

## ПРОЦЕССНЫЙ ЛАНДШАФТ - СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Усачева А.С.

Научный руководитель: Плотникова И.В., к.т.н., доцент  
Томский политехнический университет, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30  
E-mail: [ysach@sibmail.com](mailto:ysach@sibmail.com)

Процессный ландшафт (карта процессов) - это упрощенное представление сложной системы с помощью различных средств и обозначений: математических и графических диаграмм, таблиц, блок-схемы и прочие [1].

Основное его назначение – представить технологию выполнения любого производственного процесса. Процессный ландшафт позволяет документировать процесс производства, в результате чего у организации появляется возможность управлять этим процессом, вносить в него изменения, оценивать результативность и эффективность.

Процессный ландшафт должен представлять процесс с той полнотой, которая необходима для получения устойчивых и приемлемых результатов. Однако нет необходимости указывать все детали, которые квалифицированные сотрудники обязаны знать сами. Как правило, процессный ландшафт представляет поток работ, который переходит от подразделения к подразделению. Поэтому, еще одно его назначение – это решить «проблемы стыков» между подразделениями, задействованными в процессе. Результаты работы одного подразделения (или организационной единицы) должны быть полностью востребованы последующим подразделением, и этих результатов должно быть достаточно для выполнения работы. Т.е. «выходы» из одного подразделения должны полностью соответствовать «входам» другого. Для обеспечения такой «стыковки» и разрабатываются карты процессов.

Для того чтобы процессный ландшафт выполнял свое назначение, существуют обязательные элементы, которые должны указываться в нем. К числу таких относятся: операции процесса; ресурсы процесса (материальные, технические, людские, информационные и пр.); особые условия выполнения процесса (если они есть); компетентность и квалификация персонала; документы, устанавливающие требования к продукту процесса и их изменение при переходе от операции к операции; способы мониторинга процесса; методы проведения проверок, контроля и испытаний продукта процесса; отчетность, создаваемая по ходу процесса.

В том случае, если создается новый процесс, все эти элементы могут меняться по ходу «опытной эксплуатации». Чтобы оценивать улучшения необходимо в процессном ландшафте предусмотреть методы проверки эффективности процесса.

Уровень детализации процесса выбирается исходя из целей и потребностей организации при построении системы качества, а также вида процесса. Стандарт ИСО 9001:2008 не устанавливает каких-либо требований по детализации процессов или их описанию. Главное требование стандарта - процессы должны находиться в управляемых условиях. Поэтому детализировать процессы необходимо таким образом, чтобы эти управляемые условия обеспечить.

Детализация процесса применяется для разбиения сложного процесса на составляющие его подпроцессы. Каждый подпроцесс может быть разделен на операции, операции на переходы, а переходы, на отдельные действия. Такое дробление процесса будет соответствовать переходу по структуре организации на различные уровни управления – от уровня всей организации, до уровня отдельного сотрудника.

В соответствии с выбранными уровнями детализации процессные ландшафты могут иметь иерархическую структуру. Однако желательно в картах процесса не углубляться в детали процесса (до уровня отдельных переходов и действий). Так как работы на этом уровне управления могут быть представлены в других документах, например, рабочих инструкциях. Кроме того, управляемые условия на низких уровнях управления (работы, выполняемые отдельным сотрудником) лучше обеспечивать за счет квалификации сотрудников, чем за счет детального описания действий в документах [2].

Детализация, представляемая в процессных ландшафтах, обычно соответствует уровню управления всей организацией и уровню управления взаимодействием подразделений. В отдельных случаях, в картах процессов детализируют ход процесса внутри подразделений.

Вне зависимости от того, на каком уровне детализации представляется процесс в процессных ландшафтах желательно избегать чрезмерной подробности процесса на текущем уровне детализации; использовать реально существующие названия функций или работ; не следует пытаться на одном уровне детализации отразить всю существующую логику процесса. На текущем уровне детализации необходимо представить только основную логику процесса.

Важно отразить общую последовательность работ, организационные единицы, участвующие в их выполнении, и ключевые ресурсы, как изложено в источнике [3].

Обычно в процессных ландшафтах разделяют четыре группы процессов, в соответствии с классификацией, приведенной в ИСО 9001:2008 процессы управления, процессы жизненного цикла продукта, вспомогательные, процессы мониторинга, анализа и улучшения.

Процессы выделяются в виде объектов управления. Для того чтобы определить, что входит в каждый из объектов, его нужно описать или задокументировать. Из этого требования вытекают следующие правила для определения размера и числа процессов.

Для управления каждым процессом необходимо назначить «владельцев» процессов, т.е. должностных лиц или коллегиальные органы, и предоставить в их распоряжение все необходимые ресурсы. В понятие ресурсы входят: персонал, оборудование, среда, финансы, связь, программное обеспечение и т.д. «Владелец» процесса должен иметь право распоряжения выделенными ему ресурсами.

Размер процесса и численность сотрудников в нем зависят от размеров структурной единицы (или бизнес-единицы), для которой составляется бюджет.

Первоначальное объединение сотрудников по признаку принадлежности к производственным процессам можно производить на основе штатного расписания с указанной численностью сотрудников. Структурные подразделения организации объединены в существующую систему управления по функционально-административному признаку.

В состав команд, выполняющих работы по проектам и направлениям, могут входить различные сотрудники из различных подразделений. Возглавляет работы назначенный руководитель проекта или направления. Начальник подразделения в таком случае отвечает за обеспечение работающих сотрудников ресурсами и инфраструктурой.

Размер процесса, численность сотрудников в нем должны быть достаточно большими, чтобы создание такого комплекта было экономически целесообразным.

Для управления процессом необходимо создание полноценного комплекта документов. В него входят: регламент процесса, должностная инструкция владельца процесса и, как минимум, документация по выполнению технологии процесса исполнителями. При построении в организации системы процессного управления, очень легко можно утопить здравый смысл управленческой деятельности в большом количестве бумаг. Количество процессов, выделяемых в организации, напрямую зависит от размера организации и действующей системы управления.

Количество процессов, находящихся в подчинении у одного владельца, не должно превышать типовые нормы управляемости.

Детализация, представляемая в процессном ландшафте, обычно соответствует уровню управления всей организацией и уровню управления взаимодействием подразделений. В отдельных случаях, в картах процессов детализируют ход процесса внутри подразделений.

Вне зависимости от того, на каком уровне детализации представляется процесс в картах процесса желательно придерживаться следующих правил: необходимо избегать чрезмерной подробности процесса на текущем уровне детализации; необходимо использовать реально существующие названия функций или работ; не следует пытаться на одном уровне детализации отразить всю существующую логику процесса. На текущем уровне детализации необходимо представить только основную логику процесса.

Важно отразить общую последовательность работ, организационные единицы, участвующие в их выполнении, и ключевые ресурсы.

Существуют различные формы документирования процессов. При разработке процессного ландшафта, в рамках создания системы качества, наиболее часто используются графические и текстовые формы документирования или их сочетания. Графические формы документирования включают в себя различные диаграммы и блок-схемы. Текстовые формы документирования включают простое текстовое описание, табличное представление и «стандартные» формы (бланки). Такие формы являются наиболее понятными для персонала.

Таким образом, процессный ландшафт позволяет упростить представление об осуществляемой деятельности предприятий и качественно повысить эффективность производственных процессов.

#### **Список используемых источников**

1. Злобин В.П. Ландшафт процессов – основа СМК // Методы менеджмента качества. – 2010. - № 5. – с. 2-6.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408с.
3. Процессный подход в управлении качеством. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://iksystems.ru/rus/publication17.php> // свободный. – Загл. с экрана.