**Влияние процессного подхода на работу предприятий**

Юрчак Е.А., Годына Н.Ф.

Процессный подход является важнейшим признаком совершенного управления. Этот подход, используемый в качестве базового в международных стандартах ИСО серии 9000:2000, на самом деле не нов. Еще в конце 60-х годов была разработана методология структурного анализа и проецирования сложных систем SADT.

На рынке методология SADT появилась в 1975 г. Позднее этот подход к описанию процессов был оформлен в виде Федерального стандарта США под названием IDEFO. Наибольший интерес к процессам появился после публикаций М.Хаммера, Д.Чампи и др. в середине 80-х. В 1988 г. процессный подход был включен в модель премии Малкольма Болдриджа, а в 1991 г. - в модель совершенного бизнеса Европейской премии по качеству.

Процессом называют совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которая преобразует входы в выходы (ИСО 9000 2000). Выход процесса (продукт) обладает ценностью для потребителя. Когда говорят о процессном подходе, имеют в виду прежде всего то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ (деятельностью, подпроцессом, процессом второго или последующих уровней или функцией) происходит с применением особых методических приемов, достаточно хорошо разработанных и позволяющих исключить многие ошибки.

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

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.

Бизнес-процессы делят на внутренние и внешние. Примером внутреннего процесса может служить разработка и внедрение на предприятии системы качества. Внешние бизнес-процессы порождаются, как правило, клиентами. Во всех случаях бизнес-процессы в виде цепочки операций идут внутри организации. Для систем качества крайне важно рассматривать каждый элемент любого бизнес-процесса как процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы.

Выделяют несколько уровней описания процессов.

На самом верхнем уровне, условно называемым стратегическим, организация рассматривается как «черный ящик», взаимодействующий с заинтересованными сторонами. Поэтому основной критерий классификации процессов на этом уровне — клиент (заинтересованная сторона), ради которого процесс запускается. Для нас точные названия процессов не так важны, как сам принцип их выделения. Для удобства условимся называть процессы, порождаемые ради удовлетворения:

• интересов менеджмента — процессами управления;

• интересов сотрудников — социальными процессами;

• любимого потребителя — бизнес-процессами.

При этом важно иметь в виду: бизнес-процессы принципиально отличаются от других процессов тем, что их результат обменивается на денежные средства покупателей. Несомненно, это самые важные процессы, поскольку именно за их счет мы существуем.

Этот признак классификации особенно существенен потому, что позволяет не упустить из виду интересы заинтересованных сторон и настроить на них процессы. Кроме того, это первый шаг к построению сбалансированной системы показателей.

Второй классификационный критерий делит процессы на те, что направлены на создание ценности для заинтересованных сторон, и те, что обеспечивают процессы создания ценности.

Бизнес-процессы инициируются всегда извне и реализуются после решения руководства о целесообразности их осуществления. Конечно, не все инициируемые извне процессы обязательно оттуда и финансируются. Общение, скажем, с пожарной инспекцией может породить процесс, платить за который придется из собственных средств.

Процессы управления главным образом связаны с выработкой стратегии и координацией параллельно идущих бизнес-процессов, а вспомогательные запускаются время от времени при возникновении потребности в них

Второй иерархический уровень — тактический — предполагает развертывание процессов, связанных с этапами жизненного цикла продукции. Цикл, как известно, начинается с маркетинга. Поставщики этого процесса находятся вовне организации, с потребителями дело обстоит сложнее. К ним можно отнести и те структуры, которые перехватывают у маркетинга «эстафетную палочку» и несут ее дальше — в исследования и разработки, и высший менеджмент, которому маркетинговый процесс не может быть безразличен.

На следующем этапе возникает процесс исследований и разработок. Его потребителями выступают технологические службы, занятые пуско-наладочными работами и технологической подготовкой производства. Они и перехватывают эстафету на следующем этапе, порождая соответствующие процессы. А их, а свою очередь, уже ждут с нетерпением производственники — главные исполнители собственно производственных процессов. Обычно именно на исполнителях сосредоточено основное внимание. Но такая точка зрения совершенно неоправданна. Да и производством дело не заканчивается. За ним следует распространение товара или услуги (продажа), а далее — процессы послепродажного обслуживания и, наконец, утилизации. После чего все начинается сначала.

Третий уровень — оперативный — выделяет процессы, которые могут группироваться как в проекты, так и в действия отдельного сотрудника на рабочем месте. Именно свойство фрактальности позволяет строить такие процессы. Благодаря фрактальности процессы естественным образом вкладываются друг в друга наподобие «матрешки» — от рабочего места до кабинета директора. А это значит, что выделенные три уровня взаимосвязаны и образуют единую систему.

Переход на процессный способ описания деятельности предполагает наглядное представление блок-схемы (или схемы потоков) процесса. Графическое представление процессов создает простой и понятный язык описания, существенно облегчающий обмен информацией (или, как теперь принято говорить, коммуникацию) и по вертикали, и по горизонтали. Наглядность облегчает решение многих насущных задач, например, оценку числа людей, необходимого для обеспечения последовательности операций бизнес-процесса. Это достигается благодаря последовательному раскрыванию «матрешки» бизнес-процессов вплоть до уровня отдельного оператора (исполнителя). Таким образом, определяется «рабочая зона» каждого исполнителя и их взаимодействие во внутренней цепочке "поставщик — потребитель».

Отсюда вытекает возможность формулирования должностных инструкций и служебных обязанностей каждого сотрудника. В рамках процессного подхода, как, впрочем, и в рамках международных стандартов ИСО серии 9000:2000, меняется роль и структура таких документов, как, например, должностные инструкции. Дело в том, что теперь должностная инструкция становится практическим документом, используемым каждый день, а не пылящимся где-то в отделе кадров. В ней фиксируются все действия, выполнение которых возложено на данного сотрудника. И если в ходе непрерывного совершенствования процесса какие-то действия меняются, это надо немедленно отразить в инструкции. Сами действия надо описать не общими словами, а операциональными выражениями, допускающими эффективное обучение и, если надо, проверки.

Благодаря локализации точек контроля, процессный подход помогает организации информационных потоков бизнес-процессов. Во-первых, становится понятным, где важно собирать информацию, с помощью каких средств измерения и какими статистическими методами стоит пользоваться при ее свертке и представлении. А во-вторых, проясняется организация механизмов обмена информации, ее накопления и хранения.

Процессный подход облегчает описание взаимодействий бизнес-процесса и вспомогательных процессов, прежде всего таких, как процессы обслуживания и ремонта. Упрощается, конечно, и взаимодействие с процессами управления.

Непрерывное улучшение процессов — необходимая стратегия бизнес-деятельности на конкурентном рынке, поскольку:

- степень приверженности потребителя зависит от величины той ценности, которую он приобретает у компании;

- приобретенная ценность является результатом бизнес-процессов;

- длительный успех в условиях конкуренции требует постоянного повышения ценности того, что поставляется на рынок; для непрерывного повышения способности создавать ценности компания должна постоянно улучшать свои процессы создания ценностей.

Значимость процессов уже при создании не одинаковая. Поэтому даже кардинальные улучшения второстепенных процессов обычно не приводят к каким-либо значительным результатам в бизнесе, в то время как небольшие улучшения важных процессов могут дать существенный прирост бизнес-результатов.

Представленная стратегия механизма улучшения процессов была создана, чтобы избежать ловушки парадокса процессов и стимулировать такие инвестиции в улучшение процессов, которые принесут значительные результаты. Стратегия включает в себя четыре этапа (схема 1).

На первом этапе (сбор данных) происходит сбор информации и данных, необходимых для отбора процессов. На втором (выбор процессов) на основе собранной информации и данных делается выбор. Действия на этих этапах осуществляют только один раз.

Этапы третий и четвертый включают в себя шаги, необходимые для создания системы управления и непрерывного улучшения процессов. Основное отличие состоит в том, что на третьем этапе речь идет об ответственности руководителей компании, а на четвертом — об ответственности собственника (владельца) процесса. Механизмы этих этапов действуют постоянно.

Стратегия построена на нескольких основных принципах. Принципы важности процессов и качества их функционирования используются для того, чтобы отбирать процессы. Принцип зрелости процессов используется для обеспечения системности в подходе к выбору методов улучшений для выбранных процессов. Несмотря на то, что в методологии стратегии заложена необходимость измерений того как функционирует процесс, применяемый подход не требует изначально разработки всесторонней системы измерений. Все зависит от зрелости процесса: разработка, внедрение и применение тех или иных показателей деятельности должны определяться степенью готовности процесса к таким измерениям. Забота о внутрифирменных процессах должна быть главной ответственностью руководителей. Без эффективного надзора и руководства со стороны менеджеров шансы стать жертвой парадокса процессов значительно повышаются. Третий этап дает возможность этого избежать.

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.

**Список литературы**

1. Корольков В., Брагин В. Процессный подход к управлению организацией // Стандарты и качество. – 2001, №9. – с. 80–82.

2. Адлер Ю., Щепетова С. Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества // Стандарты и качество. – 2002, №2. – с. 66–69.

3. Гарднер Р. Преодоление парадокса процессов // Стандарты и качество. – 2002, №1. – с. 82–88.

4. Альперин Л. Процветание через качество // Стандарты и качество. – 2001, №7-8. – с. 67–73.