**Реализация процессного подхода в организации**

**Можно отметить следующие преимущества применения процессного подхода:**

Процессный подход придает единую направленность менеджменту и производству, которое, независимо от того, как структурируется ор-ганизация, имеет, как правило, горизонтальную направленность и носит строго процессный характер.

За счет сокращения иерархических уровней организационной струк-туры процессный подход позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями.

Переход к процессному подходу позволяет рассматривать деятель-ность в системе менеджмента качества не в статике, а в динамике, когда деятельность в системе должна постоянно улучшаться на ос-нове соответствующих измерений и анализа.

Процессный подход акцентирует внимание менеджмента на взаимо-действии подразделений и должностных лиц, что дает возможность устранять «ничейные поля», т.е. участки деятельности, выпадающие из-под влияния системы менеджмента качества.

Процессный подход характеризуется большей по сравнению с функ-циональным подходом способностью к совершенствованию ме-неджмента, что крайне важно в условиях возрастающей конкурен-ции, с которой постоянно сталкиваются организации.

Процессный подход расширяет возможности организаций в разви-тии их бизнеса. В соответствии с этим требование ISO 9001 о необ-ходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности можно считать одним из центральных в практике приме-нения процессного подхода.

Деятельность любой организации – это реализация процессов. Тем не менее, существует целый ряд **проблем, связанных с внедрением про-цессного подхода**:

непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;

неготовность к серьезным изменениям в структуре управления ком-панией (и в организационной структуре);

построение системы процессов, неадекватной реальному бизнесу компании;

ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и по-казателей;

неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA);

и другие.

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Любая организация, которая хочет сохранить и улучшить позиции на рынке в долгосрочном периоде, должна ориентироваться в своем развитии на потребителей (как внешних, так и внутренних) и управлять процесса-ми. Неэффективные внутренние процессы снижают рентабельность и кон-курентоспособность организации, поэтому для организации важно свое-временно и адекватно реагировать на изменения внешней среды соответ-ствующими изменениями внутри организации. Сотрудники будут знать, как именно выполнять свою работу. Четкая структура взаимосвязи всех процессов организации позволит повысить «прозрачность» работы.

Переход предприятия к процессно-ориентированному управлению предполагает:

идентификацию процессов,

развертывание процессов,

документирование процессов,

определение последовательности и взаимодействия процессов.

После того, как выполнена работа по идентификации требований по-требителя и трансформации их в характеристики (параметры качества) продукта, производитель может приступать к определению (выделению, идентификации) процессов, необходимых для создания продукции.

Идентификация процессов – первоочередная и, пожалуй, самая сложная работа, которую следует выполнить при реализации процессного подхода. Так как не существует стандартного перечня процессов, органи-зации следует самой определить состав процессов, выполнение которых необходимо для выпуска продукции, отвечающей требованиям потреби-телей. Этот состав должен отражать специфику производства и ведения бизнеса организации.

Первоначально, исходя из миссии и видения, высший менеджмент организации должен определить состав основных направлений своего бизнеса. В каждой организации может осуществляться один или несколь-ко основных бизнесов разной степени сложности. Для установленных ос-новных бизнесов организации определяются реализующие их процессы. Как показывает практика, идентифицировать полный состав бизнес-процессов в организации с первого раза удается крайне редко. Поэтому, как правило, сначала формируется временный перечень процессов, а уже затем, по мере более глубокого анализа деятельности организации, этот перечень корректируется в сторону наиболее полного отражения специ-фики деятельности организации. 20

Определение (на концептуальном уровне) состава процессов систе-мы менеджмента качества происходит на основе таких идентифицирую-щих признаков, как:

наличие совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих ви-дов деятельности (таких видов деятельности в процессе должно быть не меньше двух, и деятельность должна носить повторяющийся ха-рактер);

наличие очевидного преобразования входа в выход.

Однако не все из процессов оказывают одинаковое влияние на успех организации в конкретных рыночных условиях. В связи с этим целесооб-разно выделять ключевые процессы, оказывающие наибольшее (решаю-щее) воздействие на достижение главных целей организации. Эти процес-сы могут быть определены в зависимости от степени их влияния на удов-летворенность потребителей, акционерную стоимость организации, увеличение продаж продукции, расширение рынка реализации продукции, уменьшение издержек и др. Ранжирование ключевых процессов следует производить на основе тщательного анализа. В качестве способа ранжиро-вания ключевых процессов может быть использована экономическая (предпочтительно) или экспертная оценка степени влияния отдельных процессов на конечные результаты бизнеса.

Наряду с ключевыми могут быть выделены и критические процессы, т.е. процессы, ненадлежащая организация которых или несоблюдение требований к их выполнению представляют фактическую или потенци-альную опасность для обеспечения качества продукции и, следовательно, для эффективности организации. Такие процессы требуют незамедлитель-ного вмешательства (корректировки или улучшения) и должны находить-ся под особым вниманием. Следует иметь в виду, что если ключевые про-цессы отражают внешние по отношению к организации воздействия, то критические процессы являются отражением сугубо внутренних воздейст-вий. Возможны ситуации, когда ключевые процессы одновременно явля-ются и критическими.

Помимо такого разделения процессов системы менеджмента качест-ва, организациями используются также общие классификации. Существу-ет несколько классификаций, одинаково используемых в практике.

Согласно одной из них все процессы менеджмента качества делятся на три группы: основные процессы (или бизнес-процессы), процессы ме-неджмента и обеспечивающие (или вспомогательные) процессы. Основой такой классификации является принцип влияния процессов на добавлен-ную стоимость и добавленную ценность продукции и самой организации.

В этом случае основными процессами (или бизнес-процессами) ор-ганизации будут те процессы, которые непосредственно добавляют стои-мость продукции, результатом взаимодействия этих процессов будет достижение коммерческих целей, то есть получение прибыли. По сути, это процессы, приводящие к выпуску продукции или предоставлению услуги, начиная с анализа существующих потребностей конкретных потребителей и заканчивая поставкой продукции. Основные процессы образуют цепочку бизнес-системы организации, то есть системы, направленной на создание продукции/услуги, и определяют выходные результаты деятельности. Эти процессы имеют стратегическую важность, поскольку прямым образом влияют на удовлетворение потребителей. Основные процессы непосредст-венно связаны с физическим созданием продукции, ее доставкой, а также с послепродажным сервисом. При построении процессной модели организа-ции основные процессы образуют линейную цепочку, последовательно взаимодействуя друг с другом. При этом результаты каждого предыдущего процесса будут влиять не только на процесс, непосредственно осуществ-ляющийся после него, но и на всю последующую цепочку процессов.

Таким образом, цепочка основных производственных процессов ха-рактеризуется преобразованием входов (сырье, материалы) в выходы (ко-нечная продукция или полупродукт, подвергающийся дальнейшей переработке в ходе процесса выпуска конечной продукции) и наличием внешнего потребителя продукции, требованиям которого должна отвечать продукция.

Обеспечивающие (или вспомогательные) процессы – это процессы, не оказывающие непосредственного влияния на стоимость продукции, но в результате их функционирования создаются необходимые условия для осуществления бизнес-процессов, а значит, они влияют на стоимость опо-средованно (по сути, это те процессы, без которых функционирование ос-новных процессов в принципе невозможно). Эти процессы непосредст-венно не влияющие на добавление стоимости продукции, добавляют цен-ность самой организации, делая возможным реализацию коммерческих целей. В отличие от основных, обеспечивающие (вспомогательные) про-цессы являются по своему характеру вертикальными, так как отражают деятельность организации по вертикали в соответствии с ее структурой и формой взаимодействия руководителей функциональных подразделений.

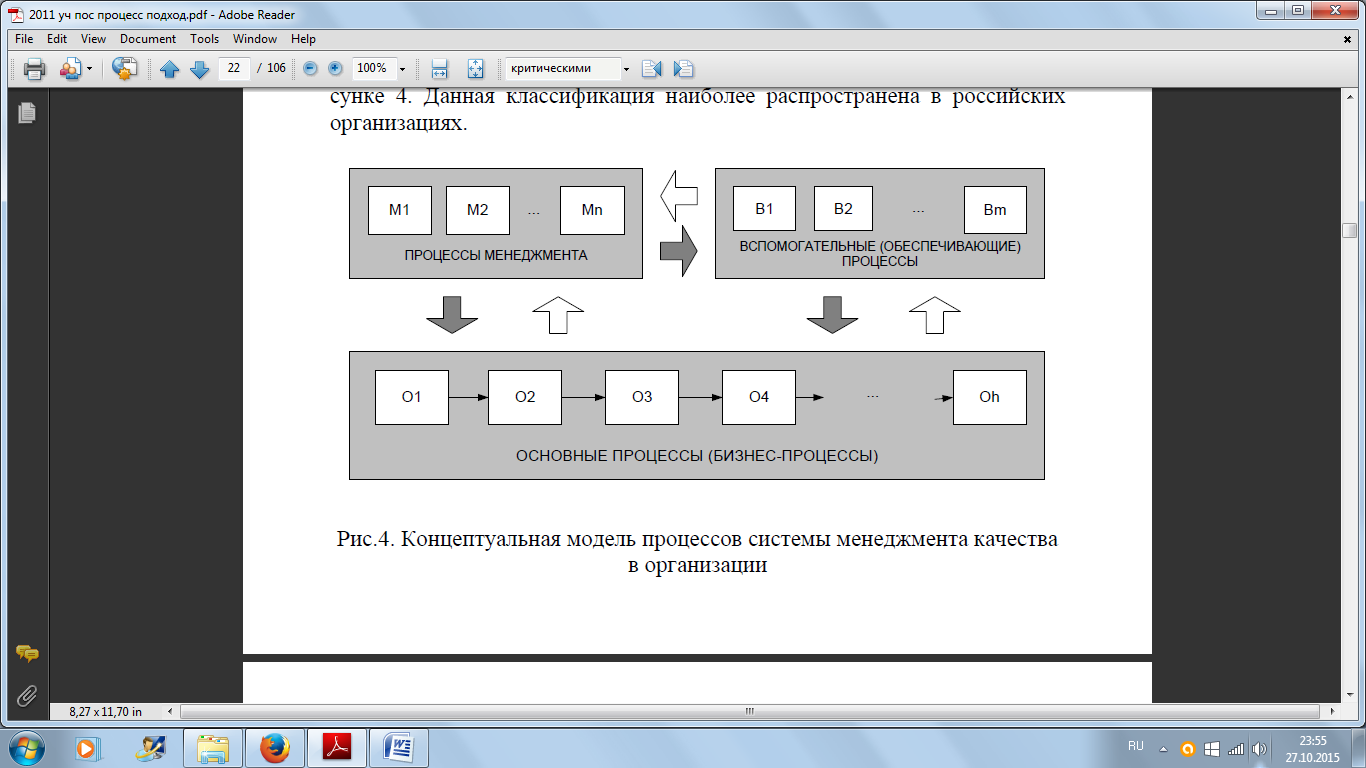
Следовательно, вспомогательные производственные процессы иден-тифицируются по преобразованию входов (сырье, материалы, информа-ция) в выходы (полупродукт, услуги) и наличию внутреннего потребите-ля. Внутренние потребители определяются в соответствии с организаци-онной структурой и местом в технологическом процессе выпуска продукции. Результат вспомогательных производственных процессов на-правлен на обеспечение процесса выпуска продукции и не включается впоследствии в состав конечной продукции.

Наиболее мобильными, постоянно адаптирующимися к изменяю-щимся условиям бизнеса являются процессы менеджмента, призванные 22

обеспечивать постановку и реализацию целей и задач организации, а так- же взаимосвязь и оптимизацию всех процессов организации. Процессы менеджмента – это в некотором роде тоже обеспечивающие процессы, они также не оказывают прямого влияния на стоимость продукции, а только на добавление ценности организации, и в общем случае их можно было бы и не выделять в отдельную группу. Однако меняющееся отношение к менеджменту, который из вспомогательного инструмента функциониро- вания организаций становится основным, определяет и особый статус этой группы процессов (процессы высшего уровня). Такие процессы фор- мируют бизнес-стратегию и культуру менеджмента организации, а конеч- ным результатом их функционирования является повышение результатив- ности и эффективности основных и обеспечивающих процессов.

Управленческие процессы также обладают характерными особенно- стями: они не имеют внешнего потребителя; не связаны с конкретными характеристиками отдельного вида продукции; обеспечивают достижение общих целей организации, целей производственных процессов и целей постоянного улучшения. Это связано с тем, что результаты осуществления управленческих функций не имеют конкретного внутреннего потребителя, поскольку они должны соответствовать поставленным целям менеджмен- та, а не требованиям персонала предприятия, которому эти результаты осуществления управленческих функций адресованы.

Концептуальная процессная модель менеджмента организации, ил- люстрирующая взаимосвязь различных видов процессов, показана на ри- сунке 4. Данная классификация наиболее распространена в российских организациях.



Управление процессом, как правило, включает в себя функции пла-нирования, организации работ, контроля выполнения и регулирования. При планировании процесса устанавливаются обоснованные задания и определяются ресурсы, необходимые для их выполнения. Организация работ – это упорядочение (рациональное распределение) деятельности подразделений и должностных лиц организации в целях достижения за-планированных результатов. При контроле выполнения процесса осуществляются непрерывный анализ и оценивание соответствия факти-ческих значений измеряемых параметров установленным, а также перио-дически оцениваются результативность и эффективность процесса.

Подчеркнем, что указанный цикл управления процессом традиционен для теории управления. Его интерпретацией является рекомендуемый стан-дартом ISO 9001 цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) и известный специали-стам качества под названием «Цикл Шухарта–Деминга» (рис. 7). *«****P****lan-****D****o-****C****heck-****A****ct»* циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

Планирование

установление целей и процессов, необходимых для достижения целей, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворения потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.

Выполнение

выполнение запланированных работ.

Проверка

сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности (KPI), получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.

Воздействие (управление, корректировка)

принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов

**ISO 9000** — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

Серия стандартов ISO 9000 разработана Техническим комитетом 176 (ТК 176) Международной организации по стандартизации. В основе стандартов лежат идеи и положения теории всеобщего менеджмента качества (TQM).

При пересмотре стандарта ISO 9001 в 2008 г. концепция процессного подхода так и осталась базовой для организации системы менеджмента качества.

В соответствии с ISO серии 9000 системы менеджмента качества строятся на основе 8 базовых принципов: ориентация на потребителя; ли-дерство руководства; вовлечение персонала; процессный подход; систем-ный подход; постоянное улучшение; принятие решений на основе фактов; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Процессная модель СМК в соответствии с требованиями ISO 9001 представляет собой две замкнутые петли. Внешняя иллюстрирует получе-ние требований от заинтересованных сторон, трансформацию их во входы производственной (коммерческой) деятельности. После чего в результате преобразования входов в выходы (в том числе и в продукцию или услугу) происходит удовлетворение требований заинтересованных сторон. Ин-формация от заинтересованных сторон в виде обратной связи служит ос-новой для улучшений.

Внутренняя петля показывает организацию управления (менеджмен-та) собственно на предприятии, основой которого служат *процессы* произ-водства продукции, измерение и анализ которых, так же как и обратная связь от потребителей, служат основой для постоянного улучшения. Кон-цепция постоянного улучшения реализуется на основе решений руково-дства с учетом имеющихся ресурсов, что в целом добавляет организации ценность.

В соответствии с этим требование ISO 9001 о необходимости рас-смотрения процессов с точки зрения добавленной ценности можно счи- 9

тать одним из центральных в процессном подходе, реализуемом новой версией стандартов ISO серии 9000.

**Реинжиниринг**

Реинжиниринг бизнес-процессов предпри-ятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое поло-жение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии произ-водства и способы организации деловых процессов.

Инжиниринг бизнес-процессов – это набор приемов и методов, ко-торые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. То есть это фундаментальное переосмысление и ради-кальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельно-сти компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

При этом не следует забывать, что реинжиниринг – это не простое изменение организационной структуры, а полная перестройка управления организацией, вследствие которого неизбежно изменится и орг. структура. Невозможно переоценить важность этого критического различия – сосре-доточения на перестройке принципиально важного бизнес-процесса, а не отдела или других организационных единиц. По словам М. Хаммера и Дж. Чампи, направив «усилия по реинжинирингу на организационную единицу, вы обрекаете их на провал; но после реинжиниринга реального рабочего процесса станет очевидно, какой на самом деле должна быть ор-ганизационная структура» [12].

Реинжиниринг должен быть нацелен на максимальное приближение процесса к его идеалу и, поскольку тем самым приводит к наиболее ради- кальному совершенствованию процесса, сам требует больших временных и материальных затрат и сопряжен с высокими рисками.

Реинжиниринг процесса, связанный с выработкой и принятием са-мых передовых и эффективных решений, может включать в себя реализа-цию пяти основных задач:

1. Укрупненный анализ.

2. Применение теории пошагового добавления работ и ресурсов.

3. Имитация процесса.

4. Моделирование процесса

5. Внедрение нового процесса.

Укрупненный анализ процесса позволяет шире взглянуть на цели и задачи его реинжиниринга, которые должны согласовываться с миссией организации и ее видением собственного будущего. Реинжиниринг про-цесса призван также расширять возможности и повышать эффективность работы организации. Поэтому, приступая к разработке нового процесса, необходимо четко понимать направление развития организации, опреде-лить, насколько рассматриваемый процесс отвечает ее будущим потреб-ностям и какие изменения способны доставить компании наиболее значи-мые конкурентные преимущества.

После того, как сформулировано видение проблемы относительно путей реорганизации процесса, необходимо определить, для чего будет предназначен процесс, а также характеристики процесса, которые необхо-димо оптимизировать для достижения поставленной задачи. Обычно рас-сматриваются такие аспекты, как возможности процесса; возможности персонала; возможности информационных технологий и организационные возможности.

После определения основных возможностей разрабатываются ре-шения по их применению (использованию) в новом процессе, а затем по-лученный результат сравнивают с заявленным видением. Если получен-ный результат удовлетворителен, можно двигаться дальше. Если нет, то весь цикл повторяется снова. Таким образом, реинжиниринг представляет собой итерационный *процесс*, который заканчивается формированием проекта нового бизнес-процесса.

Когда проект нового процесса готов, составляется имитационная модель, на которой проверяется работоспособность предлагаемых реше-ний. Если с помощью этой модели будет выявлена нестабильность про-цесса или доказана его неспособность выполнить заявленные требования, то пошаговое проектирование повторяют снова, затем составляют и тес-тируют новую имитационную модель, повторяя данную процедуру до тех пор, пока не будут получены приемлемые результаты имитации проекти-руемого процесса.

Поскольку имитационная модель может продемонстрировать только соответствие предлагаемых решений заявленному видению, то для проверки 93

работоспособности предложенной концепции обычно происходит одобре-ние или моделирование процесса. Следующие варианты действий:

обсуждение модели процесса методом мозгового штурма;

опытная проверка на отдельном участке или в части организации (если такое возможно);

компьютерное моделирование;

контрольное испытание процесса в масштабах всей организации.

При осуществлении реинжиниринга или оптимизации бизнес-процессов могут использоваться различные программные продукты.