

УДК 330.131.5:658.562

Плучевская Эмилия Валерьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: emilyval@rambler.ru

Область научных интересов: факторный анализ, моделирование и прогнозирование бизнес-процессов, модели экономического управления.

Торош Олег Игоревич, специалист по учебно-методической работе кафедры экономики инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: navitom70@gmail.com

Область научных интересов: моделирование и прогнозирование бизнес-процессов, построение моделей управления предприятием.

ПОИСК ОПТИМАЛЬНЫХ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Э.В. Плучевская, О.И. Торош

Томский политехнический университет

E-mail: emilyval@rambler.ru

Проведен анализ внедрения системы менеджмента качества, основанной на процессном управлении. Определено, что данная система наиболее эффективна при реализации автоматизированного подхода, построенного с учетом экономической оценки создаваемых процессов и четко структурированной системы электронного документооборота, объединяющей как производственную, так и бухгалтерскую, и экономическую составляющую предприятия.

Ключевые слова:

Бизнес-процессы, оптимизация деятельности компании, процессный подход, моделирование, система менеджмента качества, диагностика систем, автоматизация.

Key words:

Business processes, optimization of the company, the process approach, modeling, quality management system, diagnostic systems, automation.

Уровень развития предприятия в первую очередь определяется используемыми технологиями, в том числе технологиями управления. В современной российской экономике в настоящее время именно уровень состояния управленческих технологий позиционирует положение компании на рынке. Как одну из составляющих этих технологий, влияющую непосредственно на конкурентные преимущества, выделим менеджмент качества. Конечно, только внедренная и работающая система менеджмента качества приносит отдачу, а ее сертификация без внедрения остается лишь расходной статьей бюджета.

Внедрение системы менеджмента качества на предприятии для повышения его конкурентоспособности сегодня признано одним из высокоэффективных рыночных инструментов развития предприятия.

Для эффективной реализации этапов системы менеджмента качества необходимо не только избегать формального подхода к ее внедрению и свести к минимуму всевозможные препятствия, возникающие в процессе реализации проекта в соответствии с требованиями стандарта ISO, но и четко прописать саму структуру внедрения, определив процессы непосредственно для запуска и последующей автоматизации всей деятельности предприятия.

При получении стандарта качества важно понимать, что наличие всего лишь сертификата не позволит оптимизировать работу и автоматизировать бизнес-процессы. Данный подход подразумевает направление стандартизации документов и работы непосредственно самой организации не только на получение стандарта менеджмента качества, но при этом и на оптимизацию деятельности организации. При построении эффективной методики бизнес-

процессов затрагиваются абсолютно все слои работы компании и анализируются все протекающие бизнес-процессы.

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход позволяет увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и др.);
- управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения [1].

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Автоматизация процессов поддержки системы менеджмента качества достаточно новое для российских предприятий и весьма перспективное направление развития автоматизированных систем. Программные продукты такого рода требуют объединения усилий компаний-разработчиков с консалтинговыми компаниями, что, несомненно, стимулирует развитие одновременно двух рынков: консалтинговых услуг и производства и внедрения систем автоматизации. При этом собственникам предприятий, решившим не только внедрить систему менеджмента качества, но и автоматизировать его процессную и управленческую деятельность есть необходимость четко понимать, что реализация такого подхода требует первоначальной качественной диагностики, как при построении процессов, так и при оценке возможностей реализовать эти процессы в автоматизированной системе.

Проблема ограниченности, часто обусловленной стоимостью, ресурсов для предприятий всех отраслей и размеров на сегодняшний день является одной из самых существенных. При этом решение такой проблемы возможно только в рамках цепочек создания ценностей, которые строятся на предприятии.

В пределах цепочек решаются проблемы дефицита оборотных средств, перебоя производства, неэффективных расходов на оплату труда, путем определения внутренних договоренностей и структуризации выполнения обусловленных действий. Необходимыми условиями для этого являются четкое распределение обязанностей, функций и действий между участниками цепочки и открытость бизнес-моделей компании для участников, особенно в части тех бизнес-процессов, в которых происходят основные взаимодействия.

В этой связи организационные и структурные преобразования производятся с учетом особенностей внедряемой автоматизированной системы управления, и исключением дублирования действий и повторов документов, отвечающих за одну и ту же операцию. Так, например большинство документов управленческого значения в электронном варианте необходимо доработать на основе обычных электронных первичных бухгалтерских документов. При таком подходе количество действий для создания определенных видов сводных документов, отчетов и реестров сокращается в несколько раз, а соответственно, уменьшается и нагрузка на лиц, участвующих в реализации таких процессов. Это позволяет применить эффект экономии не только к рабочему времени, но и к количеству задействованного персонала, что снижает трудоемкость процессов и стоимостную нагрузку на эту статью затрат. Конечно, автоматизировать все бизнес-процессы на предприятии

невозможно, необходимо выделить отдельную группу процессов, которые стоит автоматизировать. Эти процессы должны удовлетворять некоторым из следующих критериев:

- воспроизводимость процесса (процесс находится в состоянии управляемости, причем желательно статистической);
- процесс часто повторяется (несколько раз за рабочий день);
- в рамках процесса существует значительный документооборот (десятки и сотни документов);
- в рамках процесса активно используется программное обеспечение;
- участники процесса имеют доступ к компьютерам; имеется сеть.

Архитектура процессов должна развиваться в соответствии с утвержденными в компании стратегическими планами. Создание новой производственной инфраструктуры, закупка оборудования должны быть синхронизированы с развитием процессов. В противном случае возникают значительные потери, резко снижающие эффективность бизнеса.

Для управления системой процессов собственникам и руководителям бизнеса жизненно необходимо иметь комплексную, объективную информацию по этим процессам. Причем, эта информация должна быть достоверной, а формы ее представления максимально удобным для принятия управленческих решений.

Для эффективного построения процессов необходимо достижение следующих целей:

- устранить проблемы взаимодействия между подразделениями и сотрудниками;
- повысить эффективность использования ресурсов: стоимость процесса, численность персонала, длительность процесса.
- повысить общую управляемость организации;
- минимизировать бумажный документооборот;
- обеспечить бесперебойное функционирование производства.

Это реализуется путем выполнения этапов, приведенных в таблице.

Таблица. Этапы реализации эффективного процессного подхода

Этап	Планируемые результаты
1. Диагностика системы управления, структуры и иерархии существующих бизнес-процессов	Отчет о диагностике, содержащий информацию о: • проблемных направлениях деятельности; • рекомендациях по устранению выявленных проблем; • предлагаемом плане-графике проекта; • распределении ответственности и полномочий по этапам проекта; • рекомендуемой методологии и инструментах моделирования; • стоимости проекта.
2. Построение моделей бизнес-процессов «как есть»	• комплексная модель процессов организации; • модели отдельных бизнес-процессов.
3. Оценка ресурсоемкости процессов	• детализация направлений затрат по бизнес-процессам; • выявление направлений оптимизации затрат; • технологические карты; • расчет минимальных запасов; • хронометраж рабочего времени по процессам; • расчет реальной стоимости человеко-часа; • оценка трудового потенциала; • определение критериев результативности процессов.
4. Построение моделей бизнес-процессов «как должно быть»	• модели бизнес-процессов «как должно быть» с учетом результатов 3 этапа; • модель движение документации.
5. Определение функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и руководителей	• должностные инструкции; • положения о подразделениях.
6. Автоматизация оптимизированных бизнес процессов, внедрение и сопровождение	• автоматизированные рабочие места (АРМ); • руководство пользователей АРМ; • создание, внедрение и сопровождение ИС.
7. Обучение персонала	• навыки работы персонала с внедряемой автоматизированной системой.
8. Оценка адекватности разработанной системы	• экономический эффект для организации.

При этом необходимо принять во внимание, что для последующей оценки эффективности работ внедренной процессной схемы при разработке регламентов целесообразно сразу продумывать и включать в них методы проверки исполнения соответствующих требований. Кроме того, нужно сознавать, что каждый процесс может быть улучшен (путем небольших, последовательных изменений или путем резких, инновационных изменений). Исходя из этого, при внедрении процессного подхода должна быть обязательно поставлена цель постоянного совершенствования процессов организации. В организации должны быть развернуты как система постоянных улучшений («кайдзен») процессов, так и система инновационных улучшений.

Построение в компании системы поддержки процессного управления невозможно без применения современных средств автоматизации. Решить эту задачу при помощи какой-то одной системы практически сложно. Поэтому для получения комплексного решения необходимо интегрировать, как минимум, три системы:

- система управления эффективностью;
- среда моделирования процессов;
- система электронного документооборота [2].

При использовании такой методики моделирования и оптимизации бизнес-процессов в компании вся ее деятельность будет в полной мере отвечать требованиям качества и наличие сертификата будет не только формальным, но и реализованным в практике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Евдокиненко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность // Бизнес-инжиниринговые технологии. 2003. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01> (дата обращения: 29.09.2011).
2. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

Поступила 31.10.2011 г.