но есть шансы, что стратегический менеджмент станет доминирующим видом менеджмента в РФ. Основная цель - определить разумные границы систем, которые обеспечили бы решение проблем в управление предприятия с учетом развития сферы общественной жизни.

1. Центр Креативных Технологий Д. Ямпольская, М. Зонис <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0009/>
2. КиберЛенинка, авторы: И. О. Петров, А.А.Яковлев <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-soveta-direktorov-v-rossijskih-rastuschih-kompaniyah-opyt-afk-sistema-chast-i>
3. Российский журнал менеджмента, авторы: Е. В. Хомякова Т. Г. Долгопятова <https://rjm.spbu.ru/article/view/147>
4. КонсультантПлюс http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15234/1c9c247c5480a92d5b05bf126bfabb6b5da08169/#dst131
5. Технопарк, автор: Н. Хальзова <https://texnopark26.ru/reglament-vzaimodejstviya-mezhdu-strukturnymi-podrazdeleniyami-rzhd/>
6. NovaInfo, авторы: Ш. Э. Миришли, Николаева Н. А., Толкачева С. Е. Удалов А. А. <https://novainfo.ru/article/3983>

Никулина Ю.Н., Ищенко В.А.

Процессный подход в системе менеджмента качества: практические вопросы внедрения

*Оренбургский государственный университет
(Россия, Оренбург)*

doi: 10.18411/lj-06-2021-86

Аннотация

Статья посвящена характеристике процессного подхода как принципа и инструмента системы менеджмента качества. Авторы рассматривают способы, с помощью которых процессный подход может помочь внедрить культуру TQM и получить сертификацию ISO 9001:2015. Особое внимание обращено на практические примеры использования процессного подхода и некоторые примеры того, как устранить проблемы, которые могут возникнуть при достижении целей в области качества.

Ключевые слова: качество, процессный подход, система менеджмента качества, тотальное управление качеством, принцип постоянного улучшения.

Abstract

The article is devoted to the characterization of the process approach as a principle and tool of the quality management system. The authors consider ways in which a process-based approach can help implement the TQM culture and achieve ISO 9001:2015 certification. Special attention is paid to practical examples of using the process approach and some examples of how to eliminate problems that may arise when achieving quality goals.

Keywords: quality, process approach, quality management system, total quality management, the principle of continuous improvement.

Исследованию вопросов внедрения системы менеджмента качества посвящены труды многих ученых и специалистов. Методов и инструментов в системе управления качеством есть достаточное количество, каждый из которых в свою очередь имеет свои достоинства и недостатки, специфику и области применения.

Тотальное управление качеством (TQM) - это подход, который фокусирует усилия организации на постоянном улучшении ее способности предоставлять своим

клиентам высококачественные продукты и услуги. TQM пользовался широким вниманием в конце 1980-х - начале 1990-х годов, но с тех пор его несколько затмило семейство ISO 9000, а также система «Бережливое производство» и «6 сигм». Тем не менее, стоит отметить, что его реализация, как правило, основана на 8 принципах управления качеством, которые позже были формализованы процессами сертификации ISO 9000, и потому, что TQM описывает управленческий подход к долгосрочному успеху через удовлетворение потребностей клиента [1].

Системы ISO 9001 и TQM требуют, чтобы все члены организации участвовали в улучшении процессов, продуктов, услуг и культуры, в которой они работают. Применение процессного подхода к достижению стандартов ISO 9001 и TQM дает наилучшие результаты. Процессный подход является одновременно одним из принципов менеджмента качества (уточненных до семи принципов в стандарте ISO 9001: 2015) и способом достижения постоянного улучшения.

Процессный подход включает создание процессов организации для работы как интегрированной и законченной системы (рисунок 1).

Рисунок 1- Характеристика процессного подхода в системе менеджмента качества

В ISO 9001: 2015 обращается внимание, что процессный подход может применяться к любой организации и любой системе управления, независимо от размера или сложности типа, учитывая, что все организации используют процессы для достижения своих целей.

Таким образом, можно констатировать, что процессный подход - очень гибкий и мощный инструмент. Мышление, основанное на оценке риска, используется на протяжении всего процессного подхода, помогает в свою очередь:

- решить, как устраняется риск при разработке процессов для улучшения результатов и предотвращения нежелательных результатов;
- определить степень необходимого планирования процессов и контроля (на основе рисков);
- повысить эффективность системы менеджмента качества;
- поддерживать и управлять системой, которая по своей сути учитывает риски и отвечает целям [2].

Качество с первого раза - главный аспект TQM. Обеспечение того, чтобы весь персонал выполнял качественную работу с первого раза. Для этого сотрудники должны знать, что делать, и иметь легкий доступ к документам, объясняющим, как выполнять работу.

Процессный подход должен предоставить персоналу немедленный доступ к простой в использовании информации о процессах, которым они должны следовать, или о взаимосвязанных или взаимодействующих действиях, которые используют входные данные для достижения намеченного результата.

Этого проще всего достичь путем создания системы управления процессами в самом сердце организации, где весь персонал может легко получить доступ к информации и документации о том, как преобразовать исходный ввод в желаемый качественный результат. Существует три типа документации, помогающей сотруднику преобразовать входные данные в выходные, их можно классифицировать следующим образом:

1. Документация «Что делать» (карты процессов);
2. Документация «Как делать» (процедуры, рабочие инструкции и руководства);
3. Управленческая документация (политика).

Реализация принципа ориентации на клиента лежит в основе как TQM, так и ISO 9001: 2015 и поэтому является ключевым элементом обоих подходов.

Документирование того, что делает организация, путем фиксации сквозных процессов, действительно помогает сосредоточить внимание на клиенте, то что делает каждый человек - или даже каждый отдел - не важно для клиента, его удовлетворение обеспечивается общей услугой или продуктом. Поэтому важно, чтобы система управления бизнесом, также отражала весь процесс [3].

Говоря о реализации стратегического подхода к улучшению можно констатировать, что TQM и ISO 9001: 2015 требует участия руководства на высшем уровне. Наиболее значительным изменением, внесенным в обновление ISO 9001 2015 г., является принцип «Лидерство». Это признание того факта, что для того, чтобы качество и система управления занимали центральное место в организации, они должны быть согласованы с основной стратегией организации и поддерживаться всей командой руководства.

TQM и ISO 9001: 2015 также нацелены на обеспечение улучшений в долгосрочной перспективе и признают, что улучшение лучше всего рассматривать как культуру, чтобы она постоянно управляла всеми процессами, которые происходят в организации. Благодаря системе управления, лежащей в основе организации, и процессам, это становится реальностью.

Кнопка обратной связи на каждом этапе процесса в системе тоже действительно помогает, позволяя любому желающему предоставить обратную связь и предложения по улучшению. В конце концов, кто лучше всех разбирается в процессах? Люди, выполняющие их! Поэтому первостепенную роль в эффективном внедрении процессного подхода все больше начинает играть человеческий фактор.

Рассматривая принцип постоянного улучшения можно сказать, что TQM требует от предприятий постоянного совершенствования, ISO 9001: 2015 требует принятия решений на основе фактов; обеспечение того, чтобы решения основывались на анализе и оценке данных.

Процессный подход позволяет системе управления быть трехмерной моделью организации. Данные могут быть записаны на картах процессов, и эти данные могут и должны использоваться системой управления для поощрения постоянного улучшения.

Одним из весомых постулатов в рамках использования процессного подхода является принцип- работа в команде: взаимное уважение и сотрудничество. TQM действительно нуждается в командах для совместной работы и для достижения успеха. Команды, как правило, обеспечивают более постоянные улучшения в процессах и операциях - поскольку каждый член может видеть ситуацию немного по-своему, - что дает более всесторонний и взвешенный взгляд на происходящие процессы в организации.

Выделяется три вида основных команд в рамках внедрения эффективной системы менеджмента качества.

Во-первых, команды повышения качества или группы совершенствования - временные группы, созданные с целью решения конкретных повторяющихся проблем.

Во-вторых, команды решения проблем - временные группы, используемые для выявления и устранения причин проблем.

В-третьих, естественные рабочие группы - небольшие группы квалифицированных рабочих, которые разделяют обязанности. В этих командах используются группы вовлечения сотрудников, самоуправляющиеся группы и кружки качества.

Таким образом, процессный подход означает создание процессов организации для работы как интегрированной и законченной системы. Процессный подход может облегчить внедрение любой системы менеджмента, и преимущества его внедрения значительны. В числе основных преимуществ- сосредоточение внимания на более важных («рискованных») процессах и их результатах; улучшенное понимание, определение и интеграция взаимозависимых процессов; систематическое управление планированием, внедрением, проверками и улучшением процессов и системы менеджмента в целом; более эффективное использование ресурсов организации; достижение целей и политики в области качества и в целом повышение удовлетворенности клиентов за счет учета их требований [4].

В заключении стоит отметить, что проанализировав практические аспекты внедрения процессного подхода применительно к организации можно утверждать, что именно процессный подход лучше всего поддерживает политику и тактику TQM и является ключевым требованием ISO 9001: 2015.

1. Володина, Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2014. - Т.10. - №3. - С.108-110.
2. Чайка, ИИ. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает? / И.И. Чайка // Вопросы стандартизации. - 2014. - №2. - С.8-11.
3. Никулина, Ю. Н. Повышение конкурентоспособности организации сферы услуг с позиции системы управления качеством / Никулина Ю. Н., Вакушкина О. И. // Universum: экономика и юриспруденция, 2017. - № 3 (36). - С. 17-20.
4. Демина, Н.В. Использование преимуществ стратегического менеджмента для повышения конкурентоспособности российских предприятий // Менеджмент качества. - 2020. - No2. - С.106-114.

Пригульный А.Г.

Схемы и модели описания процессов в предпринимательской деятельности

*АНО ВО «Университет МПА ЕвразЭС»
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi: 10.18411/lj-06-2021-87

Аннотация

Бизнес-процессы представляют собой действия, которые предпринимательские организации осуществляют для того, чтобы произвести и доставить ценность до потребителя, а также необходимые для этого ресурсы. Количество бизнес-процессов велико и охватывает либо часть подразделений, либо все подразделения компании в целом.

Одним из способов повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности организаций является применение руководителями инструментов описания и формализации бизнес-процессов. Если бизнес-процессы ясны и регламентированы, это упрощает деятельность сотрудников и руководителей компаний, улучшает взаимодействие с клиентами и партнерами.

Целью статьи является рассмотрение основных элементов описания бизнес-процессов, используемых менеджерами в предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, бизнес-процессы, описание бизнес-процессов.