

УДК 629.7:330.13

## Регламентация бизнес-процессов как механизм повышения эффективности хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов

### *Regulation of business processes as a mechanism for improving the efficiency of economic activity of economic entities*

*В статье анализируются требования к СМК, касающиеся процедуры управления документированной информацией. На основании результатов анализа показано наличие в составе СМК развитого инструментария решения насущной задачи управления деятельностью организации – регламентации основных бизнес-процессов ее деятельности.*

*The article analyzes the requirements for the QMS regarding the procedure for managing documented information. Based on the results of the analysis, it is shown that the QMS has developed tools for solving the urgent task of managing the organization's activities - the regulation of the main business processes of its activities.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, СМК, регламентация, ГОЗ, управление рисками, контрольные процедуры.

**Keywords:** business process, QMS, regulation, state defense order, risk management, control procedures.



#### ЛОГВИНОВА ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА

Руководитель направления системы менеджмента качества,  
АО «Организация «Агат»

#### LOGVINOVA YULIA

Head of Quality Management System,  
JSC "Organization "Agat"



#### ФЕДОРИН ЛЕОНИД ЭНГЕЛЬСОВИЧ

Главный эксперт направления системы менеджмента качества,  
АО «Организация «Агат»

#### FEDORIN LEONID

Chief expert of the direction of Quality Management System,  
JSC "Organization "Agat"

#### Введение

В процессе формализации внешних требований к деятельности организации и стабилизации условий ее функционирования руководство организации в конеч-

ном итоге приходит к осознанию необходимости регламентации основных бизнес-процессов ее деятельности, которая, как правило, осуществляется при внедрении в организации СМК [1] в соответствии

с требованиями стандартов серии ИСО 9000, государственных военных стандартов и отраслевых документов по стандартизации.

Решение о внедрении СМК «является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие» [1] и принимается руководством организации либо в инициативном (добровольном) порядке, исходя из положений [2], либо с целью выполнения требований заказчика государственного оборонного заказа и иных государственных контрактов (контрактов, договоров), заключаемых организацией, и применимых законодательных и нормативных правовых актов, в том числе [3], [4], [5].

### Традиции регламентации бизнес-процессов в организациях

В процессе управления деятельностью организации у руководителей разного уровня возникает потребность в регламентации сложившихся бизнес-процессов, как вспомогательных бизнес-процессов, так и бизнес-процессов основной деятельности организации. Под регламентацией понимается разработка и поддержание в актуальном состоянии документов – стандартов организации, положений, регламентов, инструкций и пр., необходимых для управления бизнес-процессами по решению руководства организации, или документов, наличие которых в организации является требованием действующего законодательства (далее – регламентирующие документы).

Отсутствие регламентирующих документов требует от руководителя постоянного «ручного» управления бизнес-процессом, поскольку на любом его этапе существует вероятность реализации риска срыва бизнес-процесса (недостижение намеченных результатов, несоблюдение сроков исполнения и пр.), обусловленного:

- неопределенностью «входов» бизнес-процесса и требований к ним,
- отсутствием закрепления обязанностей, ответственности и полномочий в отношении бизнес-процесса за конкретными исполнителями на всех его этапах,
- отсутствием у исполнителей единого понимания выполнения работ в рамках бизнес-процесса (зависимость от компетентности конкретного исполнителя),
- отсутствием «тайминга» бизнес-процесса,
- неопределенностью «выходов» бизнес-процесса

и требований к ним.

Условно к регламентирующим документам можно также отнести положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако, описание функций подразделений (работников) и закрепление ответственности в этих документах часто является описанием отдельных этапов единого бизнес-процесса. Разрозненность описания единого бизнес-процесса в разных регламентирующих документах оказывает негативное влияние как на эффективное функционирование отдельного бизнес-процесса, так и организации в целом:

- отсутствует общесистемный подход при разработке регламентирующих документов (документы разрабатываются разными авторами),
- отсутствует регламентация отдельных этапов бизнес-процесса,
- отсутствует процедура передачи ответственности по завершении отдельного этапа от одного исполнителя другому,
- неопределенность последовательности и взаимодействия бизнес-процессов организации.

Наиболее широко распространена практика инициативной разработки и выпуска регламентирующих документов. Разработка документа, как правило, осуществляется подразделением, заинтересованном в его выпуске. При этом, для подразделения это не является основной работой и не всегда в штате подразделения есть специалисты, обладающие необходимыми для этого квалификацией и опытом; у разработчика документа может отсутствовать полная информация о законодательных и нормативных правовых актах, устанавливающих требования к бизнес-процессу, о существующих смежных бизнес-процессах и состоянии их регламентации. Необходимо также отметить, что разработчик документа заинтересован в минимизации закрепленной в регламентирующем документе ответственности своего подразделения за реализацию бизнес-процесса.

Исходя из вышеперечисленного, регламентирующий документ часто имеет существенные недостатки:

- не учтены все применимые к бизнес-процессу требования,
- документ оформляется по произвольной форме («у каждого разработчика своё видение прекрасного»),
- описанная процедура не учитывает особенностей процедур смежных бизнес-процессов и существующих с ними взаимосвязей,
- описанная процедура не всегда оптимальна.

Существующая практика привлечения к разработке регламентирующих документов консалтинговых организаций в расчете на их знание всех применимых требований и использование передовой теоретической базы, как правило, также не дает желаемого результата. Существенными недостатками такого подхода являются:

- излишняя академичность и теоретичность документа,
- несогласованность документа с действующими в организации регламентирующими документами, описывающими смежные бизнес-процессы,
- сложность при практическом применении документа в связи с отсутствием подробного описания процедуры и привязки к действующей организационной структуре организации, а также к сложившемуся на практике порядку реализации бизнес-процесса,
- существенные затраты на разработку документа,
- сложность в обеспечении поддержания документа в актуальном состоянии.

В соответствии с требованиями [1], [6], [7] организация при разработке и внедрении СМК должна «определить процессы, необходимые для СМК» и «в необходимом объеме разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для обеспечения функционирования процессов».

В соответствии с [8] процесс – это «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата». При этом, в рамках одного процесса могут осуществляться несколько взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, которые можно рассматривать как самостоятельные и именовать «бизнес-процессами».

Конкретный состав бизнес-процессов, а также регламентирующих их документов, каждая организация определяет для себя самостоятельно, исходя из осуществляемых видов деятельности и компетентности персонала, с учетом применимых требований к СМК, установленных в том числе [1], [6], [7].

В обеспечение выполнения требований [1], [6], [7] в части «определения процессов, необходимых для СМК, и их применения в рамках организации» в организации может быть разработан и применяться регламентирующий документ, например, «Положение по управлению процессами», которым устанавливается в том числе порядок:

- определения и утверждения перечня процессов

(бизнес-процессов) организации,

- назначения владельцев процессов и руководителей бизнес-процессов,
- определения рисков и возможностей бизнес-процессов,
- мониторинга, контроля и оценки результативности бизнес-процессов,
- разработки (актуализации) и применения в организации «Паспортов процессов».

В «Паспорте процесса» приводятся основные сведения о бизнес-процессах организации: цель процесса; входы процесса, требования к ним и их поставщики; выходы (результаты) процесса, требования к ним и их потребители; управляющие воздействия; требуемые ресурсы; распределение обязанностей, ответственности и полномочий в отношении процесса; описание видов деятельности (этапов), выполняемых в рамках процесса; показатели результативности процесса. «Паспорт процесса» разрабатывается для каждого процесса (бизнес-процесса), определенного организацией необходимым для ее СМК.

В обеспечение выполнения требований [1], [6], [7] в части «управления документированной информацией» в организации может быть разработан и применяться регламентирующий документ, например, «Положение об управлении документированной информацией», которым устанавливается в том числе:

- структура (категории, виды) документов, подлежащих управлению в организации,
- требования к построению, изложению, оформлению и обозначению регламентирующих документов,
- процедура управления (разработка, утверждение, регистрация, учет, изменение, отмена и пр.) регламентирующих документов.

Требования к построению и изложению регламентирующих документов следует определить, в частности, с целью обеспечения поддержания регламентирующих документов в актуальном состоянии. Для чего, в состав разделов регламентирующего документа включаются (если применимо, исходя из особенностей его содержания и изложения) следующие разделы:

1. «Нормативные ссылки». Данный раздел включают в документ, если описанная в нём процедура обеспечивает реализацию требований законодательных и нормативных правовых актов и (или) связи со смежными регламентированными бизнес-процессами и по тексту используются нормативные ссылки на документы как внешнего, так и внутреннего происхождения;

2. «Термины и определения». Данный раздел включают в документ, если он содержит определения, необходимые для уточнения или установления терминов, используемых по тексту. При этом, следует соблюдать единообразие при установлении терминов в регламентирующих документах, а также использовать стандартизованные термины;

3. «Ответственность и контроль». Данный раздел содержит сведения о распределении ответственности за разработку (своевременную актуализацию) документа; соблюдение требований, установленных документом; контроль соблюдения требований, установленных документом.

Требования к оформлению и обозначению регламентирующих документов следует определить, в частности, с целью обеспечения ведения единой системы регламентирующих документов организации, а также соблюдения принципа единообразия в оформлении документов.

Отсутствие необходимости в разработке регламентирующего документа может быть обосновано наличием в документах внешнего происхождения (нормативные правовые акты, документы по стандартизации и пр.) и «Паспорте процесса» подробного описания процедуры выполнения работ в рамках данного процесса (бизнес-процесса) с закреплением обязанностей, ответственности и полномочий за конкретными исполнителями на всех его этапах и необходимых контрольных процедур.

В рамках регламентации бизнес-процессов организации может понадобиться описать несколько обособленных процедур в рамках одного бизнес-процесса. Для этого допускается разработка нескольких регламентирующих документов в рамках одного бизнес-процесса, с учетом особенностей процедур смежных бизнес-процессов и существующих с ними взаимосвязей.

Окончательное решение о необходимости и приоритете разработки регламентирующих документов принимается руководством организации на основании результатов оценки рисков и возможностей процессов (бизнес-процессов) организации.

Поручение о разработке регламентирующего документа, а также определение ответственного разработчика документа, оформляется, как правило, приказом организации. При определении ответственного разработчика документа, учитывается сложность регламентируемого бизнес-процесса и его взаимодей-

ствие со смежными бизнес-процессами; сложившийся на практике порядок реализации бизнес-процесса (его этапов); наличие у разработчика документа необходимых для этого квалификации и опыта, в том числе его способность обеспечить выполнение всех требований, предъявляемых к построению, изложению и оформлению документа.

Исходя из вышесказанного, наиболее рациональна следующая организация разработки регламентирующего документа:

- ответственность за разработку документа возлагается на службу качества,
- в состав группы разработчиков включаются подразделения, участвующие в регламентируемом бизнес-процессе, а также в смежных с ним бизнес-процессах, с целью более детального анализа сложившегося на практике порядка реализации бизнес-процесса, учета применимых в отношении данного бизнес-процесса требований и экспертизы уточненной по результатам разработки документа процедуры.

Если ответственным исполнителем документа назначается не служба качества, то следует обеспечить его обязательное согласование со службой качества, с целью обеспечения целостности СМК, в том числе единой системы регламентирующих документов организации.

### **Обеспечение целостности единой системы регламентирующих документов**

Существующая практика ведения единой системы регламентирующих документов организации посредством электронных ресурсов (системы электронного документооборота; базы данных справочно-правовых систем и пр.) позволяет обеспечить выполнение требований [1], [6], [7] к управлению регламентирующими документами в части «распределения и обеспечения их доступности, поиска и пригодности, где и когда они необходимы, а также их использования».

При разработке регламентирующего документа ответственный разработчик обеспечивает согласованность описываемого бизнес-процесса со смежными бизнес-процессами. Если по отдельному бизнес-процессу уже разработан и утвержден регламентирующий документ, то в текст разрабатываемого документа включается ссылка на него – приводится краткое описание смежного бизнес-процесса (его этапа), процедура которого уже регламентирована, и реквизиты регламентирующего документа, однозначно его иденти-

фицирующие.

Для поддержания целостности единой системы регламентирующих документов организации:

- в текст разрабатываемого документа включаются разделы «Нормативные ссылки», «Термины и определения» (см. подраздел выше),
- связи бизнес-процессов, описанные в документах, должны соответствовать входам и выходам бизнес-процессов, определенным в «Паспортах процессов»,
- до выпуска (утверждения) документ должен проходить согласование с причастными подразделениями, в частности с участниками смежных бизнес-процессов,
- после утверждения документа при необходимости производится симметричная увязка процедур, описанных в ранее выпущенных документах.

Ответственный разработчик обеспечивает своевременную актуализацию действующего регламентирующего документа посредством контроля актуальности документов как внешнего, так и внутреннего происхождения, указанных в разделе «Нормативные ссылки» документа. В случае внесения в данные документы изменений (их отмены или замены другими документами) ответственный разработчик проводит анализ изменений и обеспечивает внесение изменений в действующий документ (изменения могут быть проведены по всей глубине цепочки связей документов).

О результатах актуализации регламентирующего документа ответственный разработчик информирует причастные подразделения, включая ответственных разработчиков документов внутреннего происхождения, указанных в разделе «Нормативные ссылки» документа.

#### **Включение в регламентирующие документы процедур внутреннего контроля**

В обеспечение выполнения требований [7] «установить, документально оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру управления рисками и возможностями в рамках процессов СМК и СМК в целом» в организации может быть разработан и применяться регламентирующий документ, например, «Положение о системе внутреннего контроля и управления рисками», которым устанавливаются в том числе:

- 1) единые требования к определению, оценке и анализу рисков; планированию и проведению меро-

приятий в отношении рисков и контрольных процедур в действующих регламентирующих документах организации; анализу и оценке результативности этих мероприятий;

2) порядок:

- своевременного выявления рисков бизнес-процессов организации, их анализ и оценку,
- разработки, оптимизации, автоматизации контрольных процедур с целью снижения рисков с учетом особенностей бизнес-процессов организации и присущих им рисков,
- интеграции процедур внутреннего контроля во все бизнес-процессы организации,
- выполнения контрольных процедур при реализации бизнес-процессов организации, при необходимости актуализацию действующих (разработку новых) регламентирующих документов с целью включения в бизнес-процесс контрольных процедур,
- мониторинга выполнения контрольных процедур.

Система внутреннего контроля и управления рисками создается в организации, как правило, путем принятия Советом директоров «Политики внутреннего контроля и управления рисками» и разработкой регламентирующих процедур внутреннего контроля и управления рисками документов.

Допускается оформление контрольных процедур в виде отдельных бизнес-процессов, выполняемых в том числе органами, осуществляющими контрольные процедуры (Научно-технический совет, комитеты, комиссии и др.). Деятельность этих органов, как правило, является процессами СМК, а положения об этих органах – документами СМК.

Выполнение контрольных процедур следует подтверждать документально (в виде записей) для обеспечения уверенности в том, что контрольные процедуры осуществляются в соответствии с тем, как это было запланировано.

Мониторинг выполнения контрольных процедур осуществляется либо в рамках мониторинга функционирования бизнес-процессов, либо в рамках внутреннего аудита СМК организации.

#### **Контроль соблюдения требований, установленных регламентирующими документами**

Ответственность за осуществление контроля соблюдения требований, установленных регламентирующими документами в отношении бизнес-процессов,

устанавливается в разделе «Ответственность и контроль» документа (см. подраздел выше).

Контроль функционирования бизнес-процесса в целом осуществляет, как правило, владелец процесса (руководитель бизнес-процесса).

Контроль соблюдения требований, установленных регламентирующими документами, осуществляется в том числе в рамках внутренних аудитов СМК.

В соответствии с требованиями п. 9.2.3 [7] «внутренние аудиты СМК должны осуществляться как средство постоянного мониторинга и регулярного контроля с целью оценки соответствия СМК и процессов (процедур) СМК запланированным мероприятиям». Объектами внутренних аудитов СМК являются в том числе:

- результативность бизнес-процессов и их соответствие установленным требованиям,
- регламентирующие документы (соблюдение требований, своевременная актуализация, полнота и достаточность).

Результаты внутренних аудитов СМК являются основанием для:

- разработки и реализации мероприятий по совершенствованию и улучшению (развитию) бизнес-процессов организации;
- разработки новых методов и средств управления бизнес-процессами организации;
- совершенствования состава и содержания регламентирующих документов.

### Заключение

Полноценная реализация установленных требований к СМК предполагает создание в организации единой системы регламентации бизнес-процессов как основной, так и обеспечивающей деятельности.

Предлагаемый СМК инструментарий обеспечивает реализацию всех необходимых элементов регламентации:

- разработка регламентирующих документов, описывающих процедуру выполнения работ в рамках бизнес-процессов (их этапов), с учетом установленных требований и применения риск-ориентированного подхода к планированию деятельности организации;
- поддержание целостности единой системы регламентирующих документов организации;
- контроль актуальности действующих регламентирующих документов организации посредством постоянного контроля изменений документов как внешнего, так и внутреннего происхождения;
- аудит текущей деятельности организации на соответствие действующим регламентирующим документам;
- внесение изменений в действующие регламентирующие документы по результатам аудита текущей деятельности организации с целью повышения эффективности отдельных бизнес-процессов и организации в целом.

Регламентация основных бизнес-процессов организации снижает потребность в неэффективном ситуационном («ручном») управлении деятельностью организации.

### Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.
2. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с изменениями 2021 года). Собрание законодательства Российской Федерации от 30 декабря 2002 г. N 52 (часть I) ст. 5140.
3. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» (с изменениями 2022 года). Собрание законодательства Российской Федерации от 31 декабря 2012 г. № 53 (часть I) ст. 7600.
4. Постановление Правительства РФ от 21 декабря 2021 г. № 2386 «Об утверждении Положения о лицензировании разработки, производства, испытания, установки, монтажа, технического обслуживания, ремонта, утилизации и реализации вооружения и военной техники, разработки, производства, испытания, хранения, реализации и утилизации боеприпасов (за исключением

указанной деятельности, осуществляемой воинскими частями и организациями Вооруженных Сил Российской Федерации и войск национальной гвардии Российской Федерации, в случае, если осуществление указанной деятельности предусмотрено их учредительными документами)» (с изменениями 2022 года). Собрание законодательства Российской Федерации от 3 января 2022 г. № 1 (часть I) ст. 103.

5. Постановление Правительства РФ от 4 октября 1999 г. № 1116 «Об утверждении порядка отчетности руководителей федеральных государственных унитарных предприятий и представителей интересов Российской Федерации в органах управления акционерных обществ» (с изменениями 2020 года). Собрание законодательства Российской Федерации от 18 октября 1999 г., № 42, ст. 5034.

6. ГОСТ РВ 0015-002-2020

7. ОСТ 134-1028-2012 с изм. 1 Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий. АО «ЦНИИмаш», 2018.

8. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015.

#### List of literature

1. GOST R ISO 9001-2015. Quality management systems. Requirements. – М.: Standartinform, 2015.

2. Federal Law of December 27, 2002 No. 184-FZ "On Technical Regulation" (as amended in 2021). Collection of Legislation of the Russian Federation of December 30, 2002 N 52 (Part I) Art. 5140.

3. Federal Law of December 29, 2012 No. 275-FZ "On the State Defense Order" (as amended in 2022). Collection of Legislation of the Russian Federation dated December 31, 2012 No. 53 (Part I) Art. 7600.

4. Decree of the Government of the Russian Federation of December 21, 2021 No. 2386 "On approval of the Regulations on licensing the development, production, testing, installation, installation, maintenance, repair, disposal and sale of weapons and military equipment, development, production, testing, storage, sale and disposal of ammunition (with the exception of the specified activities carried out by military units and organizations of the Armed Forces of the Russian Federation and the troops of the National Guard of the Russian Federation, if the implementation of these activities is provided for by their constituent documents)" (as amended in 2022). Collection of Legislation of the Russian Federation dated January 3, 2022 No. 1 (Part I) Art. 103.

5. Decree of the Government of the Russian Federation of October 4, 1999 No. 1116 "On approval of the reporting procedure for heads of federal state unitary enterprises and representatives of the interests of the Russian Federation in the management bodies of joint-stock companies" (as amended in 2020). Collection of Legislation of the Russian Federation of October 18, 1999, No. 42, Art. 5034.

6. GOST RV 0015-002-2020

7. OST 134-1028-2012 as amended. 1 Requirements for quality management systems of enterprises involved in the creation, production and operation of products. JSC "TsNIIIMash", 2018.

8. GOST R ISO 9000-2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. – М.: Standartinform, 2015.