процесс пошел

методика внедрения процессно-ориентированного подхода на предприятии

В существующих международных стандартах (МС) ИСО отсутствует какая-либо методика внедрения и оценки процессно-ориентированной системы управления на предприятии. В МС ИСО 9000:2000 описана лишь модель для внедрения системы менеджмента качества организации [2, п. 4.1], в котором, безусловно, установлен принцип «процессного подхода».

При внедрении процессно-ориентированной системы управления (ПОСУ) многие предприятия обращаются к специалистам в области внедрения и оценки процессно-ориентированной системы управления. Это связано с проблемой отсутствия общей методики построения ПОСУ и невозможности ее формирования собственными силами в связи с отсутствием опыта и знаний в этой области.

Следовательно, к недостаткам внедрения ПОСУ на предприятии можно отнести:

– часто встречающееся несоответствие процессной модели управления, существующей на предприятии с линейно-функциональной структурой;

– отсутствие четкой, общей методологии внедрения ПОСУ;

– социально-психологические проблемы в коллективе, непонимание большинством работников целей внедрения ПОСУ на предприятии.

С другой стороны, внедрение ПОСУ имеет и ряд положительных моментов:

– оптимизирует систему корпоративного управления, делает ее прозрачной и способ-

Дорошенко Ю.А.
д-р экон. наук, профессор
Дегтева Е.В.
аспирант

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

показатель – это информационный фильтр, с помощью которого отбираются необходимые и достоверные данные для принятия управленческого решения

ной гибко реагировать на изменения внешней среды;
– сокращает уровни управления и количество руководителей;
– позволяет получать и использовать систему показателей и критерии оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки;
– высокая степень заинтересованности и мотивации персонала вследствие уверенности в том, что ПОСУ нацелена на постоянное повышение эффективности и контролируемости деятельности каждого работника;
– ориентация на МС ИСО и получение соответствующего сертификата по качеству;
– возможность автоматизации деятельности, что приводит к сокращению длительности производственного цикла;
– гарантирует четкое определение ответственности за разработку, согласование, утверждение и ведение документации и производственной деятельности;
– ориентация на общий результат;
– усиление горизонтальных связей между подразделениями и снижение функциональных барьеров;
– ориентация ПОСУ на потребителя как главного источника получения дохода, что приводит к постоянному повышению качества предоставляемых продуктов/услуг.

В общем виде задача внедрения ПОСУ перед специалистами по менеджменту качества ставится следующим образом [4]:
– выделить и отобразить процессы предприятия;
– назначить владельцев процессов;
– документировать процессы;
– передать документацию владельцам для осуществления «процессного управления»;
– провести внутренние аудиты процессов.

Внедрение, построение и оценку ПОСУ необходимо рассматривать как формирование системы бизнес-процессов (БП), которая не может быть создана произвольным образом, а должна удовлетворять следующим требованиям [4]:
– соответствие элементов системы определению БП;

процесс пошел

– наличие добавленной ценности в элементах системы;
– полнота, непротиворечивость и целостность системы.

Используя основные требования к процессу построения системы БП, можно предложить методику описания основных шагов формирования ПОСУ. Представленная методика является стандартной и может быть дополнена и конкретизирована в соответствии с особенностями ее применения на конкретном предприятии:

1) определить цели внедрения ПОСУ на предприятии;
2) задать полную систему БП, требуемых для менеджмента качества, определить все существующие на предприятии БП: управленческие, основные, вспомогательные;
3) определить цель и назначение каждого БП;
4) установить границы БП: область действия, последовательность, взаимосвязь и т.п.;
5) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые БП;
6) назначить ответственных за каждый БП;
7) определить заказчика БП и описать выход БП, то есть требования к качеству результатов его функционирования;
8) определить поставщиков БП и требования к элементам входа БП, то есть к ресурсам;
9) проанализировать ход и содержание БП, описать алгоритм БП;
10) установить адекватные и измеряемые величины и показатели БП по трем основным направлениям: продукт; эффективность; удовлетворенность клиента;
11) спланировать методы измерения показателей БП;
12) обозначить контрольные точки и точки принятия решения в системе БП для сбора информации для измерения показателей БП;
13) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга БП;
14) определить входные и выходные документы по стадиям БП (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.д.).

эффективность использования капитала всегда является важнейшим показателем при принятии управленческих решений

15) проводить регулярную оценку, мониторинг и анализ данных;
16) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия;
17) выявлять проблемы, связанные с функционированием БП;
18) анализировать причины возможных отклонений, определять направления необходимых улучшений БП;
19) проводить закрепление достижений, связанных с улучшениями БП;
20) проводить дальнейшее улучшение БП внутри предприятия.

С нашей точки зрения, наиболее важным шагом при внедрении ПОСУ является определение адекватных и измеряемых величин и показателей БП. Показатель – это информационный фильтр, с помощью которого отбираются необходимые и достоверные данные для принятия управленческого решения.

Мы предлагаем выделять несколько уровней управления: организационный, уровень процессов и подразделений и уровень конкретных сотрудников. С нашей точки зрения, наиболее существенными являются показатели, разработанные на уровне процессов и подразделений, так как независимо от того, есть ли у компании четко сформулированная стратегия, измерять операционную эффективность БП необходимо. Это обусловлено тем, что собственники вкладывают в предприятие свой или заемный капитал, и эффективность его использования для них всегда является важнейшим показателем при принятии управленческих решений. В свою очередь, показатели БП – это совокупность наиболее существенных, согласованных и поддающихся измерению качественных и/или количественных информационных фильтров, на основании которых принимаются управленческие решения на предприятии.

Нами предложен собственный вариант классификации БП, который облегчит задачу определения показателей БП на практике. Существуют общие для всех БП показатели, однако целесообразность их использования определяется спецификой рассматриваемого БП и возмож-

внедрение процессно-ориентированной системы управления на предприятии представляет собой крупномасштабный проект с участием огромного числа специалистов

процесс пошел

ностью сбора необходимой информации; и специальные показатели, которые определяются исключительно для конкретного БП.

К общим показателям нами отнесены:

– *показатели качества* (степень дефектности продукции БП, стабильность БП, надежность БП, удовлетворенность потребителя и т.д.);

– *показатели стоимости* (стоимость затрат на единицу продукции, стоимость продуктов БП, стоимость затрат на качество и т.д.);

– *показатели времени* (время выполнения БП, время простоев, время выполнения отдельных функций и т.д.);

– *показатели выполнения* (время выполнения БП в целом, количество сотрудников, участвующих в выполнении БП, количество дублирующих друг друга функций в рамках БП и т.д.);

– *показатели эффективности* БП:

а) эффективность использования ресурсов на единицу продукции: коэффициент использования оборудования, ресурсов, сырья, материалов, времени на проведение единицы работ или услуг;

б) эффективность затрат материальных ресурсов: расходы средств, материалов, бюджеты подразделений, дебиторская и кредиторская задолженности, объемы «замороженного» капитала в виде складских запасов сырья;

в) эффективность затрат времени: цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказов;

г) рентабельность БП и т.д.

– *показатели управляемости* (характеризуется величиной реакции БП на управляющее воздействие);

– *показатели регулируемости* (определяет уровень регламентации БП).

Таким образом, внедрение процессно-ориентированной системы управления представляет собой крупномасштабный проект с участием огромного числа специалистов и предполагает проведение ряда шагов. Количество итераций может быть сокращено или наоборот увеличено в зависимости от специфики предприятия и по решению руководства.

Литература

1. ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Госстандарт, 2001.
2. ИСО 9001:2000 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Госстандарт, 2001.
3. Афанасьев В.Г. Научное управление социальными процессами. – М.: Из-во политической литературы, 1968. – 186 с.
4. Горбунов А.В. Об особенностях применения процессного подхода // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 11. – С. 16-18.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 3-е изд., испр. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 408 с.