

7. Гребешкова О.М. Погляди на природу та ідентифікацію стратегічного простору підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 2008. – С. 65 – 74.

8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004.

9. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч.І. – К.: КНЕУ, 2008. – Ч.І. – С. 162 – 169.

Надійшла 16.05.2009

УДК 658.012

И. В. ГРИШИНА, К. С. БЕЗГИН
Донецкий национальный университет

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статті проведено аналіз зарубіжних методів управління якістю продукції та методів удосконалення бізнес-процесів, що дозволило виділити сукупність методів, які можуть бути використані при організації системи управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.

The analysis of foreign methods of products` quality management and methods of improvement of business processes is conducted in the article. It allowed selecting the aggregate of methods which can be used for organization of the quality control system of business processes on the enterprises.

Мировой финансовый кризис поставил перед фактом неплатежей и отсутствием оборотных средств обрабатывающую промышленность Украины, что обострило основные недостатки в системе менеджмента большинства отечественных товаропроизводителей. За годы независимости отечественная экономика не смогла перестроить свою структуру сориентировав основные усилия на развитие обрабатывающей промышленности, поэтому в современных условиях смещение акцентов на отрасли, создающие низкую добавленную стоимость в сумме с ухудшением общемировой конъюнктуры поставили отечественную экономику в критическое положение. Но в тоже время кризис дает нам возможность на основе анализа зарубежных методов менеджмента качества и совершенствования бизнес-процессов, повысить качество воспроизводственных процессов предприятий перерабатывающей промышленности. Основной целью повышения качества бизнес-процессов является увеличение потребительской ценности продукции для максимального удовлетворения потребителей, а также повышение эффективности процессов закупки, производства и сбыта при условии обеспечения снижения себестоимости конечного продукта, что в условиях кризиса становится главным фактором обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Анализ научно-практической литературы показал, что существующие методы ориентированы преимущественно на управление качеством продукции и косвенно связаны с управлением качеством системно-дифференцированных процессов [7; 11; 12; 13; 16; 19; 27]. Другая группа методов, ориентированных на совершенствование бизнес-процессов, рассматривает различные сферы процессов деятельности, игнорируя синергетическую составляющую системно-интегрированного подхода [2; 17; 20; 29; 31; 39; 43; 45].

Целью данной статьи является анализ, обобщение и адаптация существующих методов совершенствования бизнес-процессов и управления качеством продукции применительно к управлению качеством бизнес-процессов на предприятии.

В современном менеджменте выделяют два концептуальных подхода к управлению качеством и совершенствованию бизнес-процессов на предприятии:

1) постепенный подход к совершенствованию бизнес-процессов предприятия [2; 9; 10; 11; 16; 25; 43] в рамках существующей организационной структуры управления, требующий небольших капиталовложений или не требующий их вообще;

2) кардинальный подход [29; 35; 42; 48], ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Приведенные подходы базируются на общем теоретическом фундаменте менеджмента качества и процессов и направлены на осуществление анализа и выявление дублирования функций, узких мест, центров затрат, качества отдельных операций, отсутствия необходимой информации, возможности автоматизации и управления качеством продукции.

Несмотря на общность, эти два подхода имеют значимые различия. Первый подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функциональных и процессных структур управления с целью повышения качества процессов и продукции. При этом не всегда решается насущная проблема управления качеством – уход от функциональной специализации, а наоборот,

происходит укрепление основ функционально-иерархической модели управления предприятием, вследствие чего углубляются проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении.

Второй подход к совершенствованию бизнес-процессов предполагает, прежде всего, исследование самих процессов деятельности как совокупности операций, создающих ценность для потребителя. Его логика заключается в исследовании процесса как объекта управления с последующим переходом к процессно-ориентированной модели управления, т.е. «от процесса к структуре». В рамках данного подхода в полной мере реализуется процессное управление и появляется возможность ухода от функциональной специализации в управлении или значительное снижение ее роли посредством интеграции бизнес-процессов.

Достижение цели повышения качества бизнес-процессов в рамках данных подходов осуществляется с помощью ряда методов (табл. 1), таких как: аутсорсинг; бенчмаркинг; кайдзен; шесть сигм; реинжиниринг бизнес-процесса; непрерывное совершенствование процессов (цикл PDC(S)A).

Аутсорсинг – метод повышения эффективности деятельности за счет передачи непрофильных функций внешним специализированным компаниям с целью снижения операционных расходов предприятия [6]. Дж. Брайан Хейвуд в работе [45, с. 40] приводит следующее определение аутсорсинга: «Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене». Другими словами, аутсорсинг – это метод, обеспечивающий выполнение каких-либо функций предприятия (неэффективных или малоэффективных процессов) другими предприятиями или сторонними лицами, имеющими наилучшие показатели качества и эффективности по данному процессу.

Аутсорсинг классифицируют следующим образом: профессиональный (у аутсорсера квалифицированнее специалисты, чем у предприятия-заказчика); технологический (аутсорсер располагает необходимыми мощностями); административный (аутсорсер может эффективнее управлять отдельными проектами); географический (в некоторых регионах работа может стоить дешевле).

Румянцева Е.Е. [36] считает, что в некоторых случаях предприятия вынуждены прибегать к аутсорсингу, как к единственному способу снижения затрат и повышению эффективности деятельности.

Опыт отдельных предприятий показывает, что аутсорсинг позволяет сократить на 20 – 50% издержки предприятия [3]. Следует подчеркнуть разницу между аутсорсингом и работой по договору (контракту). Первый вариант взаимодействия предприятий предполагает довольно тесное сотрудничество между ними, второй – формальное взаимодействие в рамках договора. Существует много примеров успешного применения аутсорсинга, при которых выигрывают обе стороны, вместе с этим возникает опасение, не приведет ли передача части процессов на сторону к ухудшению их качества, и более того, к разрушению собственного бизнеса. Таким образом, для осознанного и выгодного решения по аутсорсингу целесообразно выявить достоинства и недостатки этого метода.

К преимуществам аутсорсинга можно отнести [3; 6; 36; 45]: значительное сокращение складских запасов; снижение издержек, связанных с основными фондами и складскими расходами; уменьшение численности управленческого аппарата; снижение затрат на закупки комплектующих; возможность больше внимания уделять качеству продукции профильных производств; возможность укрепления квалифицированными кадрами профильных направлений производства продукции; возможность реализации части или всего производственного процесса по модели «точно во время»; снижение себестоимости изделия; снижение продолжительности производственного цикла изделия и др

Таблица 1

Сравнение методов совершенствования бизнес-процессов и управления качеством продукции

Метод	Сущность метода	Объект	Цель	Результат	Преимущества	Недостатки
Аутсорсинг	Передача выполнения некоторых функций предприятия (непрофильных или малоэффективных) внешнему подрядчику (аутсорсеру), способному обеспечить их реализацию на более качественном уровне	Комплекс второстепенных бизнес-процессов с низкими показателями качества	Повышение общего уровня качества основного бизнес-процесса, снижение операционных затрат предприятия	Улучшение обслуживания, создание имиджа ассоциирующегося с качеством, повышение скорости выполнения работ, снижение затрат	Возможность максимальной концентрации на профилирующих процессах деятельности предприятия	Риски, связанные с возможными сбоями в обслуживании и снижением на этом фоне качества основного бизнес-процесса

Метод	Сущность метода	Объект	Цель	Результат	Преимущества	Недостатки
Бенчмаркинг	Метод объективного сопоставления собственной деятельности с работой лучших предприятий (собственных подразделений), организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей	Бизнес-процессы предприятий с более высокими показателями качества	Определение причин более высокого качества бизнес-процессов на сравняемых предприятиях для достижения собственного коммерческого успеха	Выявление наиболее важных факторов рассматриваемой проблемы с выделением признаков этих факторов для подготовки вариантов возможных решений и их реализации	Незначительное время необходимое для проведения процедуры бенчмаркинга, а также небольшие затраты и усилия необходимые для повышения качества бизнес-процесса	Сложность получения необходимой информации. Возможный перенос проблем или ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов «эталонных» предприятий, скрытых внешней формой
Кайдзен	Улучшение качества бизнес-процессов на всех этапах реализации через совокупность инструментов (производственная ячейка, гемба, 5S, just-in-time, общее обслуживание оборудования и т.д.)	Функционирующая система бизнес-процессов на предприятии, существующие товары и услуги	Постоянное улучшение качества бизнес-процессов	Закрепление на существующих рынках, за счет конкурентных преимуществ, благодаря высокому качеству товаров / услуг или сокращению расходов	Системное управление качеством бизнес-процесса на всех этапах создания добавочной стоимости конечного продукта	Сложность адаптации большинства инструментов методики к менталитету персонала и реалиям отечественного производства. Не предусмотрена возможность проведения радикальных преобразований
Шесть сигм	Выявление потенциальных дефектов, которые могут возникнуть при применении продукции, определение причин их появления и действия по их устранению	Операции бизнес-процесса, которые порождают или устраняют дефекты	Достижение уровня дефектности на уровне не более 3,4 дефектов на миллион изделий (возможностей)	Повышение рентабельности всех видов деятельности в результате определения и устранения конкретных дефектов и причин их появления	Вынуждает персонал предприятия заново изучить способы выполнения работ, а не просто отлаживать существующие системы. Используемый в методе статистический инструментарий и способы повышения качества увязаны между собой, что обеспечивает простоту проведения и эффективность анализа	В методе «шесть сигм» игнорируются такие возможности для повышения качества бизнес-процесса, как сокращение непроизводительной деятельности, снижение времени ожидания, уменьшение запасов и транспортных расходов, оптимизация рабочих мест
Рейнжиниринг бизнес-процесса	Фундаментальное осмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия, направленное на существенное повышение их качества	Основные бизнес-процессы предприятия, создающие добавленную стоимость	Радикальное повышение эффективности и адаптивности бизнес-процесса	Снижение затрат и времени отклика предприятия на происходящие изменения, повышение качества и удовлетворенность и потребителей	Возможность выделения и устранения процессов, не добавляющих ценности. Четкое распределение зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями или сотрудниками. Оптимизация оргструктуры предприятия	Чрезмерная радикальность метода, отсутствие четкого алгоритма действий, что очень часто приводит к негативным результатам при проведении мероприятий по усовершенствованию
Непрерывное совершенствование процессов	Непрерывное повышение качества бизнес-процессов, основанное на применении цикла, состоящего из четырех этапов: "исследовательский анализ – проектирование и разработка продукции – производство – продажа"	Процессы деятельности на предприятии	Постоянное повышение качества бизнес-процессов и продукции исходя из меняющихся требований потребителей	Высокое потребительское качество конечного продукта	Возможность формирования высокоадаптивной (гибкой) самоорганизующейся системы бизнес-процессов предприятия интерактивно реагирующей на происходящие изменения потребностей клиентов	Возникающие трудности с трансформацией организационной культуры и менталитета персонала предприятия в связи с применением данной методики на украинских предприятиях

Вместе с этим аутсорсинг имеет и свои недостатки. Так, стоит одному из предприятий в цепочке в силу каких-либо причин нарушить обязательства, и все предприятия, включенные в цепочку, понесут убытки. Риск аутсорсинга связан еще с особенностью отечественной действительности, когда аутсорсер не может обеспечить требуемый уровень качества сырья, материалов, комплектующих, необходимых предприятию-заказчику, который вместо ожидаемой прибыли несет убытки. Возникает проблема обоснованного выбора аутсорсера, которая может быть решена в рамках менеджмента качества, когда поставщик и потребитель связаны взаимовыгодными партнерскими отношениями, подтвержденными соответствующими гарантиями в виде систем менеджмента качества.

Бенчмаркинг – метод сравнительного анализа хозяйственных процессов предприятия с «эталонными» процессами предприятий, выполняющих одинаковые или похожие процессы, но лучше функционирующие [2; 34; 44]. В работе [6] данный метод определяется, как исследование технологии, технологических процессов, методов организации производства и сбыта на лучших предприятиях-конкурентах, в основе которого лежит анализ превосходства – взгляд на внутреннюю деятельность, функции и опыт предприятия, осуществляемый для того, чтобы проанализировать свою работу, выявить недостатки в функционировании предприятия и устранить слабые места. Этот термин введен в научный и практический оборот в 1972 г. усилиями Института стратегического планирования Кембриджского университета, а целенаправленное его использование началось в 1979 г. в американской корпорации Хехо [15]. Идея бенчмаркинга не нова – в СССР существовала мощная система научно-технической информации. В 70 – 80-х годах XX века была подготовлена карта технической уровня продукции, введенная ГОСТ 2.116-76. Каждое изделие, подлежащее государственной аттестации, оценивалось по основным функциональным и потребительским показателям в сравнении с лучшими мировыми образцами [17].

Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» предприятий и недопущение расхождений с ними на предприятиях, проводящих исследование [18]. Бенчмаркинг не следует смешивать с традиционными методами сравнения предприятий, где сравниваются цифры отчетов о прибылях и убытках и балансы [37]. Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие, т.к. требования потребителей постоянно меняются, меняются и характеристики работы предприятий-конкурентов. Соответственно эталоны, в сравнении с которыми проводится бенчмаркинг, также меняются и только непрерывный бенчмаркинг способен помочь предприятию быстрее узнавать обо всех инновациях и применять их на практике.

Сложившаяся теория и практика рассматривает типы бенчмаркинга в зависимости от объекта сравнения и от того, что сравнивается. Выделяют следующие типы бенчмаркинга [31; 32; 34]: конкурентный бенчмаркинг – сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов; функциональный бенчмаркинг – сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) предприятий одной отрасли; общий бенчмаркинг – анализ и восприятие передового опыта предприятий, действующих в других отраслях; внутренний бенчмаркинг – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов.

Традиционно план проведения процедуры бенчмаркинга состоит из следующих элементов [2; 6; 34; 44]: 1) определение объекта анализа совершенства; 2) установление эталонного предприятия; 3) определение способов достижения эталонным предприятием высокого уровня эффективности; 4) установление стандартов эффективности для ключевых аспектов деятельности предприятия, превосходящих уровень эффективности эталонного предприятия; 5) выявление того, что должно быть сделано для доведения показателей работы предприятия до оптимального уровня; 6) разработка плана реализации полученной информации с целью приведения бизнеса в соответствие со стандартами и получения превосходства; 7) выполнение намеченных планов. Одной из сложностей при реализации процедуры бенчмаркинга является получение данных, необходимых для осуществления процесса усовершенствования бизнес-процессов [4]. Искомую информацию можно получить в исследовательских организациях, специализированных отраслевых маркетинговых центрах, в периодических изданиях. Однако имеется немало предприятий, которые понимают взаимовыгодность подобного обмена данными. Некоторые из них могут работать на практически идентичных рынках, но по разным причинам не конкурируют друг с другом, например, в связи с географической удаленностью. Целесообразней сравнивать показатели деятельности предприятий с обобщенными характеристиками.

Современные процессы бенчмаркинга напрямую связаны с процедурами самооценки, критериями оценивания конкурсов и премий в области качества различных стран такими, как модель делового совершенства EFQM (Европа), критериями премии имени М. Болдриджа (США), премии Э. Деминга (Япония). Основными преимуществами этого метода можно считать незначительное время проведения бенчмаркинга, относительно небольшие затраты и усилия, связанные с совершенствованием бизнес-процессов. Бенчмаркинг позволяет достичь снижения затрат и длительности цикла процесса при том, что уровень ошибок снижается на 20 – 50% [43, с. 7]. К недостаткам данного метода можно отнести следующие: сложность получения необходимой информации из-за закрытости некоторых предприятий (комплекс «засекреченности»); сложность получения реальных данных по тем или иным показателям в условиях

существующей системы финансового учета и налогообложения предприятия; возможный перенос скрытых проблем или ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов «эталонных» предприятий.

Кайдзен (Kaizen) – это метод планирования и обеспечения качества, заключающийся в постоянных (непрерывных) улучшениях [14; 22; 23; 40]. В переводе с японского kaizen означает постоянные совершенствования. Этот метод, соответствующий философии TQM, приводит в действие усилия множества людей при незначительных инвестициях для обеспечения требуемого качества [22]. Кайдзен стремится самым точным образом идентифицировать существующие потребности покупателя: в чем они заключаются, почему они важны для покупателя и как их лучше всего удовлетворить. Он направлен на улучшения во всех аспектах деятельности предприятия – от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями. Основной операционной единицей в рамках кайдзен является группа (бригада). Удачное формирование групп (бригад) порождает синергию, повышающую производительность, и стимулирует поиск творческих решений проблем, связанных с улучшениями. Межфункциональные группы (бригады), охватывающие ряд процессов на предприятии, решают общие проблемы, уменьшают количество бракованных изделий и помогают сконцентрировать внимание всего предприятия на удовлетворении запросов клиентов (внутренних и внешних) [14].

К основным преимуществам метода кайдзен можно отнести системное управление качеством бизнес-процессов на предприятии, через постоянный поиск лучших процедур и способов, а также формирование внутренних систем, поддерживающих стремление персонала к усовершенствованиям самого различного характера и масштабов. К недостаткам метода относится сложность адаптации большинства инструментов данной методики к украинской специфике.

Шесть сигм – метод процессного описания бизнеса и создания системы непрерывного повышения качества на предприятии [28; 30; 46]. Это систематизированная совокупность инструментов, позволяющая [30, с. 13]: повысить удовлетворенность клиентов; сократить время цикла; уменьшить число дефектов. Данная методика фокусируется на всех операциях процесса, порождающих или устраняющих дефекты, а не на самих дефектах. Так называемая сигмовая воспроизводимость процесса, которую удобнее выражать в дефектах на миллион изделий (возможностей), измеряет способность процесса выполнять бездефектную работу. Целью метода «шесть сигм» является повышение рентабельности всех видов деятельности в результате достижения уровня дефективности не более 3,4 дефектов на миллион изделий (возможностей) [28]. В рамках этого метода, дефект – это все, что тормозит процесс или мешает ему. Один из основателей этой методологии, генеральный директор академии «Шесть сигм» США М. Хэрри, иллюстрирует суть данной концепции в виде табл. 2 [47, с. 10].

Таблица 2

Воспроизводство процесса в соответствии с методом «Шесть сигм» [47]

Число сигм	Значение дефектов на миллион изделий	Издержки из-за низкого качества, % от объема продаж	Примечание
6	3,4	менее 10	Мировой класс
5	233	10 – 15	
4	6 210	15 – 20	Средний в промышленности
3	66 807	20 – 30	
2	308 537	30 – 40	Неконкурентоспособный
1	690 000		

Главными компонентами метода «шесть сигм» являются статистические инструменты управления бизнес-процессом, которые основаны на том, что существует прямая корреляция между числом дефектов продукции, увеличением производственных затрат и уровнем удовлетворенности потребителей. По своей сути это динамичный метод, работающий в масштабах всего предприятия и охватывающий всю иерархическую структуру. В ходе применения данного метода, выделяют восемь этапов: понимание, определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль, стандартизация и интегрирование [46].

Алгоритм реализации данного метода включает следующие действия [28]: формирование команды из числа специалистов владеющих методикой «шесть сигм»; выявление проблем требующих решения; распознавание, оценка и измерение потенциальных дефектов процесса, продукции или услуги и их последствий; выявление причин этих дефектов и определение действий по их устранению; устранение потенциальных дефектов; стандартизация метода, приема или процесса, обеспечивающего лучшие показатели в своем классе.

К основным преимуществам метода «шесть сигм» относится, то, что он вынуждает персонал предприятия заново изучить способы выполнения работ, а не просто отлаживать существующие системы. Используемый в методе статистический инструментарий и способы повышения качества увязаны между

собой, что обеспечивает простоту проведения и эффективность анализа. К недостаткам метода «шесть сигм» следует отнести: игнорирование таких возможностей для повышения качества бизнес-процесса, как: сокращение непроизводительной деятельности, снижение времени ожидания, уменьшение запасов и транспортных расходов, оптимизация рабочих мест. Данные факторы частично устранены тем, что в последние годы «Шесть сигм» дополнена концепцией «Бережливое производство» (Lean), нацеленной на устранение потерь и непроизводственных затрат [8; 41]. Концепция «Lean Six Sigma» вобрала в себя все лучшее из двух отдельно существующих методов.

Непрерывное совершенствование процессов – цикл Шухарта – Деминга (Цикл PDCA) – метод непрерывного улучшения процессов, получил свое название из-за предложенных в цикле этапов деятельности по управлению качеством бизнес-процесса, а именно: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act) [1]. Данный метод впервые был изложен в монографии У. Шухарта «Статистические методы с точки зрения управления качеством» [50] в 1939 году. Чуть позже У.Э. Деминг пропагандировал этот метод в своих лекциях для японских менеджеров [10]. Основная особенность данного метода заключалась в его противопоставлении традиционной схеме состоящей из трех этапов: «разработка – производство – продажа», новой схеме, состоящей из четырех этапов: «исследовательский анализ (рынка) – проектирование и разработка продукции и/или услуг – производство – продажа». Эту новизну Деминг объяснил радикальным изменением глобальных мировых рынков.

Данный метод получил широкое распространение благодаря своей простоте и эффективности. Цикл Шухарта-Деминга, является составной частью международного стандарта [12], как основополагающий метод управления качеством бизнес-процессов. Э. Деминг в книге «Выход из кризиса» [9] называет У. Шухарта создателем этого цикла, что также подтверждается его учеником Г. Нив [26]. Деминг трансформировал цикл Шухарта в форму, наиболее часто встречаемую сегодня, с целью перехода от контроля к менеджменту качества. Он дал более общие названия каждому из этапов и добавил еще один, четвертый этап, с помощью которого он хотел обратить внимание американских менеджеров на то, что они склонны слишком поспешно действовать, не проанализировав полученную на втором этапе информацию [1]. Именно поэтому этот этап называется либо «проверка» (check), либо «изучение» (study), и соответственно цикл Шухарта-Деминга называют либо PDCA, либо PDSA (табл. 3).

Таблица 3

Цикл Шухарта-Деминга PDC(S)A [1]

Этапы	Характеристика этапов
P	Планирование – разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителей и политикой организации
D	Осуществление – внедрение процесса, выполнение действия
C(S)	Проверка (изучение) – постоянный контроль и измерение процессов и продукции с точки зрения политики, целей и требований на продукцию
A	Действие – осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов

Основные положения метода «Непрерывного совершенствования процессов» (Цикл Шухарта-Деминга PDC(S)A) или CPI – Continuous Process Improvement, широко используемого при управлении качеством бизнес-процессов передовыми предприятиями различных стран и отраслей, заключаются в организации работ, при которой [9]: ставится цель постоянного повышения качества продуктов и услуг (в отличие от повышения производительности любой ценой); организация работ для этого трансформируется и динамично совершенствуется; критерии качества исходят от потребителя; в центр внимания ставится не числовой показатель результата той или иной производственной функции или деятельности, а качество процесса ее выполнения; исследуются и устраняются недостатки производственной системы, а не отдельных работников; повышается роль решений и инициативы каждого работника; снимаются барьеры, установленные производственными подразделениями, организуется групповая (командная) работа; как один из определяющих факторов рассматривается обеспечение работников возможностью гордиться результатами своего труда; на основе всего этого как побочный, а не главный результат, снижаются затраты на производство.

Впервые понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» (РБП) было введено М. Хамером и Д. Чампи в 1990 г. в США. М. Хамер в докладе [49] выдвинул лозунги: 1) «Реконструируйте работы не автоматизацией, а упрощением или удалением»; 2) «Используйте компьютеры не только для автоматизации, но и для реконструкции существующих бизнес-процессов», и пояснил их хорошо иллюстрированным набором правил реконструкции. А позднее в работе [42, с. 7] он определил РБП, как «принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность». Стратегическое назначение реинжиниринга – достижение переломных улучшений показателей качества бизнес-процессов на предприятии. Одной из главных целей реинжиниринга является увеличение доли действий, связанных с добавлением ценности продукции,

выпускаемой предприятием [2].

В работах [6; 33] понятие «реинжиниринг» трактуется в двух аспектах: 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на качественно новый уровень; 2) деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте. Проводимые исследования в области РБП [29; 35; 42] характеризуют РБП как «революционное», «существенное», «кардинальное», «радикальное», «фундаментальное» перепроектирование бизнес-процессов организаций. Смысловая направленность ключевых слов «революционное» и «существенное» содержит общее, которое отражает значимые изменения, направленные на качественно новый уровень организационного развития. Ключевые слова «кардинальное» (основное, важнейшее) и «радикальное» (коренное) (в пер. с лат. «radix» означает «корень») раскрывают содержание «важнейшего», хотя смысловое значение второго слова шире, поскольку оно предполагает «коренные, решительные меры» [38]. Радикальное перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих процессов, а решительный отказ от всего отжившего [35]. Последнее ключевое слово «фундаментальное» по своему содержанию связано с основательным и глубоким осознанием чего-либо [38].

Учитывая результаты проведенного анализа смыслового содержания ключевых элементов понятия «реинжиниринг бизнес-процессов», можно сформулировать его как «фундаментальное осмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия, направленное на существенное повышение их качества».

РБП – это наиболее радикальный из всех приведенных выше методов управления качеством бизнес-процессов. Он обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации [42]. Реинжиниринг – это не тот инструмент, который нужно использовать для достижения, например, 10-процентного улучшения [2]. В отличие от многих других ранее рассмотренных методов, реинжиниринг всегда нацелен на прорыв.

Объектом реинжиниринга являются бизнес-процессы, определяющие деятельность предприятия. Как правило, реинжиниринг может осуществляться многократно до тех пор, пока большинство процессов предприятия не будут полностью перепроектированы. Таким образом, работа подразделяется на фазы, каждая из которых имеет ясно определенную цель – достигнуть существенных улучшений в работе предприятия. Реализация реинжиниринга бизнеса предусматривает несколько этапов [35]: разработка образа (vision) будущей организации; анализ существующего бизнеса; разработка нового бизнеса; внедрение нового бизнеса. В этой связи следует отметить, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а параллельно, причем некоторые из них повторяются [5].

На практике находят применение два способа реинжиниринга [2]. Первый способ – реинжиниринг-модификация действующего процесса. В этом случае имеющийся процесс подвергается радикальной модификации. Этот способ позволяет наиболее полно использовать знания и опыт, накопленные в организации на протяжении длительного промежутка времени при практическом осуществлении прежнего варианта процесса. Однако при этом остается риск повторения старых ошибочных представлений о процессе. Несмотря на указанный недостаток, этот умеренный вариант реинжиниринга имеет наибольшие шансы на успех при его практическом применении для модификации действующего процесса. Второй способ – реинжиниринг с чистого листа. В этом случае полностью отказываются от ранее применявшегося процесса, а оборудование, использовавшееся при его осуществлении, разбирают и утилизируют. Новый процесс создают с чистого листа, но с учетом анализа и фундаментального переосмысления прежде существовавшего процесса. Реинжиниринг с чистого листа снижает риск повторения старых ошибок, позволяет избежать опасности быть погребенными под большим количеством деталей старого процесса. Однако пренебрежение ранее применявшимся процессом очень рискованно, так как может привести к игнорированию знаний и опыта, накопленных в организации. По мнению автора книги [2, с. 184], имеющийся опыт свидетельствует о том, что «...весьма немногие организации достигли успеха, пытаясь создать совершенно новый процесс». Тем не менее, в случае успешного выполнения реинжиниринга с чистого листа достигается значительно более высокий уровень совершенствования и даже прорыва в улучшении показателей качества бизнес-процесса на предприятии.

В РБП на первый план выведены новые цели и методы, диктуемые новой ситуацией в мире: резкое снижение затрат на выполнение функций; глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира; работа с клиентом в режиме 24 часа в сутки – 365 дней в году; опора на рост мобильности персонала; работа на будущие потребности клиента; ускоренное продвижение новых технологий; движение в информационное общество (и общество знаний). Смещение акцентов очевидно. По оценкам специалистов [42], РБП, если его правильно производить, снижает затраты, длительность цикла на 60 – 90% и уровень ошибок на 40 – 70%.

По сравнению с методом постоянного совершенствования бизнес-процессов (Э. Деминга) РБП (М. Хаммера) отличается более радикальным подходом к повышению качества бизнес-процессов предприятия. Главная цель РБП – резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов. Цели РБП

во многом, хотя и не полностью, совмещаются с целями, которые ставил Э. Деминг. В табл. 4 представлены основные различия между двумя концептуальными подходами к управлению качеством бизнес-процессов, а именно методами, ориентированными на постоянные улучшения и РБП.

Анализ критики РБП в статьях П. Страссмана [51], сводится к чрезмерной агрессивности метода, которая рассматривается в двух вариациях: радикальная революционность и излишняя шумливость. Сам же по себе РБП, пишет П. Страссман, не содержит ничего нового и оценивается как новый лозунг, используемый для того, чтобы в новой упаковке предложить то, что другие предприятия делают уже в течение 70 лет.

Таблица 4

Основные отличия методов управления качеством бизнес-процессов нацеленных на постоянные улучшения и реинжинирингом

Наименование параметра	Методы постоянного улучшения	Реинжиниринг
Уровень изменений	Постепенное наращивание	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	Существующий процесс, «с чистого листа»
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление воздействия	Снизу-вверх	Сверху-вниз
Риск	Умеренный	Высокий
Охват	Узкий	Широкий, межфункциональный
Основное средство	Статистические методы	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурно-структурный

Еще одним направлением критики РБП является принципиальная недостаточность рекомендуемых действий. Одним из представителей этого направления является Дж. Мартин [21], который утверждает, что совершенно недостаточно рассматривать реконструкцию бизнес-процедур. Необходимо проводить бизнес-реинжиниринг предприятия в целом. В результате активно используются понятия киберкорпорации и виртуальной корпорации, характерными чертами которых является постоянная готовность изменить не только процедуры, но и саму область деятельности.

Проанализированные методы относятся к комплексным методам совершенствования деятельности и могут использоваться в зависимости от решаемой задачи во взаимосвязи и взаимном дополнении, например, бенчмаркинг можно использовать на стадии идентификации бизнес-процессов при реинжиниринге. Использование данных методов на действующем предприятии зависит от ряда факторов, таких как уровень изменений, частота изменений, характер организации, поскольку нельзя осуществлять действия по реинжинирингу с одинаковым успехом на крупном машиностроительном предприятии или небольшом коммерческом объединении без учета специфики.

Таким образом, опираясь на все изложенное выше, можно сделать следующий вывод: совершенствуемые бизнес-процессы предприятия должны удовлетворять современным требованиям к качеству, сервису, гибкости и низкой стоимости. В свою очередь для максимизации качества бизнес-процессов на промышленных предприятиях Украины необходимо использовать методы и инструменты, которые позволяют установить баланс между удовлетворением потребителей и конкурирующими силами рынка с одной стороны и показателями эффективности бизнес-процесса с другой.

В дальнейших исследованиях необходимо выделить совокупность методов, которые могут быть использованы при организации системы управления качеством бизнес-процессов на предприятии.

Литература

1. Адлер Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиди, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – 2005. – №3 – С. 21 – 26.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : Пер. с англ. С. Ариничева / Науч. ред. Ю. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Аронов И. З. Аутсорсинг: «за» и «против» // Методы менеджмента качества. – 2002. – №9. – С. 14 – 17.
4. Беккер Й. Менеджмент процессов: Пер. с нем. / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
5. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
6. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
7. Качество в XXI веке роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Г. Ватсон, Т Конти, Е. Кондо, Э. Фукс. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 280 с.
8. Вумек Дж.П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс; [Пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

9. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
10. Деминг Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 24 – 29.
11. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM) – СПб.: "Виктория плюс", 2002. – 256 с.
12. ДСТУ ИСО 9000 – 2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Чинний від 10.01.2001 р. – К.: Держстандарт України, 2001. – 36 с.
13. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Под. ред. А.В. Гличева. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
14. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
15. Кравченко К. А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления / К. А. Кравченко, В. П. Мешалкин. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2006. – 528 с.
16. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством. – М.: Изд-во стандартов, 2004 – 298 с.
17. Кузьмин А.М. Бенчмаркинг // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 2. – С. 25.
18. Ладыко И.Ю., Козаченко А.В., Лященко А.Н. Управление крупным предприятием: Монография. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
19. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: «Новости», 2000. – 432 с.
20. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. – М.: Пресс, 2003. – 224 с.
21. Мартин Д. Превратите вашу компанию в киберкорпорацию // Computerworld Россия. – 1995. – №32. – С. 18 – 24.
22. Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
23. Масааки И. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 346 с.
24. Маурер Р. Путь кайдзен / Пер. с англ. Е. А. Бакушева.– Минск: ООО «Попурри», 2005.– 192 с.
25. Морита А. Сделано в Японии – М.: ИД «Вильямс», 2004. – 412 с.
26. Нив Г. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 376 с.
27. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000.– СПб.: Питер, 2005. – 128 с.
28. Нойманн Э. Качество на уровне Шесть Сигма : Пер. с англ. / Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с.
29. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г.Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
30. Панде П. Что такое Шесть сигма? Революционный метод управления качеством : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.
31. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании // Европейское качество. –2004. – № 1.– С. 42 – 44.
32. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – 5-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
33. Райзберг Б.А. Экономика и управление / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. – М.: МПСИ, 2005. – 488 с.
34. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли: Пер.с англ. АЛ. Раскина / Под. науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
35. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов : Пер. с англ. / Под ред. Н.Д.Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
36. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.
37. Словарь русско-английских терминов по контроллингу – Калуга: "Манускрипт", 2005. – 192 с.
38. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров; редкол.: А. А. Гусев и др. – 4-е изд.– М.: Советская энциклопедия, 1987. – 1600 с.
39. Федюкин В. К. Управление качеством процессов. – СПб.: Питер, 2004. – 208 с.
40. Фидельман Г. Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с.
41. Фомичев С.К. Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: Звездный союз / С.К. Фомичев, Н.И. Скрябина, О.Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. 2004 – № 6.– С. 16 – 20.
42. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

43. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
44. Харрингтон Х., Харрингтон Д. Бекчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ. / Под ред. Б. Резииченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
45. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
46. Хэрри М. 6 SIGMA / М. Хэрри, Р. Шредер. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с.
47. Хэрри М. «Шесть сигм»: стратегия прорыва в рентабельности // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 6. – С. 10.
48. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 364 p.
49. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, July – August 1990. – P. 146 – 152.
50. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. – N.Y.: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). – 163 p.
51. Strassmann P.A. The Roots Of Business Process Reengineering. June 1995. – P. 92 – 104.

Надійшла 10.05.2009

УДК 336.6

М. В. ВЫСОЧИНА

Национальная академия природоохранного и курортного строительства

СНИЖЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Розглянуто типи та рівні невизначеності при прийнятті стратегічних рішень. Надано характеристику рівнів невизначеності. Визначено аналітичні інструменти, які можуть бути використано при прийнятті стратегічних рішень при різних рівнях невизначеності. Обґрунтовано, що підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень у повній невизначеності можливо за допомогою використання нечітких моделей.

Types and levels indefinite at acceptance of strategic decisions are considered. The description of levels of indefinite is given in the article. Analytical instruments which can be used for acceptance of strategic decisions at the different levels of indefinite are determined. The efficiency of acceptance of strategic decisions in complete indefinite is possible to promote with the help of unclear models using.

Обязательной предпосылкой обеспечения эффективного развития предприятия является выработка стратегии. Отсутствие профессионального стратегического управления предприятием нередко приводит к более низкой эффективности его функционирования по сравнению с возможной, а нередко становится одной из основных причин его банкротства. Стратегическое управление организацией предназначено обеспечить ее выживание, развитие, реализацию наиболее важных целей на долговременный период и основывается на анализе основных факторов и тенденций изменения среды ее функционирования, являясь фундаментом и гибким стержнем для оперативного управления. Традиционный подход к стратегии предполагает, что, применяя мощные аналитические инструменты, руководители могут предвидеть будущее любого бизнеса достаточно точно для правильного выбора стратегического направления. В относительно устойчивых сферах бизнеса этот подход по-прежнему эффективен. Но если среда настолько неустойчива, что предсказать будущее не поможет никакой, даже самый глубокий и всесторонний анализ, он обычно оказывается бесполезным.

Стратегические решения являются наиболее сложными среди всех принимаемых менеджерами решений. Это объясняется тем, что, во-первых, большая часть стратегических решений являются слабоструктурированными либо неструктурированными, во-вторых, чаще всего они принимаются в условиях неполноты и неточности информации о будущем, в-третьих, стратегические решения тяжело поддаются формализации с помощью математических моделей, в-четвертых, важным фактором эффективности принимаемого стратегического решения является интуиция руководителя, в-пятых, рыночная среда характеризуется неопределенностью. Неопределенность – это неустранимое качество рыночной среды, связанное с тем, что на рыночные условия оказывает свое одновременное воздействие неизмеримое число факторов различной природы и направленности, не подлежащих совокупной оценке [1]. Но даже если бы все рыночные факторы были учтены при принятии решения (что невероятно), сохранилась бы неустранимая (остаточная) неопределенность относительно характера реакций рынка на те или иные управленческие воздействия. Рыночная неопределенность законно считается «дурной» (научный термин), т.е. не обладающей статистической природой. Экономика непрерывно порождает изменяющиеся условия хозяйствования. В связи с этим поиск и использование методов и инструментов снижения неопределенности при принятии стратегических решений приобретают особую актуальность.