

УДК 338.246.2

Ю. И. Михайлов*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)*

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Обоснованы основные предпосылки перехода от функционального к процессному управлению организацией. Представлено описание основных положений использования процессного подхода в системах менеджмента качества организаций с учетом требований международного стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Определены сущность менеджерской концепции управления процессами и ее отличительные признаки в сравнении с технологическим описанием процесса. Выявлены основные проблемы управления процессами в системе менеджмента качества организации. Особое внимание уделено оценке места и значимости обеспечивающих процессов организации. Обоснованы методические подходы к разработке системы классификации обеспечивающих процессов предприятия. Представлена блок-схема взаимодействия и взаимосвязи обеспечивающих и основных (ключевых) процессов организации.

Функциональное управление, процессный подход, система менеджмента качества, менеджерская концепция управления процессами, обеспечивающие процессы, анализ и совершенствование процессов

Господствовавший до конца XX в. функциональный подход в управлении организацией стал неэффективным для организаций, функционирующих в настоящее время. Функциональное управление заключалось в том, чтобы ответственность за выполнение отдельных функций по конкретным направлениям деятельности организации (проектирование, производство, снабжение, сбыт, хозяйственное и инфраструктурное обслуживание, послепродажный сервис) распределить между соответствующими функционалами со своими руководителями и исполнителями. При этом цель такого управления, осуществляемого руководителями функционалов (начальниками служб, отделов и структурных подразделений более высокого уровня), сводилась к тому, чтобы обеспечить соответствие конкретной (узкоспециализированной) функциональной деятельности исполнителей внутренним критериям качества, которые устанавливались стандартами самой организации.

К началу последней четверти XX в. благодаря успехам постиндустриального развития промышленного производства произошли кардинальные изменения в общественных отношениях между потребителями и производителями [1], а именно:

- предложения товаров промышленного производства по многим видам товаров стали превышать потребительский спрос;
- «рынок производителя» стал трансформироваться в «рынок потребителя», в результате чего заметно возросла индивидуализация спроса и потребитель стал диктовать свою волю производителю;
- традиционное представление о качестве только как о соответствии ранее установленному производителем стандарту утратило свою состоятельность из-за возникших проблем (продукция полностью соответствует стандарту, но не находит спроса у потребителя);

– конкурентная борьба за потребителя между производителями ожесточилась и приобрела многообразные формы.

Появление информационных технологий, а также Интернета добавило остроты в конкурентную борьбу за рынки сбыта, что способствовало значительному росту деловой активности компаний, особенно крупных, зачастую занимающих монопольное положение на отечественном рынке. Для менее крупных компаний важнейшим из конкурентных преимуществ стало новое видение качества, которое, помимо соответствия стандарту, связывалось с удовлетворенностью потребителя теми ценностями, которые способен предложить ему производитель (поставщик).

Качество перестало рассматриваться как техническая дисциплина, связанная технико-эксплуатационными параметрами потребляемой продукции, работ и услуг. Оно стало трактоваться в связи со всеми сторонами деятельности организации, получив название «всеобщего качества» (Total Quality).

Руководство организаций осознало, что вслед за изменениями рыночных отношений и концепции конкурентной борьбы им самим тоже придется меняться, причем эти изменения должны носить непрерывный характер.

В результате возникла необходимость создания таких систем производства и управления, которые могли бы обеспечить, с одной стороны, удовлетворенность потребителей путем предоставления им максимальных потребительских ценностей, а с другой – способность самих предприятий быть готовыми к удовлетворению постоянно меняющейся потребительской ценности производимой продукции в соответствии с требованиями потребителей. Для предприятий, работающих в среде с жесткой конкуренцией, обеспечение успешной деятельности может быть достигнуто путем применения современного понимания управления системой взаимосвязанных многофункциональных процессов. Такое управление свободно от хронических недостатков функционального управления и получило название «процессного подхода».

Управлять процессами в системе менеджмента – это значит предпринимать усилия и оказывать управленческие воздействия на процесс для достижения поставленных перед ним определенных целей. В контексте систем качественного менеджмента нужно управлять именно деятельностью (процессом) для достижения результата (получение продукта, удовлетворяющего заданным требованиям), а не самим результатом (продуктом), управление которым в случае его материального воплощения может сводиться только к его перемещению в пространстве (логистический подход).

Менеджмент качества как одно из современных направлений общего менеджмента базируется на его основных принципах и не может рассматриваться в отрыве от последнего, что, в свою очередь, означает необходимость рассматривать их как взаимосвязанные науки и практики, направленные на повышение эффективности функционирования организации [2].

Стратегическое развитие организации, ориентированное на качество, предполагает разработку и реализацию методологических подходов, нацеленных на достижение баланса интересов всех задействованных участников: собственников, производителей, потребителей, контрагентов, конкурентов, персонала организации, государственных органов, а также общества в целом. Такое развитие служит определенной гарантией постоянного совершенствования основных направлений деятельности и поступательного развития организации в постоянно меняющихся условиях конкурентной среды.

Эффективность и результативность функционирования организации может быть повышена за счет улучшения или изменения процессов, формирующих ее сущность, применяя процессный подход в управлении организацией. Импульсом для развития методик процессного управления стал стандарт ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» (последняя версия 2015 г.), в котором изложены основные требования к созданию процессного управления. Процессный подход в данном стандарте задекларирован как один из основных принципов менеджмента качества.

Разработка и внедрение систем менеджмента качества (СМК), соответствующих требованиям данного международного стандарта, является основополагающим подходом в области управления качеством, применяемым организациями различных форм собственности и сфер деятельности. Внедрение СМК является для организации стратегическим решением, которое может помочь улучшить ее показатели деятельности и создать надежную основу для инициатив по ее устойчивому развитию.

Потенциальными выгодами для организации от внедрения системы менеджмента качества, основанной на данном международном стандарте, являются [3]:

- способность постоянно поставлять продукцию и предоставлять услуги, которые отвечают требованиям потребителей, а также применимым законодательным и нормативно-правовым требованиям;

- развитие возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;

- учет рисков и возможностей, связанных с ее контекстом и целями;

- способность демонстрировать соответствие установленным требованиям системы менеджмента качества.

Настоящий международный стандарт использует процессный подход, включающий в себя цикл PDCA (Plan (планируй), Do (делай), Check (проверяй), Act (корректируй и внедряй)) и риск-ориентированное мышление. Процессный подход позволяет организации планировать свои процессы и их взаимодействие. Цикл PDCA, впервые предложенный Э. Демингом, позволяет организации обеспечить уверенность в том, что ее процессы адекватно обеспечены ресурсами и управляются и что возможности для улучшения выявлены и реализуются. Понимание взаимосвязанных процессов как системы и управление ими как системой повышают результативность и эффективность организации в получении намеченных результатов. Этот подход позволяет организации управлять взаимосвязями и взаимозависимостями между процессами системы, что в итоге может улучшить общие показатели деятельности организации.

В терминах ISO 9001:2015 процесс определяют как совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата. Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, представляющие ценность для потребителя, может рассматриваться как процесс. В качестве выходов в системах менеджмента качества (качественного менеджмента) нужно брать те цели, которые должны быть достигнуты при реализации процесса. Именно для достижения этих целей и осуществляется сам процесс и управление этим процессом.

Процесс в соответствии со стандартом рассматривается как деятельность по обеспечению требований, предъявляемых к процессу, т. е. на входе имеют место те требования, которые предъявляются к процессу, а на выходе – мера оценки удовлетворения этих требований потребителем. Обратим внимание на принципиальную разницу: фактически, на входе процесса нет ничего, мы сами «прикладываем» к входу требования, которые предъявляем к выходу процесса. Это так называемая менеджерская концепция процессного управления (рис. 1).

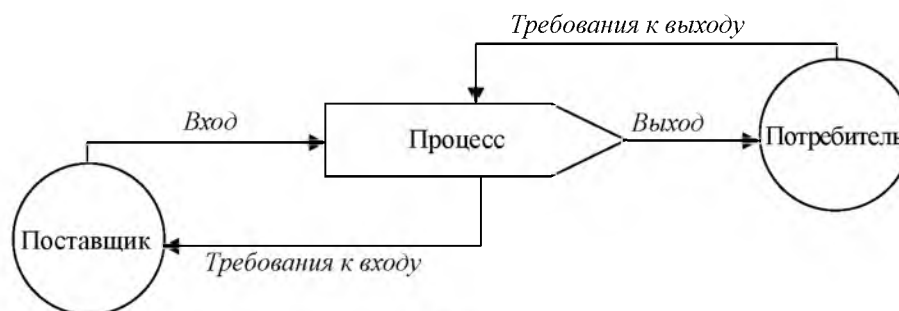


Рис. 1

Учитывая, что процесс имеет конечный результат, рассмотрение деятельности организации как совокупности процессов позволяет более оперативно реагировать на изменение внешних условий, избегать дублирования деятельности и затрат, не приводящих к желаемому результату, правильно мотивировать сотрудников для его достижения. Во многих организациях подход к ведению бизнеса строится на эффективном управлении ключевыми (основными) бизнес-процессами. Это помогает четко определить последовательность действий, которые способствуют увеличению прибыли. Кроме того, такое управление объединяет похожие действия и убирает те, которые не ведут к улучшению. В некоторых случаях это приводит к огромным изменениям в управлении.

Основные проблемы управления процессами кроются в деталях его основных системообразующих составляющих:

- выбор и обоснование процессов организации с дальнейшей их декомпозицией и описанием;
- вопросы измерения показателей процессов, прежде всего их производительности и результативности;
- построение системы взаимоотношений персонала, основанной на принципах управления, направленных на выявление роли лидерства, использования ценностей, убеждений, ответственности, подотчетности, полномочий и стимулов;
- определение уровня достаточной информатизации процессов и своевременной передачи знаний по всей цепи взаимосвязанных процессов.

Развертывание общей структуры процесса высокого уровня в рамках всей организации дает много преимуществ: снижение затрат и повышение гибкости, особенно с точки зрения распределения и использования ресурсов [4], [5].

Организация – открытая социально-экономическая система, которая для достижения целей использует различные ресурсы: человеческие (интеллектуальный капитал), материально-технические, информационные, финансовые, временные (время, которым располагают и которое эффективно используется) [6].

Поддерживающие (обеспечивающие) процессы – это те процессы, которые порождают воздействие на процесс для достижения им заданных целей. По существу – это ресурсы управления. Изменяя их при управлении процессом, обеспечивается движение к поставленной цели. Например: при изменении квалификации персонала, улучшении организации рабочего места, повышении рабочих характеристик материального ресурса или производственного ресурса (т. е. оборудования), обосновывании объема финансирования и так далее осуществляется менеджерское управление процессом.

Управляющие процессы – это те процессы, которые порождают ограничивающие рамки для оперативного управления процессом.

За ресурсное обеспечение и техническую поддержку ключевых процессов призвана отвечать инфраструктура организации, функционирование которой проявляется через обеспечивающие процессы.

Заслуживает внимания попытка классификации обеспечивающих ресурсов организации, представленная в [7]. Следует отметить, что необходимо различать материально-технические ресурсы (МТР) и обеспечивающие ресурсы. Материальные ресурсы представляют собой входы процессов, которые, как правило, являются предметами труда (сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия) или объектом использования для производственного процесса, в рамках которого они (ресурсы) претерпевают качественное преобразование (трансформацию), так же как готовая продукция для процесса ее реализации, в рамках которого она превращается в реализованную продукцию (выручку от реализации). Этими ресурсами занимаются соответственно службы материально-технического обеспечения и сбыта организации.

Обеспечивающие (инфраструктурные) процессы выполняют функцию обеспечения соответствующими ресурсами условий нормального функционирования вышестоящих процессов, по отношению к которым они утилитарны. Классификация обеспечивающих процессов организации представлена в таблице.

Вид ресурсов	Описание ресурсов	Назначение обеспечивающего процесса
Материально-технические ресурсы	Сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, комплектующие изделия	Являются входами основных процессов как результат материально-технического обеспечения процесса
Поддерживающие ресурсы и механизмы основного (производственного) процесса	Средства производства (оборудование и инструменты), технология процесса, методы осуществления процесса	Обеспечивают исходные условия (режим) осуществления самого процесса и поддерживают его в течение заданного периода времени
Ресурсы производственной инфраструктуры	Услуги и продукция инструментального, транспортно-складского, энергетического, ремонтного, ремонтно-строительного хозяйств, природоохранной (экологической) и санитарно-технической служб организации	Обеспечивают условия нормального и бесперебойного осуществления основного процесса
Человеческие (трудовые) ресурсы	Персонал процесса	Обеспечивают потребность процесса в использовании человеческого труда в лице задействованного персонала
Ресурсы социальной инфраструктуры	Социально-культурные (здравоохранение, образование, культура, страхование, кредитование) и социально-бытовые (ЖКХ, питание, розничная торговля) услуги для персонала	Обеспечивают воспроизводство и развитие персонала процесса
Ресурсы информационной инфраструктуры	Информация, сопровождающая материальные потоки и услуги (заказы, накладные, акты приемки и выдачи и др.), и управленческая информация (приказы, указания, инструкции, справки, планы, отчеты, доклады и т. д.)	Обеспечивают информацией управление процессом
Финансовые ресурсы	Собственные наличные и безналичные денежные средства, заемные финансовые средства	Выполняют финансовое обеспечение потребностей процессов организации

Блок-схема взаимодействия обеспечивающих процессов с основным (производственным) процессом представлена на рис. 2.



Рис. 2

Для осуществления оптимизации и совершенствования своей деятельности организация должна иметь актуальные модели ключевых бизнес-процессов, процессно-ориентированной организационной структуры, ресурсных составляющих, позволяющие определить, как функционирует организация в целом и как организовано взаимодействие всех подразделений организации, вплоть до каждого рабочего места. Для наглядного представления и описания взаимосвязи процессов широко используются различные методы моделирования процессов.

В зависимости от деятельности организации, воздействия факторов внешней среды необходимо производить анализ и совершенствование бизнес-процессов, так как модели процессов должны быть динамичными и развивающимися.

Управление совершенствованием процессов подразумевает планирование и оценку показателей совершенствования процессов, а также координацию действий, которые приведут к улучшению данных показателей.

Анализ и непрерывное совершенствование процессов являются залогом успешной работы организации в условиях жесткой конкуренции и воздействия многообразия факторов. Осуществление мероприятий по непрерывному совершенствованию процессов позволит реализовать стратегию организации и достигнуть стратегических целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Процессный подход к управлению качеством // Управление качеством. Краткий курс лекций. URL: <http://www.studme.org/1417062221288/menedzhment> (дата обращения: 07.09.2017).
2. Семенов В. П., Михайлов Ю. И. Проблемы и направления развития менеджмента качества в условиях индустриально-сырьевой экономики // Записки Горного института. 2017. Т. 226. С. 497–502.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015.
4. Besterfield D. Quality Control (6th edn). Englewood Cliffs, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2009. 734 p.
5. Senge P. M. The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organisation. London: Century Business, 2009. 372 p.
6. Ляндау Ю. В., Стасевич Д. И. Теория процессного управления. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 118 с.
7. Царькова А. С., Прошин Н. А., Якушев С. В. Классификация обеспечивающих ресурсов бизнес-процессов организации // Наука настоящего и будущего: сб. материалов V науч.-техн. конф. с международным участием. Санкт-Петербург, 17–18 марта 2017 г. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2017. С. 460–462.

Yu. I. Mikhaylov

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

PROCESS CONTROL IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

The main prerequisites of the transition from functional to process management of an organization are grounded. The description of the main provisions of process approach application in quality management systems of organizations subject to the requirements of the international standard ISO 9001:2015 "Quality management System. Requirements." is presented. The essence of the managerial concept of management processes and its distinctive features in comparison with the technological description of the process are defined. The basic problems of process control in the quality management system of the organization are revealed. Special attention is paid to assessing the place and relevance of the supporting processes of the organization. Methodical approaches to the development of the classification system of supporting processes of the organization are grounded. The block diagram of the interaction and relationships of supporting and basic (key) processes of the organization is presented.

Functional management, process approach, quality management system, managerial concept of process control, providing processes, analysis and improvement of processes
