

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра материаловедения, технологии  
и управления качеством

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ПРИ ОПИСАНИИ  
ДОКУМЕНТИРОВАННЫХ ПРОЦЕДУР**

**АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ**

Студента 6 курса 637 группы  
специальности 220501 «Управление качеством»  
факультета нано- и биомедицинских технологий  
Маркелова Владимира Михайловича

Научный руководитель

          ассистент            
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
дата, подпись

          В.А. Соловьева            
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

          профессор, д.ф.-м.н.            
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
дата, подпись

          С.Б. Вениг            
инициалы, фамилия

Саратов, 2016 год

**Введение.** Для всех типов организаций одной из самых актуальных задач является построение эффективной системы управления. И одним из самых эффективных способов анализа и управления является процессный подход к осуществлению организационных действий. Процессный подход является унитарным, для любого типа организации.

Данный метод описания и восприятия сути действий характеризуется возможностью достижения глубокого уровня детализации рассматриваемых процессов, что в свою очередь позволяет достичь более полного понимания протекания процесса и как следствие увеличить эффективность управления, как самим процессом, так и организацией в целом. Одной из сильных сторон процессного подхода является наличие и внятного инструмента визуализации процессов, что в свою очередь делает функционирование организаций, где он был реализован в их системах менеджмента качества, более прозрачным для управляющего состава.

Цель данной работы: изучение алгоритма применения процессного подхода в образовательной организации. База исследования: ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный медицинский университет имени В.И. Разумовского» Минздрава России (далее – СГМУ). Выбранные для описания процессы согласованы с руководством Центра менеджмента качества образования УОКОД СГМУ: внутренний аудит, управление несоответствиями. Важность этих процедур трудно переоценить так как от их реализации напрямую зависит эффективность функционирования организации в целом.

Задачи данной работы:

1. Изучение теоретических аспектов применения процессного подхода.
2. Анализ внутренних документов СГМУ, регламентирующих выбранные процессы.
3. Построение табличной и графической карт процессов согласно методическим рекомендациям, разработанным в СГМУ – СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов».

#### 4. Подготовка итоговых выводов.

**Основное содержание работы.** Во введении обоснована актуальность, сформулированы цель и задачи работы.

Первая глава содержит теоретический анализ использования процессного подхода.

Возникновение процессного подхода стало результатом многочисленных попыток руководителей крупных компаний организовать систему контроля и мониторинга жизнедеятельности самой компании. В 60-х годах прошлого века крупные компании имели схожие характеристики [1]:

1. Жёсткая централизация иерархии.
2. «Функциональностью» структур, выделение служб по типу занятости, к примеру: закупки, логистика, производство.

Подобная система является естественной, и длительное время позволяла организация работать более-менее эффективно. В качестве причин, обуславливающих рождение системы именно с такими характеристиками можно обозначить:

1. Принцип детального разделение труда. Принцип максимальной функциональной децентрализации производственных функций. Обуславливает необходимость существования сложной системы стыковки функций и операции во всей компании.
2. Исторический фактор. Сложившуюся систему подготовки узких специалистов.
3. Количественные, а не качественные флуктуации, породившие структуры:
  - 3.1 Концентрацию бизнеса на массовом производстве и увеличивающихся объёмах выпуска однотипных товаров.
  - 3.2 Концентрация внимания на внутренних нуждах, а не на внешних.
  - 3.3 Понимание изменений бизнеса как видоизменение внутренних структур под требования рынков.

Однако всё более пристальное внимание к механизмам функционирования организаций, обусловило выявление неэффективности старых методов. Причины [2]:

1. Отсутствие возможности построить эффективную систему управления в условиях агрессивного территориального и численного роста.
2. Кардинальное усложнение технологий и сложности производства.
3. Перенос концентрации внимания организации «изнутри» на «снаружи» (клиент).

Осознание данных тенденций М. Хаммер и Дж. Чампи первыми предложили революционный взгляд на организацию, не как на совокупность служб и отделов, а как на «фабрику бизнес процессов» [3]. Авторы данной концепции во многом опирались на практический опыт и знание работы штабных структур организации НАТО, описывавших свои регламенты и в терминах национального стандарта IDEF.

Первым реальным результатом стало появления в конце 60-х годов методологии анализа и проектирования систем «SADT». Методология была разработана Дугласом Россом. На рынок данная методология вышла в 1975 году. Позднее эта методология была включена в национальный американский стандарт под названием IDEF0, а разработка проводилась на основе заказа ВВС США.

IDEF0 предназначена для формализации и описания процессов. Её особенностью является акцентирование на взаимосвязи и сопряжённости объектов. Данная методика рассматривает в первую очередь логическое взаимодействие элементов, а не их временную последовательность.

Процессный подход – подход определяющий рассмотрение деятельности организации как совокупности процессов. Составляющие части процесса [4]:

1. Назначение
2. Руководитель.
3. Входы процесса и внешние поставщики.
4. Выходы процесса и их потребители.

## 5. Подпроцессы.

Процессы в организации имеют не только внутреннюю структуру и различия между собой. Пример деления процессов по видам внутри организации:

1. Процессы управления – это вид процессов, направленный на упорядочивание и координацию функционирования.
2. Вспомогательные процессы – процессы, обеспечивающие функционирование остальных процессов в организации.
3. Основные процессы – основной процесс производства товара или услуг.
4. Процессы мониторинга и измерений – мониторинг и аудит процессов внутри организации.

Описание процессов в организации происходит примерно по следующему алгоритму, за исключением поправок на специализированные требования и условия проведения описания:

1. Уточнение актуальности выбранного для описания процесса.
2. Определение целей проекта – выбор показателей для детализации.
3. Определить степень детализации, на основании: целей проекта и вида процесса. Определение методологии описания процесса.
4. Выявления структурных подразделений ответственных за выполнение процесса.
5. Определение подпроцессов и видов их деятельности
6. Сбор и анализ информации.
7. Оценка результативности процесса.

Вторая глава работы содержит теоретические сведения о внутренних аудитах, а также разработанную табличную карту процесса.

Внутренний аудит начал активно развиваться в период после второй мировой войны. Он являлся тогда управленческой ориентированной корпоративной дисциплиной, а не основным инструментом проверки

организации на предмет фактического соответствия её деятельности предписанным нормам и регламентам.

Внутренний аудит проводится силами самой организации без привлечения лиц со стороны, или с их привлечение при подписке о неразглашении результатов аудиторской деятельности, для последующего представления результатов аудита заинтересованным лицам внутри организации и последующего внутреннего использования. Результаты или заключение аудита строятся на совокупном анализе свидетельств аудита, результаты, полученные непосредственно во время проведения аудита, которые в максимальной степени соответствуют поставленным критериям аудита, что определил заказчик, в нашем случае руководство организации [5]. Основные направления внутреннего аудита можно охарактеризовать:

1. Повышение эффективности протекания внутренних процессов.
2. Обеспечение достоверности и проверяемости всех видов отчётности: финансовой, управленческой, налоговой и т.д.
3. Обеспечение сохранности архивов и хранения в их документации.
4. Соблюдения законности и соответствии внутренних регламентирующих документов.

В таблице 1 представлена часть табличной карты процесса «Внутренний аудит» в СГМУ имени В.И. Разумовского. Карта была составлена с применением регламентирующего документа СГМУ СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов».

Таблица 1 – Табличная карта процесса «Внутренний аудит»

|  |                  |                    |
|--|------------------|--------------------|
| <b>Общие сведения</b>                      |                  |                    |
| Назначение процесса                        | Внутренний аудит |                    |
| Руководитель процесса                      | ЦМКО             |                    |
| <b>Входы процесса и внешние поставщики</b> |                  |                    |
| Вход процесса                              | Поставщик        | Требования к входу |

Продолжение таблицы 1

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>График проведения аудитов<br/>Приказ о проведении внутреннего аудита</p> | <p>Структурные подразделения СГМУ<br/>ЦМКО УОКОД<br/>Внутренние процессы СГМУ:<br/>«Стратегическое планирование деятельности»<br/>«Распределение ответственности и полномочий сотрудников»<br/>«Процессы измерения, анализа, улучшения»<br/>«Управление документацией»<br/>«Управление записями»<br/>«Управление документацией»<br/>«Обеспечение ресурсами»</p> | <p>Стандарты серии ИСО 9000<br/>Сводная номенклатура дел СГМУ<br/>СО 1.003.02-02.2015 «Внутренние аудиты»<br/>СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов»</p> |
| <p><b>Выходы процесса и их потребители</b></p>                              |   |  |
| <p>Выход процесса</p>   | <p>Потребитель</p>  | <p>Требования к выходу</p>   |
| <p>Отчёт о результатах аудита.<br/>Свидетельства аудита.</p>                | <p>ЦМКО УОКОД<br/>Структурные подразделения СГМУ<br/>Прочие заинтересованные стороны<br/>Внутренние процессы СГМУ:<br/>«Процессы измерения, анализа, улучшения»<br/>«Процессы управленческой деятельности руководства»<br/>«Управление внутренним обменом информацией и мотивация сотрудников»<br/>«Анализ СМК со стороны руководства»</p>                      | <p>Стандарты серии ИСО 9000<br/>СО 1.003.02-02.2015 «Внутренние аудиты»<br/>СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов»</p>                                   |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | «Корректирующие и предупреждающие действия»<br>«Управление документацией»<br>«Управление записями»<br>«Мониторинг, измерение и анализ процессов»<br>«Управление несоответствиями»<br>«Улучшение процессов» |  |
|--|--|--|

Третья глава содержит сведения о процессе «Управление несоответствиями» – теоретическую основу и описанный с помощью табличной карты процесс.

Управление несоответствиями или корректирующие и предупреждающие действия – это процедура, устанавливающая основные этапы и единый порядок по отношению ко всем видам процессов или их результатам.

В таблице 2 представлена часть табличной карты процесса «Управление несоответствиями», сформированная согласно требованиям регламентирующего документа СГМУ – СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов».

Таблица 2 – Табличная карта процесса «Управление несоответствиями»

| <b>Общие сведения</b>  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Назначение процесса: Управление несоответствиями                                     |  |   |  |  |
| Руководитель процесса: Руководитель ЦМКО   |  |   |  |  |
| 1.4<br>Подготовка отчёта об исправленных и оставшихся незначительных несоответствиях | Подтверждающие документы об исправлении несоответствий, Упорядоченный список обнаруженных несоответствий | Отчёт о результатах работы по управлению несоответствиями | Сотрудники СГМУ, Здание СГМУ, Оргтехника и канцелярские принадлежности | СО 1.004.02-02.2015 «Управление несоответствиями. Корректирующие и предупреждающие действия» |



Продолжение таблицы 2

|  | Списки исправленных несоответствий<br>Аудиторская группа    |   |          |                  |                      |
|--|---|---|----------|------------------|----------------------|
| <b>Оценка результатов процесса</b>                               |   |   |          |                  |                      |
| Цели процесса  | Показатели  | Измеряемое Значение   | Ед. Изм. | Способ измерения | Критическое значение |
| Управление несоответствиями, выявленными в ходе аудита (аудитов) | Степень выполнения мероприятий по устранению несоответствий | (Выполненные мероприятия / общее количество запланированных мероприятий) *100%  | %        | Прямое измерение | > 90 %               |
|  | Результативность проводимых мероприятий                     | (Количество успешно выполненных корректирующих действий/ Общее запланированное количество корректирующих действий) *100 % | %        | Прямое измерение | 100 %                |
|  | Соблюдение сроков выполнения                                | Количество структурных подразделений, не устранивших  | единицы  | Прямое измерение | 0                    |

Продолжение таблицы 2

|  |  |                                     |  |  |  |
|--|--|-------------------------------------|--|--|--|
|  |  | несоответствия в установленный срок |  |  |  |
|--|--|-------------------------------------|--|--|--|

В Приложениях В-С работы содержатся графические карты процессов, созданных с помощью программы «Ramus Educational».

Пример подготовленных карт представлен на рисунке 1.

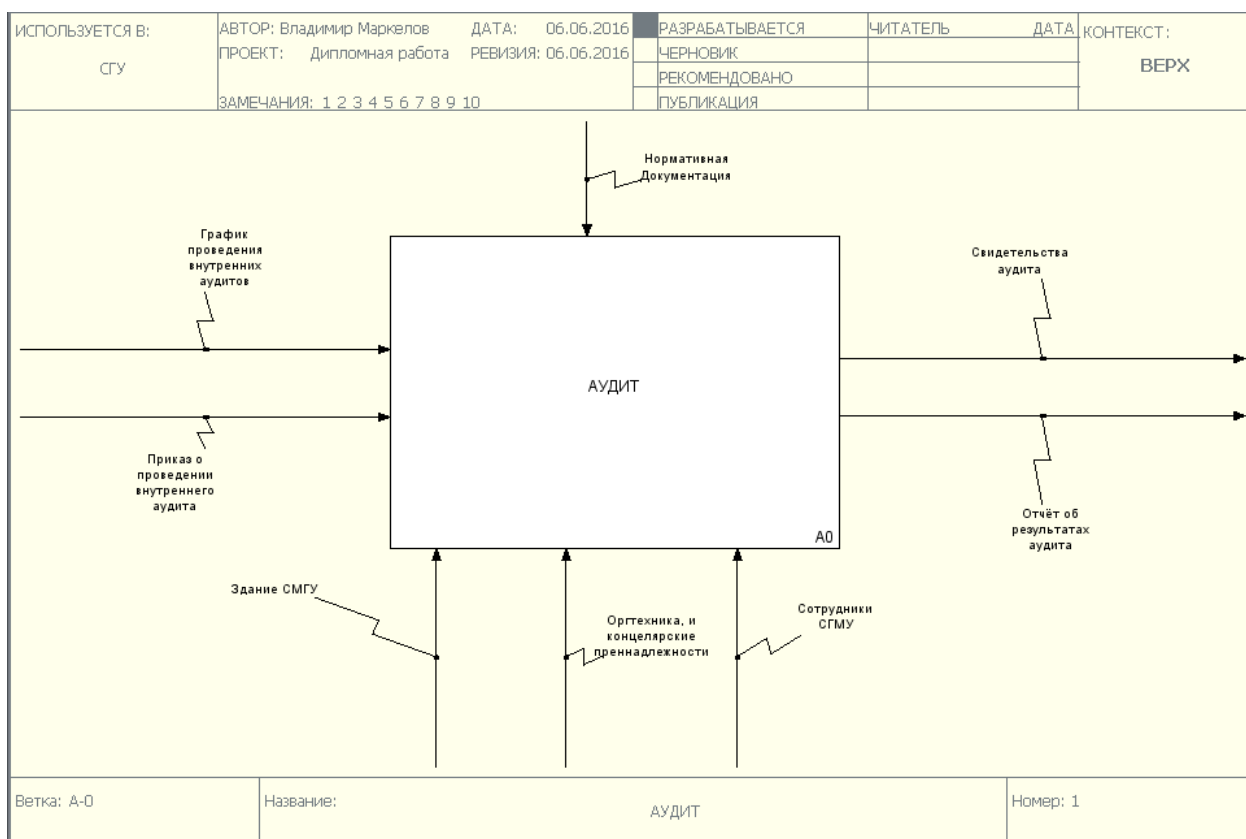


Рисунок 1 – Графическая карта нулевого уровня процесса «Внутренние аудиты»

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 СО 2.003.02-02.2015 «Описание процессов» / Введ. 06.10.2015. Саратов – управление обеспечения качества образовательной деятельности СГМУ им В.И. Разумовского, 2015. 14 с.
- 2 Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елифёров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 544 с.
- 3 Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 288 с.
- 4 Димов Ю.В. Метрология, стандартизация и сертификация / Ю.В. Димов. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 203 с.
- 5 ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М: Стандартиформ, 2015. 53 с.
- 6 Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством. Учебное пособие / Л.Е. Скрипко. Издательство Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. 106 с.