

DOI: 10.12731/2306-1561-2013-4-30

## METHODOLOGY OF DESIGNING THE MECHANISM OF QUALITY BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

**Tchuvashova A.A.**

### *Abstract*

*One of the most important tasks of the management of industrial and economic activity of modern enterprises is the quality of business processes management, as well as the quality of the business process directly depends on the effectiveness, efficiency and, as a consequence, the level of profitability and financial and economic stability of the enterprise. The article offers a method of designing the mechanism of quality control of the business process. Method is universal and can be used by any enterprise.*

**Keywords:** *quality of the business process, design methodology quality of the business process.*

**338.24**

## МЕТОДИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

**Чувашова А.А.**

### *Аннотация*

*Одной из важнейших задач управления производственно-хозяйственной деятельностью современных предприятий является управления качеством бизнес-процессов, так как от качества бизнес-процесса напрямую зависит результативность, эффективность и, как следствие, уровень доходности и финансово-экономической устойчивости предприятия. В статье предлагается методика проектирования механизма управления качеством бизнес-процесса. Методика носит универсальный характер и может быть использована любым предприятием.*

**Ключевые слова:** *качество бизнес-процесса, методика проектирования качества бизнес-процесса.*

## **Введение**

Эффективное управление процессами - это одна из приоритетных задач предприятий, стремящихся в современных условиях ведения производственно-хозяйственной деятельности быть конкурентоспособными и выпускать конкурентоспособную продукцию [1, 8 – 10].

Все виды деятельности, осуществляемые предприятием можно рассматривать как процесс. Среди множества процессов особое внимание уделяется бизнес-процессу, так как качественно реализованный бизнес-процесс в итоге отражается на доходности и прибыльности предприятия, его конкурентоспособности. В свою очередь, качество реализации бизнес-процесса во многом определяется качеством и эффективностью реализации всех остальных процессов на предприятии. Он, как лакмусовая бумага, отражает слаженность работы системы управления предприятия.

## **Характеристики и управление качеством бизнес-процессов**

Характеристиками качества бизнес-процесса являются: его результативность, эффективность и гибкость. Результативность бизнес-процесса отражает степень соответствия продукции запланированному уровню качества. Если достигнута бездефектность, то это означает высокую результативность производственного процесса, если ее ценность соответствует ожиданиям потребителя - высокую результативность всей компании в целом. Результативность достигается: качеством продукта, пунктуальностью исполнения, временем исполнения заказа (lead time, т.е. временем, затрачиваемым на выполнение заказа потребителя). Эффективность бизнес-процесса показывает, как хорошо используются выделенные ресурсы на процесс. Эффективность достигается оптимизацией затрат, уменьшением времени исполнения заказа, скоростью процесса. Гибкость бизнес-процесса означает приспособляемость предприятия к изменениям условий внешней и внутренней сред, достигается оптимизацией процесса, то есть откликом на изменение требований рынка [1 – 10].

Для реализации задачи повышения гибкости, эффективности и результативности бизнес-процесса, ведущие предприятия мира используют такие управленческие механизмы, как систему тотального управления качеством (TQM) и реинжиниринг бизнес-процессов в своем концептуально новом виде. Современный «неореинжинирующий» подход рассматривает процесс построения и перестроения бизнес-процессов как эволюционный процесс, осуществляемый ситуационно, мягко и адаптивно, не изменяющий кардинальным образом внутреннее устройство организационной системы предприятия. Организация и управление процессами на основе принципов TQM позволит предприятию, как реализацию, так и перестроение бизнес-процесса осуществлять в рамках заданных параметров соотношения «цена-качество».

Управление качеством бизнес-процесса на основе принципов TQM и реинжиниринга бизнес-процессов должно осуществляться систематически и очевидным способом и быть направлено на постоянное повышение уровня качества процесса. Вся организационная система и система управления предприятия должны

быть настроены на формирование и получение добавочной стоимости на каждом этапе жизненного цикла транспортной услуги, с учетом имеющегося у предприятия потенциала, рискогенности внешней и внутренней среды предприятия.

Актуальность поставленных задач обусловила проектирование механизма управления качеством бизнес-процесса.

В состав механизма управления качеством бизнес-процесса комплексно вошли такие компоненты как:

- механизм идентификации бизнес-процесса;
- механизм ресурсного обеспечения бизнес-процесса;
- система критериев, индикаторов и показателей качества, эффективности и результативности бизнес-процесса;
- механизм менеджмента качества бизнес-процесса;
- механизм регламентации бизнес-процесса.

Рассмотрим более подробно каждую из компонент.

### **Механизм идентификации бизнес-процесса**

Идентификация процессов представляет собой комплекс операций и действий, направленных на выявление и определение: целей и задач процесса, его вида; входных и выходных параметров процесса, его структуры; места процесса в системе процессов и операций предприятия и взаимосвязи исследуемого процесса с другими процессами; «внешних» и «внутренних» потребителей процесса; технологии выполнения процесса; владельца процесса и систему коммуникаций с владельцами других процессов.

При идентификации процессов необходимо брать в расчет:

- организационную и функциональную структуры предприятия, содержание и значимость выполняемых функций;
- численность и структуру персонала;
- фактически существующую систему власти, ответственности, полномочий и подчинения;
- возможность создания на предприятии системы управленческого учета.

В настоящее время существует множество подходов и методик идентификации процессов. Структура и формат их представления определяется самим предприятием. Первый и самый простой способ идентификации процессов – составление списка всех процессов, а далее – выявление и выделение наиболее значимых с точки зрения реализации целей и стратегий предприятия. Например, с помощью методов ранжирования по важности.

После определения наиболее значимых обычно переходят к описанию их структуры и дальнейшему проектированию. Использование современных информационных технологий для визуализации бизнес-процесса (например, технологий SADT, BPWin, UML, диаграмма потоков, сетевой график и др.) позволит более наглядно сформировать представление о свойствах и характеристиках процесса, параметрах процесса.

Далее все компоненты идентифицированного процесса должны быть кратко описаны и задокументированы в паспорте процесса. Также описание процесса может осуществляться с помощью карт процесса, матрицы процесса, других документационных форм. Визуализация процесса и применение документационных форм дает возможность выявить наличие слабых мест и отклонений в реализации процесса, отследить соответствие запланированного уровня качества процесса фактическому, провести вовремя реинжиниринг процессов. Это очень важно для своевременного принятия управленческих решений по доработке и внесению корректив в управление процессами на предприятии, исправлению ошибок, минимизации рисков.

### **Механизм ресурсного обеспечения бизнес-процесса**

Ресурсы предприятия – это те условия, возможности и средства, факт возможности использования которых позволяет предприятию решать производственные задачи, достигать поставленных целей, осуществлять производственно-хозяйственную деятельность. Ресурсы предприятия - это его активы, они могут быть наличными или потенциальными, материальными или нематериальными, собственными или привлеченно-заемными.

Ресурсное обеспечение предприятия представляет собой важнейшую подсистему системы управления предприятием, целью функционирования которой является своевременное и эффективное обеспечение предприятия ресурсами и их использование в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

В состав механизма управления ресурсным обеспечением бизнес-процесса вошли следующие компоненты:

- количественное и качественное определение потребностей предприятия в ресурсном обеспечении конкретного бизнес-процесса;
- исследование и анализ возможностей предприятия в закрытии потребностей предприятия в ресурсном обеспечении конкретного бизнес-процесса собственными силами;
- исследование и анализ конъюнктуры рынков ресурсов (необходимых для осуществления бизнес-процесса);
- анализ рисков ресурсного обеспечения бизнес-процессов и разработка мероприятий по их нейтрализации или минимизации;
- планирование и технико-экономическое обоснование ресурсного обеспечения бизнес-процесса;
- планирование и реализация мероприятий по доставке ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процесса;
- заключение торгового соглашения с поставщиками ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процесса;
- контроль входных параметров уровня качества ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процесса;

- планирование и реализация мероприятий по мониторингу и контролю эффективности использования ресурсов бизнес-процесса;
- ведение управленческого учета данных по ресурсному обеспечению бизнес-процесса.

Использование предложенного механизма ресурсного обеспечения бизнес-процесса позволит оптимизировать процессы обеспечения предприятия необходимыми ресурсами в рамках имеющегося у предприятия бюджета.

### **Система критериев, индикаторов и показателей качества, эффективности и результативности бизнес-процесса**

Разработку критериев, индикаторов и показателей качества, эффективности и результативности бизнес-процесса можно осуществлять с помощью различных методов качественного и количественного анализа: SWOT-анализ, сбалансированная система показателей, оценка независимых экспертов, ранжирование, инструментальные и расчетные методы, самооценка по критериям моделей премий по качеству, бенчмаркинг, метод развертывания функции качества (QFD) и др.

Показатели бизнес-процесса выбираются исходя из следующих требований:

- структурирование по трем основным направлениям:
- показатели бизнес-процесса;
- показатели продукта бизнес-процесса;
- показатели удовлетворенности потребителя(ей) бизнес-процесса;
- показатели должны адекватно отражать реальное положение дел;
- рекомендуется определять количественные показатели.

Далее, на основании разработанной системы критериев, индикаторов и показателей, рекомендуется создавать формы отчетности с целью проведения мониторинга, контроля, аудита, оценки качества бизнес-процессов, их сертификации.

### **Механизм менеджмента качества бизнес-процесса**

Структура механизма менеджмента качества бизнес-процесса представляет собой сочетание следующих компонент:

- определение целей и целевых приоритетов в области качества бизнес-процесса;
- определение и реализация функций менеджмента качества бизнес-процесса;
- разработка системы ресурсного обеспечения менеджмента качества бизнес-процесса;
- разработка методического обеспечения менеджмента качества бизнес-процесса и его внедрение;
- определение информационно-коммуникационной системы менеджмента качества бизнес-процесса;
- регламентация процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в области качества.

Цели и целевые приоритеты предприятия в сфере повышения качества бизнес-процесса разрабатываются руководством и ведущими специалистами предприятия и прописываются в Политике предприятия в области качества. Цели в области качества могут устанавливаться в виде программы качества предприятия, мероприятий по повышению качества, либо в других программных документах. Также цели могут быть прописаны как в схеме дерева целей предприятия, так и в схеме дерева целей предприятия в области качества.

Цели должны быть достижимыми, по возможности контролируемые, согласованными, периодически актуализироваться и быть представлены всему коллективу предприятия в приемлемой форме.

В состав функций менеджмента качества вошли такие функции как:

- целеполагание (определение целевых ориентиров и приоритетов, целей и задач предприятия в области качества);
- диагностика, аудит, оценка и анализ состояния предприятия на предмет соответствия процессов и продукта производственно-хозяйственной деятельности предприятия международным стандартам качества ISO;
- планирование деятельности предприятия в области обеспечения качества бизнес-процесса;
- анализ качества внешних и внутренних связей и коммуникаций в системе менеджмента качества;
- управление поведением потребителя;
- менеджмент поведения стейкхолдеров и других акторов рынка;
- оптимизация и рационализация структуры бизнес-процесса;
- управление документацией, записями и данными по бизнес-процессу;
- управление ресурсным обеспечением бизнес-процесса;
- управление рисками бизнес-процесса с последующей разработкой корректирующих действий;
- мониторинг, измерение, контроль, аудит и последующая оценка и анализ качества бизнес-процесса и входящих в него подпроцессов;
- ведение управленческого и финансово-экономического учета бизнес-процесса;
- кадровый менеджмент бизнес-процесса.

К методам менеджмента качества бизнес-процесса можно отнести следующие методы:

- «простейшие» методы контроля качества (гистограмма, диаграмма разброса, расслоение, или стратификация данных, диаграмма потока, контрольные карты, диаграммы взаимосвязей, матричная диаграмма, диаграмма планирования осуществления процесса и др.);
- экспертные методы;
- методы оценки удовлетворенности потребителей;
- метод анализа видов и последствий потенциальных «отказов» (FMEA);

- адаптированная к специфике деятельности предприятия система ТРМ (система производительного обслуживания оборудования с участием всего персонала);
- система «Экономное производство»;
- финансово-экономические методы оценки и анализа качества бизнес-процесса МАПГ;
- финансово-экономические методы анализа затрат предприятия на качество;
- и др.

К ресурсам менеджмента качества бизнес-процесса можно отнести следующие виды ресурсов:

- управленческие;
- человеческие;
- административные;
- технико-технологические;
- финансово-экономические;
- информационно-аналитические;
- научно-методические.

В соответствии с концепцией TQM, к субъектам менеджмента качества могут быть отнесены все участники как реализации бизнес-процесса, так и управления им.

Таким образом, в качестве субъектов менеджмента качества бизнес-процесса могут выступать:

- руководство предприятия;
- ответственные лица по качеству;
- владельцы бизнес-процессов;
- исполнители бизнес-процесса;
- потребители (клиентура).

Все данные менеджмента качества бизнес-процесса должны быть зафиксированы документально. Регистрация и учет данных может осуществляться в различных документационных формах. Все зависит о значимости собранной информации и целесообразности ее формализации на соответствующем уровне.

Оценка и анализ функционирования системы менеджмента качества бизнес-процесса должны осуществляться с определенной периодичностью.

### **Механизм регламентации бизнес-процесса**

Одной из важнейших компонент механизма менеджмента качества бизнес-процессов является регламентация бизнес-процесса, т.е. создание документации, определяющей ход, результаты процесса и порядок управления процессом. Регламент, содержащий описание бизнес-процесса должен быть обязательно утвержден либо руководителем предприятия, либо его заместителем, отвечающего за вопросы менеджмента качества. Очень важно, чтобы содержание документа было согласовано со всеми участниками и ответственными лицами бизнес-процесса, так как для эффективного управления качеством бизнес-процесса необходимо, чтобы все

параметры бизнес-процесса были согласованы. После того, как между владельцами процессов достигнуто согласие по всем требованиям к процессу, соответствующие владельцы процессов ставят свою подпись на титульном листе регламента бизнес-процесса.

Как правило, регламентацию процессов осуществляют силами рабочей группы под управлением владельца процесса. Регламентация бизнес-процесса может осуществляться на основе таких внутренних документов как: технологическая документация, документированная процедура, стандарт предприятия, положение о подразделении, инструкция процесса, карта процесса.

### **Заключение**

В статье актуализируется решение задачи повышения эффективности, результативности и гибкости бизнес-процессов. Предложена методика проектирования механизма управления бизнес-процессом. Методика носит универсальный характер и может быть применена любым предприятием.

Использование методики позволит предприятиям:

- выявить слабые места в качестве бизнес-процесса;
- минимизировать риски потерь от бизнес-процесса с не соответствующим требованиям уровнем качества;
- оптимизировать процессы обеспечения предприятия необходимыми ресурсами в рамках имеющегося бюджета;
- своевременно принимать управленческие решения по внесению корректив в управление бизнес-процессом.

### **Список информационных источников**

- [1] Чувашова А.А. Оценка влияния системы управления на результаты производственно-хозяйственной деятельности автотранспортного предприятия, работающего в сфере международных перевозок // Вестник МАДИ, 2009. №1 (16). С. 82-87.
- [2] Чувашова А.А. Методика мониторинга внешней среды автотранспортного предприятия, работающего в сфере МАП // Вестник МАДИ. 2012. №2 (25). С. 85-95.
- [3] Чувашова А.А., Коробицин П.А. Грейдинг в системе кадрового менеджмента организаций // В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр. 2012. № 12 (36). С. 188-196.
- [4] Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
- [5] Заика И.Т. Документирование системы менеджмента качества: Учеб. пособ. – М.: КНОРУС, 2010. – 192 с.
- [6] Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
- [7] Уилер Д. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 409 с.

- [8] Остроух А.В. Информационные технологии в научной и производственной деятельности / [ред. А.В. Остроух] - М: ООО "Техполиграфцентр", 2011. - 240 с. - ISBN 978-5-94385-056-1.
- [9] Николаев А.Б. Информационные технологии в менеджменте и транспортной логистике: учебное пособие / А.Б. Николаев, А.В. Остроух. – Saint-Louis, MO, USA: Publishing House Science and Innovation Center, 2013. – 254 с. - ISBN 978-0-615-67110-9.
- [10] Суркова Н.Е. Методы проектирования информационных систем / А.В. Остроух, Н.Е. Суркова - М.: РосНОУ, 2004. - 144 с. - ISBN 5-89789-021-8.