы в перечне своих услуг указывают, например, следующий набор: описание и оптимизация бизнес-процессов, создание должностных инструкций, сертификация по ISO и прочее. Таким образом, для многих консультантов процессный подход и реорганизация (реинжиниринг) процессов – это одно, а внедрение системы менеджмента качества, основанной на процессах, – нечто другое, мало с первым связанное.

Сеть процессов организации - такой подход управления организацией условно можно называть «полным» или, что более точно его характеризует, системным подходом к выделению процессов предприятия, как этого требует ISO 9001:2008. Рассматриваемый подход базируется на следующих четырех основных положениях:

- определении процессного и системного подходов применительно к организации;
- определении процесса (бизнес-процесса) организации;
- понимании шагов, необходимых для внедрения процессного подхода в организации;
- определении сети (системы) взаимосвязанных процессов организации.

Желаемый результат достигается эффективней, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами.

Консалтинговая компания «ФИНЭКСПЕРТ.РУ» решила организовать и провести исследование. Компания опросила более ста руководителей высшего и среднего звена российских компаний. Ниже на рисунке 1 представлен результат исследования о доле удовлетворенных руководителей и сотрудников в источниках информации, внедривших процессный подход.



Рисунок 1 – Доля удовлетворенных руководителей и сотрудников в источниках информации

По результатам исследования видно, что процессный подход, как инструмент совершенствования бизнеса, в настоящее время активно применяется в российских компаниях. Однако эффективность его использования все ещё недостаточно высока. С одной стороны причиной низкой эффективности является слишком формальный подход руководителей, а с другой – недостаточный уровень компетенции сотрудников. Так же существенным является дефицит знаний, опыта и навыков внедрения процессного подхода.

Функциональный менеджмент, который везде и всюду использовался для повышения производительности управленческого труда, создал барьеры, обрывы и ямы между частями процессов, разрушив тем самым непрерывность процессов создания продукции или оказания услуг. В результате цепочки стали очень длинными, сложными и запутанными, а в итоге — неэффективными.

Процессный подход, не разрушая полностью функциональный менеджмент (специализация нужна везде, в том числе и в управлении), позволяет соединить цепочки процессов, выбросить лишние цепочки и исключить дублирующие процессы, запараллелить те процессы, которые можно и нужно осуществлять параллельно.

Для освоения на предприятиях процессного подхода можно и нужно должным образом использовать опыт, накопленный в военных отраслях промышленности, где в соответствии с механизмом военной приемки представители заказчика (а не государственные чиновники) сопровождают разработку и изготовление изделия с первого до последнего шага. Однако использования опыта военной приемки явно недостаточно для необходимого обновления промышленности. Ведь процессный подход, свойственный военной приемке, навязывается заказчиком, а должен стать результатом реализации внутренней потребности компании повысить эффективность своей деятельности. Поэтому для предприятий и организаций более актуален сейчас реинжиниринг - перепроектирование используемых процессов.

В некотором смысле понимание процессов близко к представлению об алгоритмах. Дело в том, что в жизни организаций все большую роль играют информационные технологии (ИТ). А ИТ не понимают иного языка, кроме языка алгоритмов. Во многих сферах человеческой деятельности ИТ — необходимое условие обеспечения конкурентоспособности, поэтому процессное описание деятельности организации вполне

уместно. Кроме того, процессный подход удобен и вне контекста ИТ прежде всего потому, что открывает широкие возможности для визуализации, а значит, и для вовлечения сотрудников. Таким образом, речь идет о феномене процессного мышления, т.е. такого взгляда на мир, который превращает все видимое в этом мире в процессы. Для этого предлагается мета-процесс, состоящий из следующих 14 шагов:

- 1) выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества;
- 2) определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов;
- 3) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы;
- 4) найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, собственником процесса;
- 5) определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т.е. требования к качеству результатов его функционирования;
- 6) определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, т.е. к ресурсам;
- 7) определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологически обеспеченные измерители;
- 8) спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса;
- 9) описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса;
- 10) определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.п.);
- 11) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса;
- 12) вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу;
- 13) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса;
- 14) определить порядок внесения в процесс изменений.

Мета-процесс обеспечивает систематический подход к выявлению и описанию всех процессов, представляющих интерес для качества, как, впрочем, и для управления вообще. Однако особый интерес представляют так называемые бизнес-процессы. Они характеризуются тем, что имеют конкретного потребителя, готового платить за результаты бизнес-процессов, которые и существуют до тех пор, пока есть потребитель. Их организация и систематизация осуществляются в соответствии не с удобствами производителя, а с принципом ориентации на потребителя. А это означает, что на смену традиционной организационной структуре, как правило, придет проектный подход и командная форма работы.

Управление и улучшение процессов – это реализация системы итераций по управлению и улучшению процессов, которая отражает цикл «план — осуществление — проверка — действие». Ключевое положение этого этапа — измерение функционирования и мониторинг. На этом этапе основную ответственность несет собственник процесса. На шаге мониторинга функционирования процессов собственник процесса регулярно наблюдает и оценивает результаты функционирования процесса. Потребности в улучшении определяются на основе значимости, а также показателей функционирования и зрелости процессов. Собственники процесса должны выбирать и внедрять улучшения, основываясь на приоритетах бизнеса и уровнях функционирования процесса.

Выбор стратегии улучшения — очень важное решение. Оно должно учитывать как степень требуемых улучшений, так и текущий уровень зрелости проблемного процесса. В общем случае существует три способа улучшений:

1. Решение проблемы.
2. Непрерывное улучшение процесса.
3. Инновации процесса.

Улучшения нужно закреплять и распространять внутри компании, чтобы использовать весь их потенциал. Закрепление улучшений. Существует несколько предпосылок для того, чтобы эффективно перенести предложение с чертежной доски на производственную линию, например:

- 1) полностью разработанный, развернутый план с указанием исполнителей;
- 2) четкую систему отчетности;
- 3) распределение ответственности.

Все три элемента очень важны — ни один не может компенсировать отсутствие другого. В реализации первых двух элементов напрямую участвуют команды, занимающиеся улучшением процесса. А вот сделать так, чтобы заработал третий элемент, может только высшее руководство.

Очевидно, что предложенная стратегия — это подход, который требует времени. Дорога к благополучию и эффективным процессам требует определения и постоянной актуализации приоритетов. Для достижения заметных результатов стратегия должна применяться неуклонно с самого начала, и ее реализация требует, чтобы на всем пути она твердо опиралась на описанные принципы. Это самый быстрый и самый надежный путь к успеху.

Для определения требований к анализу несоответствий/установлению потенциальных несоответствий, установлению их причин, оцениванию необходимых действий, с целью избежать повторения несоответствий, определению и осуществлению необходимых действий, определению требований к записям результатов предпринятых действий, анализу предпринятых корректирующих действий на предприятии обычно представляются в процессе «Корректирующие и предупреждающие действия».

Управление бизнес-процессами как подход к управлению компанией предусматривает то, что необходимо как совершенствование отдельного процесса в частности, так и системы (сети) процессов в целом. Мировая практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного подхода, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой.