

1. Случайный (ситуационный) подход к управлению совершенствованием процессов на микроуровне

Эффективность и качество управленческого решения определяется прежде всего обоснованием методологии принятия решения, т.е. подходов, принципов, методов. Анализ теории и практики управления позволяет выявить необходимость и возможность применения многих научных подходов, наиболее распространенными из которых является системный и ситуационный.

Ситуационный подход один из наиболее перспективных в современном управлении. С одной стороны, ситуационный анализ относится к наиболее разработанным инструментам последовательного, комплексного анализа ситуаций, принимаемых к принятию важных управленческих решений. С другой - позволяет выявить основные тенденции и влияния на динамику развития ситуации.

Ситуационный подход позволяет менеджеру принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок. Это делает подход более эффективным и позволяет часто избегать значительных потерь ресурсов и времени. В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

Ситуационный анализ - это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, основанные на анализе отдельно взятой управленческой ситуации. Кроме того, технологии ситуационного анализа позволяют не только обоснованно принимать долгосрочные управленческие решения, но и корректировать стратегические цели организаций.

Ситуационный анализ предполагает, что, хотя в деятельности организаций есть много общего, каждая ситуация индивидуальна и управленческое решение необходимо принимать конкретно для ситуации и для объекта в управлении в этот момент.

Методология ситуационного подхода исходит из того, что менеджер должен:

- овладеть средствами профессионального управления (понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений) и современными технологиями логики ситуационного анализа;
- предвидеть возможные последствия принимаемых решений - как положительные, так и отрицательные от применения определенной методики или концепции;
- правильно интерпретировать ситуацию с выделением наиболее важных факторов и оценке последствий их изменения;
- увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями для достижения цели наиболее эффективным путем;
- принимать эффективное решение

Центральная роль в ситуационном подходе принадлежит определению ситуационных переменных (факторов), которые имеют существенное влияние на развитие ситуации.

2. Систематизированный подход к управлению совершенствованием процессов на микроуровне

Системный подход - это определенный систематизированный способ относительно принятия решения, который базируется на определении общей цели системы и последовательного подчинения ей деятельности подсистем, планов их развития, показателей и стандартов работ.

Системный подход предполагает определение основных элементов в организации и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, частью которой она является.

Основная задача при системном подходе - выявление и изучение связей между элементами (подсистемами) любого объекта управления. Обязательным условием является четкая формулировка единых целей, задач для дальнейшего определения путей наиболее эффективного их решения как для системы в целом, так и отдельных ее элементов.

В исследовании систем используют следующие основные понятия:

- система (подсистема) - совокупность элементов и связей между ними;
- элемент - простейшая часть системы, выполняет специфическую функцию;
- связь - соединения между элементами, которое влияет на поведение отдельных элементов и системы в целом;
- иерархия системы - это расположение ее подсистем или элементов с определенным порядком от высшего к низшему.

Системный анализ предполагает аналитическую разработку элементов системы и соблюдения основных принципов:

- выявление и четкое определение конкретной конечной цели;
- рассмотрение проблемы как целостной единой системы с анализом последствий и взаимосвязей каждого отдельного решения;
- выявление и анализ возможных альтернатив достижения цели;
- конкретизация целей отдельных подразделений (подсистем), которые не должны вступать в конфликт с целью всей организации (системы);
- выявление в системе разнокачественных связей и их взаимодействий со средствами достижения, внешней средой и потребностями в ресурсах;
- рассмотрение системы с позиций "черного ящика" и т.д. Системный подход требует разносторонний анализ объекта, но при этом могут быть выделены три основных этапа системного анализа:

1 Изучение степени организованности объекта как сложной системы

(морфологическое описание системы) На этом этапе проводится: анализ проблемы (выясняется состав, свойства, связи элементов и их развитием ток во времени): определение системы (формулировка задач, определение объекта и элементов исследования): анализ структуры системы.

2 Изучение законов внутреннего и внешнего функционирования (функциональный и

информационный описания) Объект рассматривается как элемент (подсистема) более крупной и сложной системы, постоянно взаимодействующих действует с окружающей средой. При этом осуществляется: формулировка общей цели и стратегии системы, определение целей подсистем, выявление и оценка ресурсов, связей внешних и внутренних факторов.

3 Изучение происхождения и путей развития объекта, перспектив его дальнейшего существования (генетико-прогностический описание). На этом этапе осуществляется: анализ и прогноз развития системы, оценка целей, разработки БКА и анализ вариантов достижения целей системы, реализация лучших вариантов с последующим выявлением недостатков и проектированием мероприятий по совершенствованию систем.

Общим для всех методик системного анализа является формирование вариантов решения задачи и выбор лучшего из них на каждой стадии исследования, от интуитивной постановки проблемы к выбору оптимальных решений с помощью математических и других методов, используются различные научные методы и приемы в зависимости от сложности выполняемых задач.

Ценность системного подхода заключается в логическом и последовательном рассмотрении вопроса о принятии решений. Согласно системному анализу выделяют три типа проблем:

1 Хорошо структурированные проблемы - количественно выраженные, подвергаются математической формализации и решаются с использованием формальных методов (методы математического моделирования, теория массового обслуживания, имитационное моделирование и т.д.).

2 Неструктурированные проблемы - такие, признаки и характеристики которых описаны качественно, при этом количественные зависимости между ними неизвестны или их сложно выявить. Эти проблемы решаются с помощью неформальных процедур - эвристических методов, метода построения сценариев Тоццо.

3 Слабоструктурированные проблемы - смешанные, содержащие качественные и количественные показатели, причем качественные категории доминируют. Для их решения применяют системный анализ, теория игр, анализ теории полезности, эвристическое моделирование (программирование) Тоццо.

3. Методология AAA и цикл использования возможностей

управление возможность процесс ситуационный

«Анализ работы участка» (area activity analysis), или методология AAA. Она считается лучшей для решения проблем, возникающих на микроуровне управления процессами, ее применяют ЕРГ для выявления и описания ключевых процессов, включая:

* установление миссии ЕРГ;

* основные процессы, в которых участвует ЕРГ;

* потребителей выходов каждого основного процесса и согласованные требования к ним;

* поставщиков входов всех основных процессов и согласованные требования к ним;

- * внутренние процессы, преобразующие входы в выходы;
- * способы измерения эффективности процессов;
- * измерительные системы.

Для упрощения внедрения методологии AAA процедура ее применения разбивается на семь стадий.

Стадия 1 -- подготовка к внедрению методологии AAA. Методология AAA наиболее эффективна, если ее внедрение сопровождается реализацией ряда других инициатив: непрерывного совершенствования, командного решения проблем, всеобщего менеджмента на основе качества (TQM), реинжиниринга процессов или внедрения новых информационных технологий. Эту методологию целесообразно внедрять в масштабах всей организации, но это не означает, что она окажется неработоспособной в случае задержки других мероприятий по совершенствованию работы предприятия или при ее применении в рамках отдельного подразделения (кафедры) организации.

Стадия 1 включает следующие элементы:

1. Анализ окружающей среды.
2. Формирование команды исполнителей проекта внедрения методологии AAA.
3. Описание процедуры внедрения.
4. Привлечение руководителей высшего звена.
5. Распространение информации о целях внедрения методологии AAA.

Стадия 2 -- разработка заявления о миссии кафедры. Это заявление должно содержать документированное обоснование целесообразности существования данной ЕРГ - кафедры, оно представляет собой краткий текст из двух-трех предложений, в которых определяются роль ЕРГ и ее взаимоотношения с остальными подразделениями компании и (или) внешними потребителями. Каждая ЕРГ должна располагать собственным заявлением о миссии, содержащим указания руководителю и остальным участникам, на какие действия они имеют право расходовать выделяемые ресурсы.

Стадия 2 включает следующие элементы:

1. Получение существующего заявления о миссии кафедры.
2. Подготовка предварительного варианта новой редакции заявления руководителем кафедры.
3. Подготовка собственных вариантов новой редакции заявления всеми сотрудниками кафедры.
4. Согласование представленных вариантов заявления о миссии участка и достижение консенсуса в отношении его содержания.
5. Отработка и утверждение окончательного варианта заявления о миссии участка.
6. Разработка сервисной политики участка (кафедры).

Стадия 3 -- определение направлений деятельности кафедры (подпроцессов). На этой стадии кафедра должна установить все процессы, в которых она участвует. Для каждого основного процесса определяются выходы и потребители, главным образом, внутренние. Должны быть также выделены из состава группы и назначены, так называемые, чемпионы по каждому процессу, т. е. специалисты, лучше остальных владеющие ситуацией.

Стадия 3 содержит восемь этапов:

1. Выявление процессов с участием всех членов группы.
2. Объединение процессов в классификационные группы (категории).
3. Определение количества времени, расходуемого группой на каждый процесс.
4. Выделение основных процессов.
5. Сопоставление перечня выявленных процессов с заявлением о миссии участка.
6. Приведение перечня в соответствие с заявлением.
7. Утверждение заявления о миссии участка и перечня основных процессов.
8. Назначение чемпионов по процессам.

Стадия 4 -- установление взаимоотношений с потребителями

На этой стадии члены ЕРГ встречаются с потребителями выходов основных выполняемых процессов. Стадия 4 включает семь этапов:

1. Выбор наиболее критичных процессов.
2. Установление потребителей выходов каждого процесса.
3. Установление требований потребителей.
4. Определение способов оценки соответствия выходов требованиям потребителей.
5. Рассмотрение требований и методов проверки их выполнения совместно с потребителями.
6. Установление процедур обратной связи с потребителями.
7. Согласование потребительских требований с миссией участка и применяемыми на нем процессами.

Стадия 5 -- анализ эффективности процессов. Для всех основных процессов ЕРГ должна определить и изучить входящие в состав функции. Для этого необходимо изучить механизм создания добавленной ценности внутри процесса путем составления блок-схем процесса в целом и работ, из которых он состоит, определения величин добавленной ценности, создаваемой каждой работой, сбора информации об эффективности решения каждой задачи и всего процесса. На основе этих данных ЕРГ устанавливает показатели эффективности работ, процессов и контрольные значения, применяемые при их оценке.

Стадия 5 включает шесть этапов:

1. Установление способов оценки эффективности процессов.
2. Изучение существующих процессов.
3. Определение системы сбора отчетных данных.
4. Установление требований к техническим характеристикам процессов.
5. Утверждение нормативных значений показателей процессов.
6. Учреждение совета по рассмотрению показателей процессов.

Стадия 6 - установление партнерских отношений с поставщиками. В соответствии с определением, приведенным в стандарте ИСО, поставщиком принято называть любую организацию, поставляющую свою продукцию потребителю (т. е. входы процессов, применяемых потребителем). Различают внутренних и внешних поставщиков. Внутренними поставщиками называют элементы той же организационной структуры, к которой принадлежат потребители выходов. Внешними называют поставщиков, не являющихся составными частями одной организационной структуры с потребителями их продукции (выходов).

Стадия 6 включает пять этапов:

1. Выявление поставщиков.
2. Определение требований к поставщикам.
3. Утверждение контрольных значений и методов контроля параметров продукции поставщиков.
4. Установление обратных связей с поставщиками.
5. Согласование всех перечисленных выше аспектов с поставщиками.

Стадия 7 -- повышение эффективности. После того, как определены все процессы и отлажена система оценки и контроля их параметров, начинается стадия непрерывного совершенствования, в ходе которой внимание ЕРГ переключается на разрешение возникающих проблем и предупреждение дефектов. Система оценки параметров процессов используется как средство установления целевых значений улучшаемых показателей, а члены ЕРГ должны быть обучены методам решения проблем, поиска и реализации возможностей для совершенствования процессов. Отдельные показатели результативности и эффективности процессов объединяют в общий индекс эффективности данного участка. При этом результаты оценки и контроля ключевых показателей процессов, применяемых данным участком, представляют в виде регулярно обновляемых диаграмм на стендах.

Стадия 7 включает восемь этапов:

1. Разработка и ввод в действие системы отчетности.
2. Выявление процессов, подлежащих усовершенствованию.
3. Применение временных средств и способов защиты от ошибок (при необходимости).
4. Выявление задач и средств измерений, подлежащих усовершенствованию.
5. Поиск решений, наиболее эффективных в технико-экономическом отношении.
6. Внедрение выбранных решений.
7. Отмена временных способов защиты от ошибок.
8. Предупреждение повторного возникновения устраненных проблем.

Методология "AAA" (area activity analysis) переводится как «анализ работы участка». Эта методология считается лучшей для решения проблем, возникающих на микроуровне управления процессами. Методология "Цикл использования возможностей" применяется, чтобы решить возникшую проблему.

Инициативный подход к управлению совершенствования процессов на микроуровне включает в себя формализованные системы сбора и реализации рационализаторских предложений и позволяет представлять идеи для рассмотрения и последующего внедрения. Такие системы служат эффективным средством привлечения творческих способностей работников к повышению прибыльности компаний. Результатами функционирования системы становится более эффективное использование всех активов компании, повышение ее производительности, сокращение потерь и отходов, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

В методологии существуют рационализаторские предложения двух основных типов. Рацпредложения, подача которых выходит за рамки должностных обязанностей работника. Для них используются классические системы сбора и реализации

рацпредложений. Рационализаторские предложения, разработка которых предусмотрена должностными инструкциями сотрудников в рамках программ совершенствования работы.

Программа совершенствования работ включает в себя систему сбора и реализации рационализаторских предложений от сотрудников, для которых выработка таких предложений входит в должностные обязанности. В программе предусматривается механизм стимулирования творческих способностей работников и их поощрения за соответствующие достижения при выполнении служебных обязанностей. Программа рационализации, или упрощенная система кайдзен содействует работникам в выдвижении множества новаторских идей и делегировании им необходимых полномочий для принятия решений и самостоятельной (или совместной с коллегами) реализации предлагаемых ими рационализаторских предложений.

Система постоянного совершенствования БП предприятия не может функционировать сама по себе, без участия специально организованных и обученных групп. В соответствии со структурой, создаваемой на предприятии системы постоянного улучшения процессов, создаются группы исполнителей, которые в зарубежном менеджменте получили следующие названия и предназначения:

- 1) Группы совершенствования работы подразделения, или естественные рабочие группы (ЕРГ) - состоят из сотрудников одного подразделения, подчиняющихся одному менеджеру. Эти группы нацелены на проблемы, для решения которых их участники располагают необходимыми знаниями и ресурсами.
- 2) Группы совершенствования процессов (ГСП) - предназначены для радикальной реорганизации процессов за очень короткий промежуток времени, нацелены на непрерывное совершенствование производственных процессов.
- 3) Целевые группы (ЦГ) - образуют для решения конкретной задачи, после чего их распускают.
- 4) Специальные рабочие группы (СРГ) - создают для решения одной особо важной задачи.
- 5) Кружки управления качеством (КрК) - создают добровольцы, которые собираются на короткие совещания, стремятся решить определенные проблемы, существующие в их подразделении или на предприятии в целом.
- 6) Автономные рабочие группы (АРГ) - самоуправляемые рабочие группы, которые занимаются своими делами самостоятельно, без вмешательства со стороны руководства. Они отвечают за формирование бюджета группы, управление собственными ресурсами и даже за прием и увольнение своих участников.

Создание по настоящему эффективной системы постоянного улучшения БП на предприятии представляет собой сложную задачу, требующую использования всех методологий на макро и микроуровне, создания специальных групп, прошедших специальное обучение, а также систему материального поощрения. Комплексное решение этих вопросов позволит создать на предприятии высокоэффективную систему постоянного улучшения бизнес-процессов.

4. Индивидуальный подход к совершенствованию процессов

Сегодня содержание понятия «совершенствование» гораздо шире, чем обеспечение

соответствия продукции заданным требованиям. Предприятия переходят от «качества продукции» через «качество процессов» к понятию «качество фирмы». Питер Друкер отмечает, что многие руководители недооценивают важность совершенствования того, что сегодня хорошо, и занимаются инновациями тогда, когда все плохо и не хватает ни сил, ни ресурсов. Лучшая инновационная стратегия это стратегия непрерывного совершенствования. Лучшее правило стратегий совершенствования - приложить усилия к тому, чтобы развить свой успех, расширить те области, в которых вы добились успеха и вовремя менять их. При этом важно научиться обращать внимание не только на внешние изменения, но и научиться видеть внутренние возможности.

Выделяют два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов: а) процедурный и б) преобразовательный.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами: описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложения по совершенствованию. Они направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Имея много общего, эти подходы имеют существенные различия.

Процедурная концепция идет «от структуры к процессу». Она основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, которая позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям в наблюдаемом процессе. Например, снижение доли вредных примесей, дефектов, материалоемкости, повышение производительности труда, надежности и конкретных потребительских свойств продуктов.

Этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации в рамках ISO.

Он позволяет фиксировать усилия по улучшению или отсутствие этих улучшений. Его ограниченность обусловлена возможностями измерения и анализа показателей и тем, что любая система показателей не может учесть все детали процесса, поэтому улучшения обычно охватывают только часть деятельности, и возможно не самую важную. Нередко, стандарты ISO укрепляют основу функционально-иерархической модели управления организацией, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении. Поэтому на практике совершенствование процессов в рамках этого подхода нередко сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, то есть к простому переименованию, а не изменению содержания и назначения процессов.

Преобразовательная концепция идет «от процесса к структуре» и концентрирует внимание на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов. Процессы исследуются с позиций совокупности операций, создающих

ценность для потребителя. Ставится цель перехода к процессно-ориентированной модели управления.

В этом случае деятельность каждого сотрудника и каждого подразделения на предприятии связывают с тем клиентом, на которого она направлена. Главный вопрос концепции «Кто будет пользоваться результатами данной операции?». В ней используется внутренний маркетинг, т.е. постоянное уточнение у клиентов «то ли им поставляют?» «в нужном ли объеме?» «в удобные ли сроки?» и осуществляется корректировка операций в соответствии с их ожиданиями и требованиями.

Преобразовательная концепция не ограничивается только внутренним маркетингом, ее целью могут быть полное устранение потерь, улучшение качества конечного продукта, сокращение затрат и сроков выпуска продукции.

В рамках этого подхода более полно реализуется процессное управление, появляется возможность избежать излишней функциональной специализации или значительно снизить ее роль посредством интеграции.

Процедурная концепция легче в реализации, но преобразовательная может привести к большему эффекту в будущем. Обе концепции не противоречат друг другу, поэтому в практике организации обычно используют их сочетание.

Кроме выбора концепции, совершенствование требует ответа на вопрос «Как будут проводиться улучшения?». Для этого, используют два подхода к проведению улучшений процессов:

- 1) прорывные инновационные проекты, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или внедрению новых. Их осуществляют специально создаваемые инновационные группы вне обычной деятельности в организации;
- 2) пошаговые непрерывные улучшения (по Э. Демингу), проводимые сотрудниками в рамках действующих процессов.

Первый подход приводит к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления, и, как правило, требует значительных капиталовложений.

Второй - осуществляется в рамках существующей организационной структуры управления. В процесс совершенствования вовлекаются все сотрудники от менеджеров до рабочих. Реализация этого подхода требует меньших затрат.

Прорывной подход к совершенствованию характерен для США и Европы.

Непрерывное пошаговое совершенствование преобладает на японских предприятиях. Однако западные компании постепенно также стали брать на вооружение пошаговые непрерывные улучшения.

В японском менеджменте эти два подхода к совершенствованию получили названия соответственно «инновационный» и «кайдзен» (непрерывное совершенствование).

Цикл совершенствования

Определившись с концепцией и подходом к организации совершенствования, выбирается основной алгоритм, с помощью которого осуществляются улучшения.

Принято считать, что истоки всех существующих алгоритмов совершенствования уходят к работам В. Шухарта, предложившего использовать цикл «планируй - делай - проверяй - действуй» (PDCA). Поскольку всемирную известность этому циклу принес

У.Э. Деминг, его назвали «цикл совершенствования Шухарта-Деминга».

Однако, для улучшения бизнес-процесса, прежде всего, необходимо зафиксировать уровень выполнения процесса. Это обусловлено тем, что при отсутствии либо несоблюдении стандарта исполнения, действия, предпринятые для решения проблемы, постепенно могут свестись к нулю, и работа будет осуществляться прежним способом, проблема появится снова, особенно тогда, когда к исполнению процесса привлекаются новые работники.

Поэтому для стабилизации уровня выполнения процесса, сначала рекомендуется использовать поддерживающий цикл - «стандартизируй - делай - проверяй - действуй» (SDCA). Он представлен на рис. 36.

Рис. 36 Поддерживающий цикл SDCA

Стандартизируй (standard) - означает определить и зафиксировать стандарт выполнения бизнес-процесса. Делай (do) - выполняй требования стандарта в процессе выполнения работы. Проверять (check) - проверяй, исчезли ли дефекты.

Действуй (act) - действуй в соответствии со стандартом.

Стабилизировав выполнение процесса, можно ответить на вопрос «Проблема возникает потому, что мы не следовали определенному стандарту, или потому, что стандарт оказался несовершенным?». В первом случае, необходимо стабилизировать процесс, т.е. заставить исполнителей следовать определенному стандарту, воздействуя на них, а во втором совершенствовать стандарт.

Когда стандартные требования установлены и выполняются, но проблема осталась, используется «цикл совершенствования Шухарта - Деминга» PDCA (рис. 37).

Рис. 37 Цикл совершенствования Шухарта - Деминга PDCA

Планируй (plan) - значит найти причину и запланировать ее устранение. Делай (do) - выполнить намеченный план. Проверять (check) - проверить, исчезли ли дефекты.

Действуй (act) - действовать с учетом изменений.

Если дефекты исчезли, новое исполнение бизнес-процесса следует стабилизировать, снова используя цикл SDCA.

Б. Андерсеном предложен расширенный алгоритм совершенствования бизнес-процессов, как бы объединяющий стабилизирующий и совершенствующий циклы.

Он включает пять этапов:

1. Документирование процесса (разработка стандарта);
2. Измерение показателей (количественных характеристик);
3. Оценивание показателей (сравнение текущего и желаемого уровней результатов);
4. Планирование совершенствования (действий, которые приведут к достижению желаемого уровня);
5. Совершенствование.

В развернутом виде, алгоритм улучшения представлен в стандарте ИСО 9004:2000. В соответствии с ним необходимо осуществить следующие действия:

а) определить причину улучшения - определить проблему процесса, и выбрать область улучшения, указав причину необходимости работы над ней;

б) оценить фактическую ситуацию - результативность и эффективность

существующего процесса. Собрать и проанализировать данные для выявления

проблем, которые чаще всего возникают. Выбрать конкретную проблему и поставить задачу по улучшению;

в) провести анализ с целью определения и проверки первопричины проблемы;

г) осуществить идентификацию возможных решений - исследовать альтернативные решения. Необходимо выбрать и реализовать лучшее решение, которое устранит первопричины проблемы и предотвратит ее повторное возникновение;

д) оценить последствия - следует убедиться, в том, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействие уменьшилось, что решение сработало, и задача по улучшению выполнена;

е) осуществить внедрение и стандартизацию нового решения - заменить старый процесс на улучшенный, предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин;

ж) после завершения действий по улучшению осуществить оценку результативности и эффективности процесса. Результативность и эффективность проекта по улучшению следует оценить и рассмотреть возможность его использования еще где-либо в организации.

Нередко фирмы используют собственный цикл совершенствования. Например, «Моторола» использует алгоритм совершенствования DMAIC «определить - измерить - проанализировать - усовершенствовать - проконтролировать», который по существу не отличается от рассмотренных алгоритмов.

5. Группа быстрого реагирования FAST

Методика быстрого анализа решения (FAST) концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двухдневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение последующих 90 дней. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации. В основе этой методики лежат интуитивные методы принятия решения: коллективной экспертной оценки и коллективной генерации идей («мозговой штурм» и метод деструктивной отнесенной оценки). Типичными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. Уровень ошибок в случае принятия правильных решений снижается на 5-15% на 3-месячный период.

Преимуществами данного метода является быстрота выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST.

К важнейшим недостаткам можно отнести относительную локальность исследуемого процесса; исследования проводятся без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами организации; часто искореняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализируемого процесса; меры по совершенствованию бизнес-процесса могут быть эффективными непродолжительное время.

Методика FAST имеет широкую область применения в разных организациях, даже в тех, которые не стремятся к радикальным изменениям общеорганизационного

характера.

Подход FAST реализуется в ходе следующих 8 этапов:

1. Определяется проблема или процесс, кандидат на FAST
2. Заказчик высокого уровня соглашается поддержать инициативу проведения FAST в отношении процесса, который предполагается улучшить. Процесс должен быть в рамках компетенции заказчика.
3. Назначается команда FAST; подготавливается набор целей, который одобряется заказчиком.
4. Команда FAST собирается в течение одного-двух дней для разработки обобщенной блок-схемы процесса и определения мероприятий, способных улучшить показатели процесса.
5. Члены команды FAST должны признать свою ответственность за внедрение всех рекомендаций, переданных заказчику.
6. По истечении 1 -2-х дневного совещания заказчик присоединяется к совещанию и команда FAST представляет ему свои выводы.
7. Перед окончанием совещания заказчик одобряет или отвергает предложенные улучшения. Крайне важно, чтобы заказчик не откладывал принятие решения относительно предложений, в противном случае данный подход достаточно скоро становится не эффективным.
8. Одобренные решения внедряются назначенными членами команды FAST в течение следующих 3-х месяцев.

6. Предложения по совершенствованию систем на микроуровне

Прогнозирование применяется как на макроуровне, где объектами могут быть показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения, рынка ценных бумаг, движение цен, занятость, качество жизни населения, так и на микроуровне. Рассмотрим прогнозирование на микроуровне.

Эффективная деятельность предприятий и фирм в условиях рыночной экономики в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития, то есть от прогнозирования. Прогнозирование деятельности предприятий и фирм - это оценка перспектив их развития на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период.

На микроуровне - уровне предприятия, организации (фирмы) - объектами прогнозирования и планирования являются: спрос, производство продукции (выполнение услуг), объем продаж, потребность в материальных и трудовых ресурсах, издержки производства и реализации продукции, цены, доходы предприятия, его техническое развитие.

Каждое промышленное предприятие в рыночных условиях должно стремиться снижать издержки производства и создавать принципиально новые изделия с более высокими потребительскими характеристиками, т.е. конкурентно-способную продукцию.

Субъектами прогнозирования и планирования являются планово-финансовые органы предприятия, маркетинговые и технические отделы.

Планы-прогнозы разрабатывают как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям: цехам, участкам, службам.

Формируются планы на перспективу, краткосрочные (год, квартал, месяц) и оперативные (сутки, декада) планы.

При прогнозировании деятельности предприятий по выпуску продукции производственного назначения учитывается анализ инвестиционной политики в отраслях, потребляющих соответствующие товары, тенденции развития НТП в этих отраслях, а также формирование принципиально новых потребностей и способов их лучшего удовлетворения.

При прогнозировании деятельности предприятий, выпускающих продукцию широкого потребления, обычно опираются на данные опросов потребителей и продавцов товаров.

Прогнозы всегда носят вероятный характер и разрабатываются с использованием экономико-математических моделей.

Для использования экономико-математических методов в планировании необходимо экономический объект или процесс записать с помощью математических зависимостей (уравнений, неравенств и т.п.). Этот процесс называется составлением модели.

Математическая модель - это система выражений, описывающих характеристики объекта моделирования и взаимосвязи между ними. Процесс моделирования заключается в построении моделей, которые облегчают изучение свойств планируемых процессов и объектов.

Моделирование является логико-математическим отображением структуры и процесса функционирования планируемого объекта с целью проведения на данной модели эксперимента. Сущность моделирования заключается в создании такого аналога изучаемых объектов, в котором отражены все их важнейшие с точки зрения цели исследования свойства и опущены второстепенные, малосущественные черты. Но, следует заметить, что экономико-математические методы целесообразней применять для проведения макроэкономических расчетов, в то время как для планирования и прогнозирования на микроуровне лучше использовать систему методов: экспертные оценки, факторные модели, модели оптимизации, нормативный метод.

Результаты прогнозирования деятельности предприятий (фирм) должны быть отражены в соответствующих разделах их бизнес-планов, которым стала придаваться особая значимость при переходе к рыночным отношениям. Мировая практика свидетельствует, что бизнес-план разрабатывается для выработки стратегии предприятия, оценки его финансового положения, определения потребности в инвестициях, привлечения финансовых средств и потенциальных партнеров. Он нужен всем: банкирам, инвесторам проекта, руководителю и сотрудникам предприятия для того, чтобы знать перспективы и проверить идеи на реальность. Зарубежные бизнесмены давно осознали, что без бизнес-плана нельзя начинать сколько-нибудь стоящее коммерческое мероприятие.

Банкирам, потенциальным инвесторам и партнерам бизнес-план нужен для оценки

финансовой и экономической эффективности намечаемых предприятием мероприятий, реальности получения желаемой прибыли и возврата кредиторам вложенных в этот проект средств.

Руководству предприятия бизнес-план помогает разобраться в перспективах своего бизнеса, предвидеть возможные изменения и проблемы в будущем, контролировать текущие операции.

Бизнес-план -- документ, в котором анализируются возможности для начала или расширения бизнеса в какой-либо конкретной ситуации и дается четкое представление о том, каким образом руководство данной компании намерено использовать эти возможности.

Толчком к созданию нового предприятия или расширению (реконструкции) существующего могут послужить: новый продукт, услуга, технология; внедрение мероприятий, позволяющих сделать услугу лучше, цену ниже, продукт надежнее или улучшить какие-либо другие потребительские свойства; незаполненная рыночная ниша, район, где отсутствует какой-либо вид обслуживания или не полностью удовлетворен спрос; освоение других видов деятельности.

В любом из перечисленных случаев необходимо составление бизнес-плана, который призван дать целостную системную оценку перспектив инвестиционного проекта.

Составлению бизнес-плана должен предшествовать анализ финансовой деятельности предприятия, рынка и технико-экономического исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепринятых международных стандартов.

На основе проведенного анализа и исследований формируется стратегия производства и сбыта продукции. Для принятия решения необходимо иметь достоверную и достаточную информацию. В связи с этим повышается роль прогнозов, требуются расширение системы и совершенствование методов прогнозирования, применяемых в практике, с целью повышения точности прогнозных расчетов и реальности проекта.

Прогнозирование будущего развития предприятия - самый значительный и сложный этап подготовки бизнес-плана, поскольку на основе результатов прогнозных расчетов будущего изменения рынка, издержек, цен, прибыли определяются рамки проекта и требуемые ресурсы.

Особая значимость должна придаваться прогнозированию спроса на продукцию (услуги), издержек производства, цен и прибыли. Необходимо проводить исследования внутреннего и мирового рынков, осуществлять анализ эластичности спроса.

В условиях рыночной экономики особое значение приобретает идея непрерывного планирования, когда в любой момент у предпринимательской фирмы имеются планы на все виды деятельности с учетом перспективы. Перспективное предвидение, или предсказание развития, фирмы определяется как прогнозное. Если план -- это намеченный на определенный период времени порядок хозяйственной деятельности, то прогноз обуславливает "сценарий" перспективного развития фирмы на 5--10 лет и определяет лишь главные цели и наиболее благоприятные

варианты развития.

Основными этапами прогнозирования являются:

- * анализ достигнутого уровня развития и сложившихся тенденций;
- * прогноз состояния внешней экономической среды;
- * разработка возможных целей и стратегии развития на перспективу;
- * разработка конкретных социально-экономических программ и ситуационных планов;
- * проработка финансового обеспечения прогнозных программ и планов.

В прогнозных программах фирмы определяются основные пути достижения рентабельности производства, подбор и расстановка кадров, диверсификация деятельности, проводится взаимоувязка объемов продаж, доходов и ресурсов на перспективу.

Начиная с 70-х гг. XX в. в развитых рыночных системах методы планирования и прогнозирования совершенствуются ускоряющимися темпами. Особую роль в этом играют два фактора. Первый -- это экономические кризисы последней четверти XX в., вынудившие экономистов и менеджеров в разных странах изыскивать новые адекватные методы управления. Второй фактор связан с быстрым распространением информационных технологий и компьютерной техники. Эти средства сделали общедоступными анализ перспектив и прогнозирование. Они позволили автоматизировать, упростить и ускорить выполнение огромного числа функций планирования и контроля.

В настоящее время для разработки бизнес-планов рекомендуется применять пакеты программ. В мировой практике наибольшее распространение получила методология по технико-экономическим исследованиям и обоснованию инвестиционных проектов, разработанная специалистами Организации по промышленному развитию при ООН. Широко применяются программные продукты COMFAR, ПРОЕКТ EXPERT и др. Эти программы позволяют выполнить полный расчет эффективности проекта. Методология базируется на принципах расчета движения денежной наличности. Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы. Бизнес-план ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово-экономической деятельности.

Оптимальным по структуре и содержанию считается бизнес-план, включающий следующие разделы:

1. Цели и задачи предпринимательской деятельности.
2. Обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.
3. Характеристика продуктов, товаров, услуг, предоставляемых потребителю.
4. Анализ и оценка конъюнктуры рынка сбыта, спроса, объемов продаж.
5. План (программа) действий и организационные меры.
6. Ресурсное обеспечение сделки.
7. Эффективность сделки (проекта).
7. Формализованные системы сбора и реализации рационалистических предложений

Общая концепция лин

Термин «лин» происходит от английского слова «lean», что означает «гибкий,

подтянутый, без жира». Но в переводе на русский lean production, lean manufacturing лучше звучит как «бережливое производство» и «бережливый менеджмент». Это концепция управления, нацеленная на оптимизацию бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника. В ее основе минимизация любой деятельности, которая потребляет ресурсы, но не добавляет ценности конечному продукту с точки зрения потребителя - доставка, хранение (как сырья, так и готовых изделий), перемещение комплектующих по территории производства. Лин-подход означает всестороннюю оптимизацию, позволяющую лучше удовлетворять потребности клиентов, используя при этом меньше ресурсов, на меньших площадях, с меньшим количеством оборудования, затрачивая меньше человеческих усилий, за меньшее время.

По официальной версии, лин-идея начала свое развитие в 40-х годах прошлого века в японской компании Toyota, искавшей тогда выход из послевоенного кризиса.

Нововведение позволило не слишком успешному производителю превратиться в лидера мирового автопрома. И хотя, по мнению специалистов, системный подход в лин-менеджменте начался только со второй половины 50-х, все методы и инструменты современного «бережливого производства» совпадают с наработками Toyota, а сам автогигант считается эталоном в этом вопросе.

Добиться одновременного снижения себестоимости, улучшения качества и повышения стабильности продукции или предоставляемых услуг последователям менеджмента по-японски (а их по всему миру великое множество) позволяет ликвидация потерь. Основатель производственной системы Toyota - Тайити Оно (1912-1990) - установил семь типов потерь, с которыми необходимо бороться всякому, практикующему «бережливое управление»:

- 1) из-за перепроизводства;
- 2) из-за ожидания;
- 3) из-за ненужной транспортировки;
- 4) из-за лишних этапов обработки;
- 5) из-за лишних запасов;
- 6) из-за ненужных перемещений;
- 7) из-за выпуска дефектной продукции.

Практикующим лин-менеджмент ясно: экономить - значит разумно относиться ко всем ресурсам, в том числе к человеческим. Ясно им также, что есть еще три источника потерь - нагрузка, превышающая возможности, неравномерность нагрузки и недозагрузка (неиспользование потенциала) - и сказанное в равной мере относится и к механизмам, и к людям.

Позднее другой японец, консультант по эффективному производству Масааки Имаи, предложил подход «кайдзен» («перемены к лучшему»), предполагающий постоянную вовлеченность и заинтересованность персонала как в личном развитии, так и в усовершенствовании производства. По сути, подход «бережливого мышления» - неотъемлемая часть концепции «бережливого производства». Ведь самые большие потери происходят из-за того, что работники любых уровней не желают мыслить «бережливо». И если ликвидация, скажем, «технологических»

издержек - забота инженера-технолога, то мотивация работников к рациональному расходованию материалов, времени и прочих ресурсов - забота кадровика.

Персонал в «бережливой» системе

- Преимущество лин в том, что система на 80% состоит из организационных мер, и только 20% составляют инвестиции в технологию.
- Лин-методы применяются в 81% американских компаний; почти все компании авиационно-космической отрасли объединены в сообщество Lean Aerospace Initiative («Лин в аэрокосмическом комплексе»).
- Лин-подход в управлении используют Ford, General Electric, Nissan, Caterpillar, Bridgestone, Xerox, Scania, Alcoa и др.

Выбор стратегии внедрения изменений

Остановим свое внимание на оптимизации работы персонала при развертывании системы лин-менеджмента. Известно, что эффективность работника и степень его удовлетворенности работой зависят от трех факторов:

- 1) непосредственно трудовой составляющей работы;
- 2) социальной составляющей (сюда входит и оплата труда, и ощущение себя в социуме за счет занимаемой должности, и комфортное пребывание в трудовом коллективе);
- 3) творческой составляющей.

Лин-концепция направлена на совершенствование по всем трем пунктам.

Ликвидируются ненужная деятельность и дублирование функций, рационализируется рабочее место, упрощается технология - все это имеет прямое отношение к трудовой составляющей. Происходит переход на клиентоориентированную организацию работ - в результате улучшается климат в трудовом коллективе (поскольку изменяется общая система взглядов и взаимодействия рядовых сотрудников с топ-менеджерами), повышается оплата труда и обеспечиваются прочие благие перспективы для сотрудников (чему способствует общий успех предприятия). Создание грамотной системы мотивации (непосредственная вовлеченность в деятельность по совершенствованию процессов, организация системы подачи предложений, различные мероприятия соревновательного характера и т.д.) расширяет творческую составляющую работы. Чтобы не быть голословными, приведем конкретный пример. После развертывания лин-системы в небольшой столичной компании-стройподрядчике удалось организовать деятельность в рамках четкого планирования, за счет которого в несколько раз увеличилась производительность и самое главное - бизнес стал более управляемым (измеримым, прогнозируемым, более самостоятельным). Не за счет того, что рабочие на стройке стали бегать шустрее, а за счет того, что все стало меньше суетиться и тратить время, занимаясь не своей работой. Теперь, получая новый выгодный подряд, менеджеры, вместо того чтобы лихорадочно искать незанятый ресурс, просто включают его в ежедневный цикл планирования - и ресурсы появляются «сами собой». Откуда? С других объектов, где технология предполагает период выжидания. Главное же достижение в том, что люди в компании приучились думать о своей работе и возникающих задачах не как о рутине,

а как об объекте постоянных творческих изменений, как о вызове их интеллектуальным способностям, захватывающем бизнес-приключении...

А вот другая история: сотрудники одного из предприятий Нижегородской области, осуществляющего переход на лин-систему, покидали свой завод в поиске более высокого дохода... но спустя некоторое время возвращались обратно!

Сформировавшаяся привычка работать «в человеческих условиях» и осознание собственной значимости в улучшении производственного процесса оказались выше материальных стимулов.

Конечно, приверженцы «бережливого управления» не идеалисты и не романтики.

- Лин-система только тогда будет разворачиваться эффективно, когда преобразования на рабочем месте будут выгодны сотрудникам, - объясняет Алексей Несиоловский, старший специалист бизнес-направления «Стратегическое планирование и организационное развитие» аналитического центра LEANCOR. - Только когда люди будут кровно заинтересованы в улучшении рабочих процессов, будут чувствовать уважение к себе со стороны начальства и окружающих, гордиться своим трудом, тогда создание ценности для потребителя станет общим делом коллектива.

Инициатива не наказуема

ЦЕЛЬ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА»

- Максимальное качество при минимальной стоимости.

ЗАДАЧИ «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА»

- Минимизация трудозатрат.
- Минимизация сроков создания новой продукции.
- Гарантия поставки продукции заказчику.

Как на практике осуществляется внедрение «бережливого производства»? Всюду своя специфика: многое зависит от размера организации, сферы деятельности, оргструктуры и т.д. Но есть и несколько общих моментов.

- Обязательная стадия подготовки, во время которой ведут обучение сотрудников, подготовку нормативной, регламентирующей документации. Если компания кидается в пучину преобразований, не позаботившись о предварительном обучении, - ждите непонимания, неприятия нововведений, сопротивления, саботажа...
- Планирование развертывания новой системы. Обозначают основные этапы внедрения; создают межфункциональные группы по развертыванию лин-инструментов; оптимизируют подход к стратегическому планированию (общие стратегические цели организации в перспективе должны быть декомпозированы до личных рабочих планов каждого сотрудника).
- Рационализация рабочих мест. Как правило, речь идет о внедрении системы «5S», также разработанной в послевоенной Японии, в компании Toyota. «5S» - это пять японских слов:

«Сэири» (сортировка) - четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних;

«Сэитон» (создание порядка, аккуратность) - организация хранения необходимых вещей, позволяющая быстро найти их и использовать;

«Сэйсо» (содержание в чистоте, уборка) - соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности;

«Сэйкэцу» (стандартизация) - необходимое условие для выполнения первых трех правил;

«Сицукэ» (совершенствование, формирование привычки) - воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

· Внедрение системы сбора и реализации предложений; изменение системы мотивации персонала. Это, прежде всего, дает возможность четко идентифицировать возникающие на производстве проблемы.

- Идеальная ситуация складывается тогда, когда каждый сотрудник считает своим долгом предложить свои идеи по улучшению сразу же, как только они возникают, - говорит Алексей Несиоловский. - И не стоит бояться, что, предоставив людям право высказаться, почувствовать себя причастными к системе управления предприятием, мы тем самым подтолкнем производство на путь неуправляемости, бесконтрольности и анархии. Ведь ответственность за рассмотрение и принятие решений по внедрению предложений все равно остается за руководителями.

Добиться эффективного функционирования системы сбора предложений от персонала возможно с помощью рациональной схемы мотивации. Так, в ряде компаний практикуется выплата сотрудникам определенной суммы только за сам факт подачи нового предложения по совершенствованию бизнес-процессов. Если предложение внедряется, то оценивается экономический эффект, и автор получает определенный процент от него. Таким образом, личный доход напрямую увязывается с прибылью компании, с общим успехом.