

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

О.В. Кольцова

ГОУ ВПО «Орловская региональная академия государственной службы» – филиал, г. Тамбов

Ключевые слова и фразы: бизнес-процесс; реинжиниринг; система менеджмента качества; эффективность.

Аннотация: Статья посвящена вопросам рассмотрения бизнес-процесса как инструмента повышения эффективности деятельности предприятия, основы системы менеджмента качества.

В последнее время резкое усиление конкурентной борьбы, борьбы за клиента (покупателя) подвигло организации к активному поиску путей радикального повышения эффективности деятельности. Новые условия продиктовали новые правила игры – снижение стоимости продукции при повышении её качества и обеспечение гибкой и быстрой реакции компании на постоянно изменяющиеся внешние воздействия рынка. Многие специалисты в области менеджмента всё чаще стали обращаться к вопросам качества продукции, услуг, процессов, систем. Всё большее число российских предприятий принимают решение о внедрении системы менеджмента качества (СМК) по стандартам ИСО 9000, важность которых заключается в определении единообразных требований к управлению организацией, с точки зрения обеспечения качества её деятельности. Стандарты имеют своей целью оказать помощь организации продемонстрировать свою способность поставлять продукцию (услуги), отвечающую требованиям потребителей, а также достигать целей повышения удовлетворённости потребителей, посредством эффективного управления системой менеджмента, включая процессы постоянного её улучшения и обеспечения соответствия требованиям потребителей при участии всех подразделений организации, всего персонала.

СМК на предприятии – это та организационная структура различных процессов, которая обеспечивает достижение целей качества предприятия. Сертификат на систему менеджмента качества обеспечивает доверие у клиентов. Поэтому потребитель должен обращать внимание на то, имеет ли фирма, поставляющая продукцию, сертификат на систему менеджмента качества. Есть сертификаты на продукцию, есть сертификаты на систему менеджмента качества – это разные сертификаты. Естественно, что любая

Кольцова О.В. – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», E-mail: koltsova-olga@mail.ru, г. Тамбов.

фирма может выпускать большую номенклатуру продукции. Каждая продукция имеет сертификат качества, но самым весомым является сертификат на систему менеджмента качества [1].

На практике существует ряд проблем по внедрению СМК на предприятиях [2; 5]:

1. Внедрение стандартов ИСО 9000, с одной стороны, позволяет получить предприятию все нужные для него результаты после приобретения сертификата соответствия. Однако, на сегодняшний день большая часть предприятий, внедряющих СМК, ориентирована не на достижение экономического эффекта, а на получение сертификата качества. Это связано, прежде всего, с непониманием высшим руководством механизмов и выгоды от работы СМК. В других случаях это просто отрицание международного опыта.

2. Часть сертифицирующих органов подорвала доверие к СМК. В погоне за прибылью они занимаются банальной продажей сертификатов соответствия. Ситуация очень сложная, существует большая вероятность того, что в России, как в Голландии и Китае, сертификат СМК исчерпает кредит доверия.

3. Многие российские предприятия внедряют СМК вовсе не с целью повысить качество продукции, а ради улучшения имиджа компании. В идеале производство должно быть аттестовано полностью, однако на практике предприятия часто аттестовывают лишь отдельные производственные процессы. В результате такие компании имеют формально внедренную систему СМК, а на качестве продукции её внедрение отражается мало. Внедрение СМК – это долговременный процесс, и на сегодняшний день ещё не все отечественные предприятия готовы к этому.

4. Внедрение новых технологий практически всегда встречает непонимание со стороны линейного персонала. Поэтому в некоторых случаях гораздо эффективнее адаптировать аналогичные советские системы. Другое дело, что многие эффективные технологии были извращены и получили негативную оценку. Но они жизнеспособны, и ряд предприятий, работающих по усовершенствованным советским методикам, доказывает это.

5. Немногие организации имеют практический опыт разработки и внедрения СМК, тем более, что в международном стандарте ISO 9001 говорится о том, что должно быть сделано, но о том, как это должно быть сделано – ни слова, то есть стандарт является декларативным документом.

6. Незыблемое требование TQM – все принимаемые решения должны основываться только на фактах, а не на интуиции или личном опыте специалиста, принимающего решение. Международный опыт показывает, что от 20 до 90 % всех проектов улучшения продукта терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса компании.

Особое место в построении системы менеджмента качества на предприятии занимает анализ и моделирование бизнес-процессов – серьезные инструменты повышения эффективности работы предприятия, так как представление о работе предприятия как о выполнении совокупности бизнес-процессов позволяет руководителю по-новому взглянуть на процесс функционирования подчинённой ему структуры, а рядовым сотрудникам осознать своё место и обязанности в ней. Модель бизнес-процессов пред-

приятия служит источником объективной информации о выполняемых функциях и связях между ними.

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой, «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности, на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [6].

Таким образом, любой бизнес-процесс имеет вход, выход, управление (владелец процесса) и ресурсы (рис. 1).

Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своём распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.

Владелец процесса ведёт управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса.

Выход (продукт) – материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

Вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырьё, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

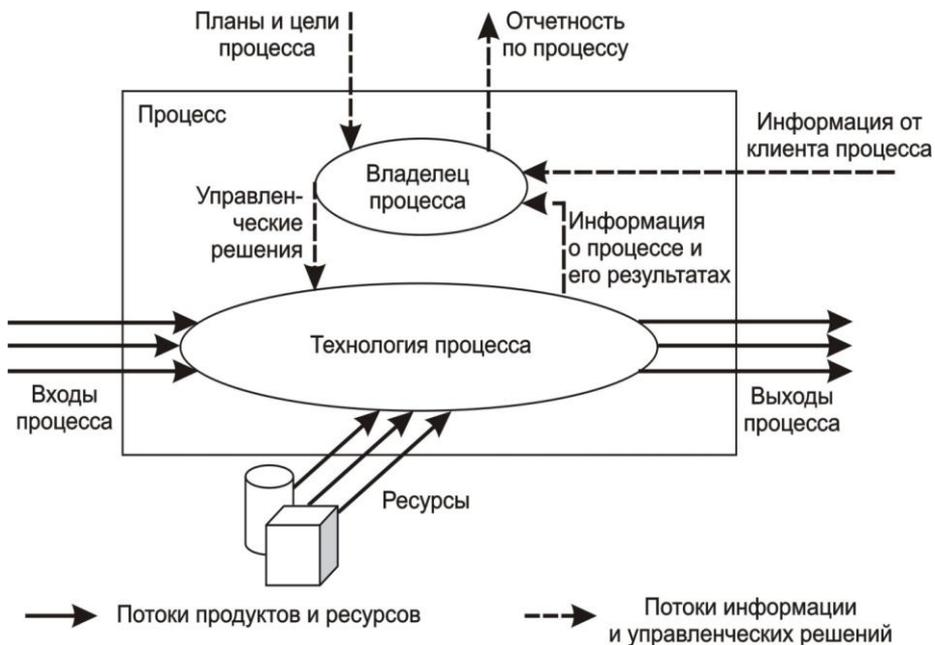


Рис. 1. Схема управления процессом

Результаты верификации и валидации процессов и выходов следует также рассматривать как входы для процесса, с целью достижения постоянного улучшения деятельности и популяризации её совершенства на всех уровнях организации [3].

В качестве параметра бизнес-процесса, необходимо выделить риск, влияющий на его реализацию. Выявление рисков необходимо проводить на основании анализа содержания различных бизнес-процессов в рамках каждой процессной области. При этом риск должен рассматриваться как комплекс факторов, влияющих на основные характеристики бизнес-процесса. Особую трудность будет представлять измерение количественного влияния риска на процесс и определение потерь в результате наступления риска.

Существует ряд основных бизнес-процессов, к которым можно отнести [4]:

- процессы товародвижения (логистики), связанные с основной деятельностью организации – выпуском продукции и обслуживанием конечных потребителей;

- процессы подготовки производства, нацеленные на планирование деятельности организации с позиции удовлетворения потребностей потенциальных потребителей и выведение на рынок новых продуктов и услуг - исследование рынка (маркетинг), стратегическое планирование производства, конструкторская и технологическая подготовка производства;

- процессы инфраструктуры, ориентированные на поддержание ресурсов в работоспособном состоянии (подготовка и переподготовка кадров, закупка и ремонт оборудования, социально-культурное обслуживание работников организации).

Одним из наиболее эффективных подходов в условиях осуществления масштабной реорганизации хозяйствующих субъектов является реинжиниринг, в последнее время достаточно широко обсуждаемый в различных публикациях, посвящённых вопросам управления.

Реинжиниринг бизнес-процессов (**РБП**) принципиально отличается от сменяющих друг друга последние 30–40 лет модных веяний в менеджменте, таких, например, как управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг и др.

РБП не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому (приростному) (на единицы и даже десятки процентов) улучшению показателей функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга – быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления – организация достигает существенного (прорывного) роста эффективности (в десятки и сотни раз) [7].

Реинжиниринг используется в трёх основных ситуациях:

1. В условиях, когда организация находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.

2. Когда текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы её деятельности являются неблагоприятными.

ятными. Организация сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

РБП предполагает целостное и системное моделирование и кардинальную реорганизацию материальных, финансовых и информационных потоков, в результате чего упрощается организационная структура, перераспределяются и минимизируется использование различных ресурсов, сокращаются сроки реализации потребностей клиентов, повышается качество их обслуживания. Определяющим критерием целесообразности применения РБП является длительность процесса. В «длинных» бизнес-процессах до 80 % времени может тратиться на передачу объектов (в том числе документов) между операциями и задержку в очередях, и только 20 % собственно на работу [4].

Проведение проектов по реинжинирингу бизнес-процессов должно быть экономически оправдано. Преимущества новых процессов имеют смысл только тогда, когда затраты не превышают выгод.

Таким образом, постоянное улучшение бизнес-процессов в организации повысит результативность и эффективность системы менеджмента качества и улучшит деятельность организации.

Список литературы

1. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 212 с.

2. Васильева, Е. Перспективы системы менеджмента качества в России / Е. Васильева, Р. Гурьева // Режим доступа к изданию: <http://foodretail.ru>

3. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М. : ИПК Издательство стандартов, 2001. – 30 с.

4. Железко, Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько; под ред. Б.А. Железко. – Мн. Книжный Дом: Мисанта, 2006. – 216 с.

5. Мазуров, Н.В. Системы менеджмента качества: цели, проблемы, компьютеризация, проект внедрения / Н.В. Мазуров // Режим доступа к изданию: <http://quality.eur.ru>

6. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 408 с.

7. Шейн, Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? / Л. Шейн // Управление компанией. – № 6. – 2002. – С. 13–15.

Business Process as Basis for Designing Company Quality Management System

O.V. Koltsova

Orel Regional Academy of State Service, Tambov Branch

Key words and phrases: business process; re-engineering; quality management system; efficiency.

Abstract: The paper is devoted to the matters of studying business-process as the tool of improvement company performance, the basis of quality management system.

© O.B. Кольцова, 2009