

*Г. В. Широкова, В. А. Нодельман*

## **ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ПРИ ПОДГОТОВКЕ К СЕРТИФИКАЦИИ ПО СТАНДАРТУ ISO 9000**

(на примере компании «РАСТРО»\*)

В статье представлен опыт внедрения процессного подхода в российской компании «РАСТРО», которая весной 2001 г. начала подготовку к сертификации по стандарту ISO 9000. Авторы статьи, выступая в качестве консультантов, адаптировали и использовали методику выделения бизнес-процессов «Управление качеством процессов» при проведении семинаров с менеджерами компании. В статье описаны этапы выделения бизнес-процессов, проанализированы проблемы, которые при этом возникли, и разработаны рекомендации российским компаниям по внедрению процессного подхода.

Большинство компаний сегодня построены по функциям и уровням иерархии и считают, что это не только самый естественный и эффективный, но и вообще единственный способ организации. Несмотря на то, что функциональное управление используется широко, многие авторы признают, что оно порождает множество трудностей. Различные функциональные структуры часто имеют очень узкий взгляд и не заинтересованы в том, что прямо их не касается [Хаммер, Чампи, 1997; Робсон, Уллах, 1997]. Эти проблемы преодолеваются при внедрении процессного подхода<sup>1</sup>, который позволит организациям по-новому оценить свои возможности в реализации главных целей своего бизнеса.

В статье представлен опыт внедрения процессного подхода в российской компании «РАСТРО»<sup>2</sup>, которая весной 2001 г. начала подготовку к сертифи-

---

\* Авторы выражают благодарность генеральному директору компании «РАСТРО» Д. Е. Веселкову за помощь, оказанную при подготовке к публикации данной статьи.

<sup>1</sup> Здесь и далее под процессным подходом мы будем иметь в виду управление на основе бизнес-процессов.

<sup>2</sup> АОЗТ «РАСТРО» с 1995 г. работает на строительном рынке России. Компания специализируется на кровельных и гидроизоляционных работах. У компании «РАСТРО» существует свой завод в Санкт-Петербурге, на котором организовано производство современных материалов, действующих по принципу «проникающей гидроизоляции», битумных мастик горячего и холодного применения.

© Г. В. Широкова, В. А. Нодельман, 2002

кации по стандарту ISO 9000<sup>3</sup>. Авторы статьи, выступая в качестве консультантов, адаптировали и использовали методику выделения бизнес-процессов «Управление качеством процессов» (Process Quality Management) [Робсон, Уллах, 1997]. Для объяснения столь пристального внимания к бизнес-процессам достаточно уже того факта, что процессный подход — одна из основ стандарта ISO серии 9000 версии 2000 г., которые сегодня наиболее часто используются при сертификации систем качества во всем мире. В качестве примера рассмотрен процесс разработки нового продукта.

В статье сделан акцент на следующих вопросах:

- ♦ объяснение причин сосредоточения внимания на бизнес-процессах;
- ♦ описание того, как происходило выделение бизнес-процессов компании;
- ♦ анализ проблем, которые при этом возникли;
- ♦ разработка рекомендаций по внедрению процессного подхода.

**Процессный подход.** Идея управления на основе бизнес-процессов многим знакома в связи с появлением концепции реинжиниринга бизнес-процессов, представленной в книге М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе», опубликованной в 1993 г. и переведенной на русский язык в 1997 г.

Любая организация может быть рассмотрена в виде взаимосвязанной цепи и иерархии процессов. Функциональные процессы связаны с бизнес-процессами, каждый процесс состоит из subprocessов, — и так вплоть до индивидуальных процессов, выполняемых отдельными работниками. Так, например, анализ конкурентных преимуществ компании может быть индивидуальным процессом, является в то же время частью бизнес-процесса разработки нового продукта, но это также и часть функционального процесса, который отражает деятельность отдела маркетинга. Успех компании зависит от того, как точно определены потребители бизнес-процессов компании и насколько хорошо и эффективно удовлетворены их потребности. При этом входные требования должны отражать все необходимое для осуществления процессов и для обеспечения заданных потребителями требований на его выходе, обеспечивать бесперебойное и экономичное протекание процессов, их гибкость. Выходные требования, в свою очередь, должны отражать нужды и ожидания потребителя.

Влияние на процесс, а не на его результаты, является базовой концепцией управления процессами компании, имеющей систему качества. Фокусиров-

---

<sup>3</sup> ISO — International Organization for Standardization. Подробнее о данном стандарте см.: официальный сайт ISO: [www.iso.ch](http://www.iso.ch), а также [Глудкин, Горбунов и др., 1999; Лapidус, 2000].

ка внимания на процесс означает, что главным фактором является предупреждение, а не исправление допущенных ошибок. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки, необходимо влиять на сам процесс, чтобы не допустить их.

Особое внимание к процессам постоянно возникает в концепции управления комплексным качеством. Этот подход используется как для улучшения деятельности всей компании с целью удовлетворения потребностей клиентов (внешних потребителей), так и для усовершенствования способностей персонала (внутренних потребителей) с помощью удовлетворения их требований.

**Стандарты ISO серии 9000.** Что такое стандарты в управлении качеством? Если рассматривать проблему в общем, то стандарт ISO 9000 включает основные требования к тому, как должна быть построена система управления, чтобы можно было гарантировать работу всего предприятия в соответствии с требованиями системы качества. В действительности же, что очень важно, этот стандарт не может обеспечить гарантированное качество выпускаемой продукции, но призван обеспечить гарантированное устранение всех недостатков, которые существенно влияют на качество продукции. Таким образом, продукция выпускается «наиболее вероятно качественная» [Ovsianko, Shirokova, Ovsianko, Nodelman, 2001]. При этом стандарт говорит только то, что надо сделать, но не говорит как. В принципе это разумно, ведь проблема, как обеспечить стабильное качество продукции и процессов, зависит в основном от предприятия. Более того, один и тот же результат может быть достигнут различными методами, как более ресурсоемкими (и следовательно, дорогостоящими), так и менее. Главное — результат, а в результате должны получиться качественные процессы (производства, закупок, продаж, складирования и т. д.). Кратко этот стандарт может быть сформулирован следующим образом: все процессы, которые могут существенно повлиять на качество готовой продукции, должны быть документированы, за выполнение этих процессов должна быть назначена персональная ответственность, регулярно должна проводиться проверка соответствия реальных процессов документированным требованиям [Колесников, 2000]. Важно, что обязательным требованием является установление ответственности за качество процессов.

Нужно отметить, что в отличие от предыдущей версии 1994 г., новая редакция ISO 9000 версии 2000 г. выглядит радикально обновленной. Одна из особенностей международных стандартов ISO семейства 9000 состоит в процессном подходе, благодаря которому сформирован единый и осмысленный подход к качеству. Он открыл «зеленый свет» организациям разного профиля независимо от форм собственности, величины, специфики процессов и др. Помимо компаний-производителей обладателями сертификатов ISO 9000

смогут стать научные, учебные и испытательные центры, предприятия разных форм сервиса и видов услуг, гостиницы, больницы и т. п.

Концепция процессного подхода, отражающего идеи В. Шухарта и Э. Деминга (см.: [Лapidус, 2000, с. 16]) — основоположников в области качества, наглядно демонстрируется схемой, взятой из стандарта ISO 9001:2000 (см. рис. 1). Основу системы качества составляет менеджмент процессов создания продукции и/или услуги. Менеджмент качества начинается с изучения требований потребителя и заканчивается оценкой его удовлетворенности. Система включает:

- ♦ ответственность менеджмента;
- ♦ менеджмент ресурсов;
- ♦ измерение и анализ качества;
- ♦ цикл непрерывного улучшения качества.



Источник: [Стандарт ISO 9001:2000, 1999].

Рис. 1. Модель процесса управления качеством

По сравнению с действующей с 1994 г. редакцией, версия стандарта 2000 г. обладает многими важными преимуществами. Вот некоторые из них [Сегацци, 2000, с. 7]:

- ◆ **Новый стандарт ориентирован на управление процессами.** Управление не конечным результатом, а процессом его достижения представляет основной алгоритм управления производством. Подобная ориентированность стандарта позволяет лучше интегрировать процессы управления качеством в основную деятельность компании. Несомненно, что управление качеством окажется более действенным и эффективным, нежели в прошлом, когда оно основывалось на традиционных задачах компании.
- ◆ **Сосредоточенность на интересах потребителя.** Потребитель находится в центре внимания новой редакции стандарта ISO 9001:2000. Стандарт начинается с требований потребителей, а его основной целью является обеспечение удовлетворенности потребителей качеством продукции. Подобная ориентация стандарта на требования вне компании выгодно отличает его от предыдущей версии, обращенной вовнутрь компании.
- ◆ **Вовлеченность высшего руководства.** Возрастает роль высшего руководства, которое формирует политику, направленную на внедрение и совершенствование системы менеджмента качества, рассмотрение законодательных и нормативно-правовых требований, устанавливает цели, поддающиеся оценке с учетом соответствующих уровней управления и функций.

Здесь перечислены только основные отличия новой версии стандарта, но можно заметить, что новый стандарт значительно приблизился к концепции TQM.

Приведем одно из определений TQM: «**Total quality management (управление комплексным качеством)**— подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества» [Лapidус, 2000, с. 49].

#### **ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА: ВЫДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Для выявления существующих бизнес-процессов в компании «РАСТРО» была создана рабочая группа, состоящая из менеджеров высшего и среднего звена. Встречи проходили еженедельно в течение двух месяцев. Консультантами совместно с генеральным директором компании перед рабочей группой были поставлены следующие задачи:

- ◆ формулировка миссии;

- ◆ выработка и согласование критических факторов успеха;
- ◆ выявление ключевых бизнес-процессов;
- ◆ согласование ключевых бизнес-процессов;
- ◆ привязка бизнес-процессов к критическим факторам успеха;
- ◆ постижение процессов.

Рассмотрим основные результаты деятельности рабочей группы.

**Формулировка миссии.** Сегодня у большинства организаций сформулирована миссия, но в нашем случае миссия существовала только в виде некоторых идей. Начать семинар с формулировки миссии организации важно, так как такая формулировка гарантирует, что далее все будет идти в определенном русле и направляться целями организации. Миссия является философским камнем, по которому рабочая группа может сверять свои решения или выбирать между конкурирующими альтернативами.

#### ***Миссия компании АОЗТ «РАСТРО»***

*Основная цель Компании — расширение рынков сбыта строительной продукции за счет основных конкурентных преимуществ, таких как качество, высокий уровень обслуживания, производство уникальной продукции на территории России.*

*Философия Компании основана на сочетании интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для Компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребностей покупателей.*

*Концепция бизнеса, реализуемого Компанией, заключается в гибкости производства, позволяющей удовлетворять потребности широкого круга покупателей. Нашими покупателями являются компании строительного комплекса.*

*Основные продукты Компании:*

- ◆ битумные мастики и герметики;
- ◆ сухие цементные смеси.

*АОЗТ «РАСТРО» развивает бизнес в других направлениях, ориентируясь на меняющиеся предпочтения клиентов:*

- ◆ производство сопутствующих материалов, которые улучшают и расширяют использование основных продуктов Компании;
- ◆ реализация оборудования по применению битумных мастик.

*Организационная культура Компании основана на принципах командной работы, самосовершенствования и заботы о сотрудниках.*

**Выработка и согласование критических факторов успеха.** Следующей задачей семинара для рабочей группы было согласование небольшого числа целей более низкого уровня, которые непосредственно вытекают из главной цели, заявленной в миссии. Они являются критическими факторами по отношению к успеху организации, заявленному в миссии; в большей степени относятся к вопросам типа: «что?», «чем?», «как?» в отношении компании. В использованной нами методике они названы критическими факторами успеха (Critical Success Factors) [Робсон, Уллах, 1997]. Задача определения критических факторов успеха оказалась довольно трудной для рабочей группы. В итоге генеральный директор предложил назвать критические факторы успеха «слагаемыми успеха», и дело пошло успешнее. Одной из главных проблем было сокращение числа критических факторов успеха, которые претендовали на включение в этот список. Авторы рекомендовали рабочей группе оставить в списке не более восьми таких факторов. Эта цифра выбрана частично из-за того, что работать с большим числом факторов намного сложнее. Самый эффективный путь определения критичности факторов успеха — это ограничение их количества. Если факторов больше, чем восемь, существует довольно большая вероятность, что какие-то из них важны, но не критичны.

Критические факторы успеха должны соответствовать основным целям более низкого уровня организации. По-настоящему критическими эти факторы становятся тогда, когда без каждой отдельно взятой цели более низкого уровня невозможно достичь миссии. Таким образом, каждый из этих факторов необходим для миссии, а вместе эти факторы достаточны для достижения миссии. Это правило необходимости и достаточности следует применять к каждому критическому фактору успеха, и затем ко всему перечню. Были определены следующие критические факторы успеха компании «РАСТРО»:

- ◆ своевременная разработка новых качественных продуктов, отвечающих требованиям рынка;
- ◆ стабильные поставки;
- ◆ соответствующее качественное оборудование, своевременно введенное в действие;
- ◆ квалифицированный и мотивированный персонал;
- ◆ расширение клиентской базы;
- ◆ информированность всех сотрудников;
- ◆ высокий уровень удовлетворения покупателей;
- ◆ наличие ресурсов для расширения бизнеса.

**Выявление основных бизнес-процессов.** Хотя выявление ключевых бизнес-процессов и является главной целью деятельности рабочей группы, их не следует обсуждать до данной стадии семинара. Описывая сначала свою миссию и критические факторы успеха, команда гарантирует, что ее

главный процесс действительно служит достижению этих целей. Слишком часто процессы и отдельные виды деятельности в организации имеют мало общего с тем, что она хочет достичь, а данная последовательность помогает группе вернуться к основам существования организации.

Это критический момент обсуждения, и здесь важно, чтобы рабочая группа выявила истинные процессы, поскольку это повлияет на последующую работу по внедрению процессного подхода в компании. Иногда командам бывает трудно увидеть, что совершенно разные действия, происходящие в разных отделах организации, являются частью единого процесса.

Выявляя ключевые бизнес-процессы организации, команда менеджеров должна избежать этой и нескольких других потенциальных ловушек. Иногда командам полезно начинать каждый процесс с глагола, так как это гарантирует концентрацию на деятельности, а не на результате. Каждый процесс должен иметь начало, середину и конец, и эти части должны быть выявлены у каждого процесса, предложенного командой. Все процессы должны быть измеряемы и управляемы, хотя слова «измерять» и «управлять» следует исключить из описания процессов. «Измерять удовлетворенность покупателей» — это не процесс, а скорее деятельность по измерению выхода процесса; команда же должна выявлять процессы. Точно так же «управлять запасами» является не процессом, а деятельностью по управлению, одной из частей процесса; и снова команда должна выявить именно процесс.

Полезно различать основные и вспомогательные процессы. *Основными* процессами организации будут те виды деятельности, которые непосредственно производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами. В производственных организациях это будут процессы, непосредственно затрагивающие производство продукции. А в организациях, оказывающих услуги, — процессы, которые непосредственно приводят к оказанию услуг. *Вспомогательными* считаются те процессы, где главный выход получается подразделениями в организации. Это, скорее всего, будут процессы администрирования, относящиеся к таким областям, как финансы, управленческая деятельность или обучение персонала. В течение обсуждения рабочая группа должна стараться описать как основные, так и вспомогательные процессы. Хотя все основные процессы должны войти в окончательный список, составленный командой, следует соблюдать некоторую осторожность в выборе среди вспомогательных процессов, часть из которых действительно критична для компании, а часть менее важна. Это однозначно является прерогативой команды, хотя она должна понимать опасность включения слишком большого количества процессов в окончательный список. Из нашего опыта следует, что список из 15 процессов обеспечивает нужный уровень детализации и широту охвата.

Процессы должны быть действительно кросс-функциональными и являться процессами высокого уровня, а не детализированными видами ра-

бот. На данной стадии не требуется детальное описание каждого процесса, и одной из первых задач рабочей группы в будущем станет уточнение описания процесса и его границ.

Вот какие бизнес-процессы выделила рабочая группа:

- ◆ заказ на поставку и доставка готовой продукции;
- ◆ разработка новых продуктов;
- ◆ разработка новой технологии;
- ◆ исследование рынка;
- ◆ работа с персоналом;
- ◆ работа с поставщиками;
- ◆ взаимодействие со сторонними организациями в области качества;
- ◆ реклама;
- ◆ продвижение и поиск новых клиентов (личная продажа);
- ◆ мониторинг удовлетворенности потребителя;
- ◆ непрерывное улучшение качества;
- ◆ финансовое и бизнес-планирование.

**Согласование ключевых бизнес-процессов и их привязка к критическим факторам успеха.** Согласованный рабочей группой окончательный список бизнес-процессов следует поместить в таблицу (см. табл. 1), отражающую критические факторы успеха. Это позволяет легко сравнить основные виды деятельности организации и ее цели.

Используя данную таблицу, можно определить взаимосвязь между процессами и критическими факторами успеха. Рабочая группа занималась этим, рассматривая по очереди каждый критический фактор успеха и задавая вопрос: «Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого критического фактора успеха?» Каждый процесс, отвечающий критерию, помечался крестиком в колонке под данным фактором. Следующий вопрос: «Достаточно ли помеченных процессов для достижения данного фактора успеха?». Ответ на этот вопрос помогает обнаружить и дополнить возможные пропуски в списке процессов и, что более важно, позволяет выявить, существуют ли новые процессы, которые организация должна выполнять.

Число критических факторов успеха, на которые влияет данный процесс, дает приблизительную и относительную оценку его важности. Процессы, влияющие на большое количество таких факторов, будут, скорее всего, более критичными для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора (однако это не всегда верно, особенно в случае основных процессов). Далее была дана оценка работы каждого процесса. Рассматривая их по очереди, команда поставила каждому процессу согласованную оценку, используя 5-балльную шкалу.

Таблица

## Влияние отдельных бизнес-процессов на обеспечение критических факторов успеха

Критические факторы успеха										
Бизнес-процессы	Новые продукты	Стабильные поставки сырья	Качественное оборудование	Квалифицированный персонал	Расширение клиентской базы	Информированность сотрудников	Удовлетворенность потребителей	Наличие ресурсов для расширения бизнеса	Связи	Оценка
Заказ на поставку готовой продукции					+		+	+	3	3,7
Разработка новых продуктов	+				+		+		3	3
Разработка новых технологий	+		+						2	2,7
Исследование рынка	+	+	+		+				4	3
Работа с персоналом	+	+	+	+	+	+	+		7	3,5
Работа с поставщиками		+	+						2	3,7
Взаимодействие со сторонними организациями	+				+		+		3	3,6
Реклама					+				1	4
Продвижение и поиск новых клиентов					+				1	3,9
Мониторинг удовлетворенности потребителя	+				+		+		3	3,1
Непрерывное улучшение качества	+	+	+	+	+	+	+		7	3
Бизнес-планирование	+	+	+	+	+	+		+	7	3,2

Оказалось, что процессы «Работа с персоналом», «Постоянное улучшение качества» и «Финансовое и бизнес-планирование» влияют практически на все критические факторы успеха (максимальное количество связей — 7). Таким образом, рабочей группой был сделан вывод о том, что указанные процессы скорее являются деятельностью по управлению, а не процессами, которые можно измерить.

Процесс разработки новой продукции, описанный ниже, представляет собой показательный пример диспропорции между низкой оценкой процесса и его высокой значимостью (количество связей — 3) для компании. Это и послужило одной из причин его подробного рассмотрения в данной статье.

**Постижение процесса.** Основная цель данного этапа — создать процессно-ориентированный настрой для членов команды. До сих пор в организации каждый процесс детально не рассматривался. Отдельные сотрудники и отделы на основных этапах процесса знали свои роли, но мало кто представлял процесс во всей его полноте.

Основными задачами этого этапа стали: создание карты процесса; определение границ процесса; определение требований клиентов; измерение текущего процесса.

Карты процесса представляют собой зрительную интерпретацию шагов процесса, и их обычно используют на том уровне детализации, где фигурируют отдельные задачи, действия и решения.

Ниже представлена карта процесса «Разработка нового продукта» (см. рис. 2).

Процесс «Разработка нового продукта» играет решающую роль в компании «РАСТРО». Как выяснилось, все производимые продукты компании были разработаны либо самостоятельно, либо с привлечением специалистов со стороны. Однако со временем компания остановилась на производстве двух основных видов продукции — сухих смесей и битумных мастик. Дальнейшее усовершенствование продуктов происходило в рамках этих продуктовых групп.

Входом<sup>4</sup> в процесс является предложение на разработку нового вида продукции. Здесь может быть несколько вариантов:

- ◆ вход из процесса «Исследование рынка», т. е. возникает необходимость разработки в связи с изменением рыночной конъюнктуры;
- ◆ вход из процесса «Заказ на поставку готовой продукции» — если клиент заказал новый продукт;

---

<sup>4</sup> Под «входом» понимается информация, документы, материалы — все, что необходимо для начала действия процесса и поступает в результате осуществления других процессов.

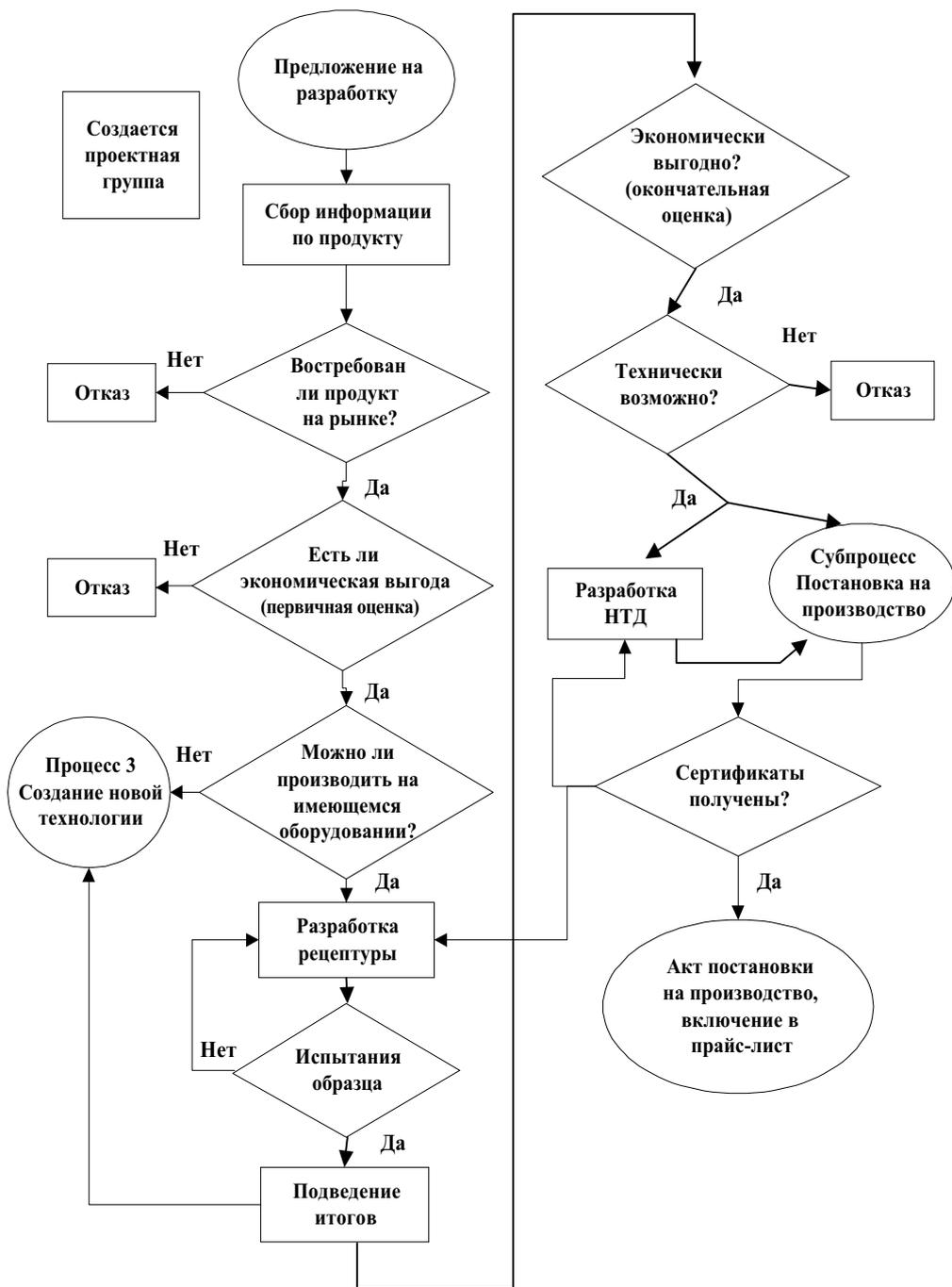


Рис. 2. Процесс «Разработка нового продукта»

- ♦ вход из процесса «Непрерывное улучшение качества» — если поступило предложение от сотрудника компании о новом продукте (предложения принимаются от любых подразделений).

Следующий шаг — создание проектной группы и сбор информации по продукту. Полученная информация анализируется на предмет востребованности на рынке и экономической эффективности его производства. Далее выясняется возможность производства нового продукта на имеющемся оборудовании и по существующей технологии и, если такая возможность отсутствует, — начинается процесс «Создание новой технологии». Этот процесс протекает параллельно с процессом «Разработка нового продукта», и в проектную группу по созданию новой технологии входят представители группы по разработке нового продукта. Как видно из рис. 2, последующие этапы включают в себя разработку рецептуры, испытания образца, разработку нормативно-технической документации и субпроцесс 2.1 «Постановка на производство». Выходом является акт постановки на производство и включение нового продукта в прайс-лист.

Процесс «Разработка нового продукта» связан с несколькими проблемами. Перечислим некоторые из них.

- ♦ Процесс разработки длится дольше, чем планируется. Это связано с тем, что в компании данный процесс не является основным, и следовательно, разработкой занимаются в «свободное» от основной работы время. Кроме этого, несмотря на то, что в финансовом плане предусматриваются ресурсы на инновации, финансирование процесса происходит по остаточному принципу.
- ♦ Отсутствие ответственного за этот процесс в компании. При попытке определить владельца процесса выяснилось, что им является генеральный директор компании. Но ведь генеральный директор не может нести ответственность перед самим собой. Хотя в настоящий момент это выглядит оптимальным вариантом, так как генеральный директор одновременно руководит отделом реализации (или сбыта) и является руководителем проектной группы по разработке нового продукта. Однако компания растет быстрыми темпами (только за 1 год численность персонала на производстве удвоилась; число менеджеров в офисе также постоянно растет), и возникнет необходимость делегирования полномочий по разработке нового продукта. Им может стать, например, технический директор или главный технолог, который, кстати, имеет степень кандидата химических наук, что немаловажно.
- ♦ Нет системы сбора и анализа предложений по созданию новых видов продуктов. Как происходит инициация данного процесса?

Большинство предложений по новым продуктам исходит от технолога; несколько раз менеджеры по продажам приносили идеи извне, после общения с клиентами; однажды клиент предложил свою рецептуру. В процесс не вовлечены рабочие, — а ведь они имеют очень много идей и предложений по усовершенствованию продуктов и процессов их изготовления. Конечно, иногда они приходят и их обязательно выслушивают, но нет регулярного процесса сбора всех предложений. Авторами статьи было предложено установить два ящика для сбора идей и предложений — один на заводе и один в офисе. Было объявлено, что все предложения будут рассмотрены Советом по качеству, и наиболее интересные внедрены. При этом ответственным за внедрение будет сам инициатор предложения.

- ♦ Нет четкого понимания, кто же является клиентом данного процесса. Клиент процесса — это тот, кто получает результаты процесса. С одной стороны, на выходе этого процесса — акт постановки на производство, т. е. клиент — вроде бы производственный отдел; а с другой стороны, целью процесса является удовлетворение потребности службы сбыта в новых продуктах. Ведь именно служба реализации больше всех выигрывает (если не считать конечных потребителей продукта) от разработки новых продуктов, востребованных на рынке. Поэтому, несмотря на то, что выходом данного процесса является решение о начале производства в виде акта постановки на производство, команда решила, что клиентом процесса является старший менеджер по продаже в зависимости от продуктовой линии: старший менеджер по продаже сухих смесей или старший менеджер по продаже битумных мастик. Такое решение связано с тем, что новый продукт в виде опытной партии проходит тестирование на объекте у потребителя — строительной организации. А за тестирование нового продукта отвечает менеджер по продаже.

Основные рекомендации, которые были предложены по процессу разработки нового продукта, заключались в следующем:

- ♦ Более четко определить требования клиентов процесса.
- ♦ Решением проблемы нехватки времени может быть планирование работы проектной группы и определение сроков ее работы. Необходимо назначить ответственного (владельца) процесса, который будет координировать всю работу проектной группы и отвечать перед руководством. Нужно также каким-то образом определять приоритетность инновационных процессов и осуществлять их более детальное бюджетирование.

- ♦ Планирование процесса разработки может осуществляться с использованием специально разработанной формы. В такой форме должны регистрироваться все основные этапы процесса и их результаты. Тем самым заодно можно удовлетворить и требование стандарта в части записей по качеству (например, «Графики разработки»).
- ♦ Следует формировать межфункциональные команды, состоящие из представителей производства, отдела сбыта, закупок и других для реализации инновационных проектов и повысить роль менеджеров по продажам в процессе создания новых видов продукции.

**Выводы и результаты.** Описанная выше методика выделения бизнес-процессов помогла определить основные бизнес-процессы компании «РАСТРО», проанализировать уровень их организации, а также способствовала началу внедрения процессного подхода.

Как уже отмечалось, процессный подход заложен в основу современной концепции управления качеством. Один из основных принципов такого подхода — работа в межфункциональных командах. Межфункциональные команды — это группы людей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком. В таких командах нет представителей всех функциональных отделов. Процессные команды, скорее всего, заместят в дальнейшем старую, состоящую из отделов структуру управления. Конечно, пока рано говорить о реструктуризации системы управления компании, но существуют определенные предпосылки для перехода к организационной структуре, основанной на командном подходе.

Авторами не раз отмечалась важность командной работы для эффективного функционирования процесса «Разработка нового продукта», при которой несколько процессов создания продукта протекают параллельно. Так, разработка и подготовка технологического процесса начинается почти параллельно с разработкой нового продукта. В это же время начинаются подготовительные работы в снабжении, а производство включается еще до того, как закончены разработка и подготовка технологических процессов. Одновременно производство готовится к обеспечению качества первых изделий, изучаются возможности процессов, готовится база для последующих этапов — контроля и испытаний, упаковки, хранения и эксплуатации. Служба продаж постоянно участвует в решении всех вопросов создания продукции с целью разработки эффективной рекламы и схем распространения продукции и информации. Важно обеспечить оперативный обмен информацией обо всех принимаемых решениях в процессе создания продукции и доведение ее до заинтересованных подразделений. Можно назвать эту схему идеальной, а поэтому неосуществимой — времени, ресурсов, полномочий

все время не хватает. Но можно с уверенностью заявить, что другого, более эффективного способа сокращения времени разработки нового продукта не существует.

Самые большие изменения, происходящие при внедрении системы качества — это изменения в корпоративной культуре. Важно, чтобы «владельцы» процессов не остались таковыми только на бумаге, а фактически были назначены, а данный термин правильно всеми понимался (так же, как и отношения между внутренними потребителями и поставщиками). «Владельцем» процесса может быть рабочий, оператор, мастер, менеджер, генеральный директор. Важно оговорить его цели, ответственность, полномочия и взаимодействия. Ответственность за процесс необходимо включить в должностную инструкцию, и ее нужно учитывать при разработке системы премирования сотрудников. Это не просто обычная административная формальность: опыт показывает, что при таком подходе вероятность того, что делу придадут необходимый вес, значительно больше.

Каждый владелец процесса отвечает за процесс в целом, и он несет ответственность за удовлетворение потребностей клиентов. Для того чтобы оценивать эффективность процесса, необходимо правильно понимать эти потребности и регулярно отслеживать происходящие в них изменения.

Центральную роль при проведении любых организационных изменений играет вовлеченность высшего руководства. В компании «РАСТРО» генеральный директор не только инициировал процесс внедрения системы качества, но и сам принимал активное участие на всех этапах, что напрямую повлияло на энтузиазм участников рабочей группы.

Разумеется, еще рано делать выводы об эффективности внедрения процессного подхода на всех уровнях компании. Рассмотренный нами процесс «Разработка нового продукта», по сравнению с другими процессами компании, более или менее налажен и отвечает основным требованиям управления на основе бизнес-процессов. Однако компания «РАСТРО» находится только в начале очень трудного пути. Главное, что позволяет надеяться на успех, — это сотрудники, которые верят в будущее, верят в возможность перехода на новый качественный уровень, который обеспечит конкурентоспособность компании не только на отечественном, но и на международных рынках.

### Литература

- Глудкин О. П., Горбунов Н. М., Гуров А. И., Зорин Ю. В. Всеобщее управление качеством. М., 1999.
- Колесников С. Управление качеством и ISO 9000 // CONSULTING.RU. 2000. № 1(61). <http://www.consulting.ru>.
- Ланидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М., 2000.

- Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М., 1997.
- Сегеци Х. Д.* Тенденции в области качества в новом тысячелетии // Европейское качество. 2000. № 2.
- Стандарт ISO 9001:2000, второй проект, февраль 1999 г. // Комитет ИСО/ТК 176, 1999.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
- Ovsianko D., Shirokova G., Ovsianko A., Nodelman V.* Problems of the TQM strategy and ISO 9000 standards application in the Russian companies // Proceedings. The 6th World Congress for TQM. Saint-Petersburg, 2001.

Статья рекомендована к печати проф. Н. В. Расковым, доц. С. А. Старовым.  
Статья поступила в редакцию 13 мая 2002 г.