

УДК 658.5:005.13

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Шилкина А.Т.

*ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: alvina\_2007@list.ru*

В статье определена значимость реализации концепции постоянного улучшения деятельности предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации. Представлены актуальные инструменты и методы, действие которых направлено на поддержание и развитие ключевых бизнес-процессов. Приведен литературный обзор источников и подходов, а также выработана собственная позиция относительно содержания понятия постоянного улучшения. Рассмотрены и идентифицированы основные положения концепции постоянного улучшения в новой версии стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Представлена сравнительная характеристика методов оптимизации производства и повышения эффективности деятельности организации, а также обозначена прямая их взаимосвязь с методами и принципами постоянного улучшения. Определена цель внедрения системы постоянного улучшения бизнес-процессов в организации и адаптирована универсальная модель ее реализации.

**Ключевые слова:** концепция постоянного улучшения, бизнес-процесс, стандарт ИСО серии 9000, непрерывное совершенствование, кайдзен, методы оптимизации, процесс производства, реинжиниринг, межфункциональные команды

## TRENDS OF THE PERMANENT IMPROVE CONCEPT OF BUSINESS PROCESSES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Shilkina A.T.

*Ogarev Mordovia State University, Saransk, e-mail: alvina\_2007@list.ru*

The article defines the importance of implementing the concept of continuous improvement of enterprise activity in the conditions of unstable economic situation. Provides current tools and methods, the effect of which is directed to the maintenance and development of key business processes. An overview of the literary sources and approaches, and developed its own position on the content of the concept of continuous improvement. Identified basic concept of continuous improvement in the new version of the standard GOST R ISO 9000-2015. The comparative characteristic of methods to optimize production and improve the efficiency of the organization, as well as the designated direct their relationship with the methods and principles of continuous improvement. Determine the purpose of implementing the system of continuous improvement of business processes in the organization and adapted universal model for its implementation.

**Keywords:** the continuous improvement concept, business process, ISO 9000, continuous improvement, kaizen, optimization techniques, production process, reengineering, cross-functional teams

В настоящее время многие предприятия находятся на стадии экономического кризиса, опосредованного процессами импортозамещения и санкциями, поэтому для них необходимо применение актуальных инструментов и методов оптимизации бизнес-процессов в целях устойчивого функционирования и развития, а также овладения новыми концептуальными и методологическими подходами к осуществлению преобразований, направленных на поддержание и улучшение их деятельности.

Научное направление, исследующее теоретические подходы, принципы и методы улучшения деятельности организаций, трактуется в настоящее время как концепция постоянных улучшений или как новая философия бизнеса.

Концепция усилий на улучшение бизнес-процессов проникла в самые отда-

ленные уголки организаций. Работа по улучшению бизнес-процессов начинается с концентрации внимания на определении, понимании и улучшении мероприятий, протекающих в рамках основных процессов. Улучшение бизнес-процессов в целом приводит к снижению затрат, длительности цикла и уровня ошибок.

На протяжении долгого времени зарубежные и отечественные ученые, такие как Дж. Джуран, Ф. Тейлор, Г. Форд, У.Э. Деминг, Дж. Харрингтон, Дж. Стивенсон, М. Коленсо, М. Хаммер, Н.Д. Кондратьев, О.С. Виханский и другие, делали свои разработки, эксперименты и формировали тем самым единую методологию и, как следствие, концепцию постоянного улучшения и совершенствования управления, а также деятельности организации в целом. Но свое практическое применение и развитие

данная концепция получила за счет обеспечения поддержки и адаптивности персонала в организации, т.к. многие направления совершенствования касались именно организации труда, улучшения его условий, стимулирования и др.

Следует подчеркнуть, что на русском языке существуют различные варианты перевода термина «continuous improvement», в частности, «непрерывное усовершенствование», «непрерывное совершенствование», «непрерывное улучшение», «постоянное совершенствование» и т.п. Теперь в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 следует применять термин «постоянное улучшение» [3, с. 10]. В настоящее время в современной литературе содержится ряд важных взаимоувязанных определений содержания постоянного улучшения. Приведем некоторые из них.

Дж. Харрингтон определяет постоянное улучшение как оптимизацию бизнес-процессов, которую можно достичь в том случае, если менеджмент организации обладает систематизированными знаниями в этой области.

Б. Андерсен выделяет термин «совершенствование», необходимость которого обосновывает темпами развития внешней среды и актуальностью используемых методов управления: «что было вполне удовлетворительно еще несколько лет назад, сегодня дышит на ладан» [1, с. 44].

В требованиях ГОСТ ISO 9000-2011 постоянное улучшение определялось, как повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования.

В новой версии ГОСТ Р ИСО 9000-2015 имеется ряд определений, взаимоувязанных с определением постоянного улучшения. Приведем некоторые из них:

П. 3.3.1 «Улучшение» – действия по улучшению результатов деятельности.

П. 3.3.8 «Улучшение качества» – часть менеджмента качества, направленная на повышение способности выполнить требования к качеству.

П. 3.6.12 «Возможность» – способность объекта получить выход, который будет соответствовать требованиям к этому выходу.

П. 3.6.14 «Надежность» – способность функционировать, как и когда необходимо.

П. 3.6.15 «Инновация» – новый или измененный объект, создающий или перепределяющий ценность.

Обобщение основных подходов к определению понятия постоянного улучшения, а также их отличительные особенности представлены в табл. 1.

Обобщение различных подходов к определению понятия «постоянное улучшение» и качественное его наполнение позволяет сформулировать следующее определение постоянного улучшения. Под постоянным улучшением следует понимать непрерывный процесс совершенствования всех элементов организации (продукции, процессов, системы, оборудования, использования рабочей силы и производственных методов), повышения её возможностей посредством использования внутреннего потенциала организации, выражающегося в повышении производительности труда, качестве продукции, процессов и управления, вовлеченности персонала в деятельность по постоянному улучшению, рационализации и инновациях.

В ГОСТ Р ИСО 9004-2010 наряду с тем, что к мерам по совершенствованию могут относиться как постоянные незначительные улучшения, так и существенные улучшения в масштабах всей организации, предприятию следует устанавливать цели по совершенствованию продукции, процессов, структур и систем менеджмента на основе анализа данных [4, с. 14].

Концепция улучшения бизнес-процессов основывается на двух подходах:

1. «Прорывной» подход – реинжиниринг.
2. Постоянное улучшение процессов – кайдзен.

По определению М. Хаммера, реинжиниринг процесса – фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов компаний, имеющее целью резкое увеличение показателей их деятельности, таких как затраты, качество и скорость. Его также часто называют инновацией процесса, поскольку его успех в основном основывается на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса.

Такой подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации.

Кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все – высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие [7, с. 34].

Масааки Имаи в своей книге «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний» представлял кайдзен как стратегию-зонтик, объединяющую многие известные методы оптимизации производства и повышения эффективности деятельности организации (табл. 2) [7, с. 22].

Таблица 1

Подходы к определению понятия постоянного улучшения

Автор	Определение	Примечание
Харрингтон Дж. [8, с. 30]	Улучшение бизнес-процесса – это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов	Данное определение ориентируется на пошаговое усовершенствование всех бизнес-процессов организации
Н.Д. Кондратьев [5, с. 138]	Постоянное улучшение – это не решение проблем в соответствии с установленными требованиями (к продукции, процессам, системам), а скорее всего это готовность изменяться, даже когда все хорошо	В данном определении подчеркивается принцип непрерывности протекания процесса постоянного улучшения деятельности организации применительно к различным объектам
ГОСТ ISO 9000-2011 [2, с. 8]	Постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования	Данное определение ориентируется на улучшение результативности систем менеджмента, которая определена следующим образом: «Результативность – степень реализации запланированной деятельности и запланированных результатов»
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 [3, с. 10]	Постоянное улучшение – повторяющаяся деятельность по улучшению результатов деятельности	Данное определение ориентируется на улучшение результатов деятельности, которые определены следующим образом: «Результаты деятельности – измеримый итог». При этом результаты деятельности могут относиться как к количественным, так и к качественным данным
Р. Чейз [9, с. 45]	Постоянное улучшение – постоянный процесс совершенствования оборудования, материалов, использования рабочей силы и производственных методов с помощью реализации всех полезных предложений и идей	Постоянное улучшение управляемых процессов является одним из восьми базовых принципов TQM. При этом акцент делается на вовлеченность персонала в деятельность по постоянному улучшению посредством реализации полезных предложений и идей
Производственная система Toyota	Постоянное улучшение – это философия, которая стремится совершенствовать все факторы, связанные с процессом преобразования входных параметров в конечный продукт на продолжительной основе	Всеобщий уход за оборудованием осуществляется с использованием широкого набора инструментов постоянного совершенствования

Таблица 2

Методы оптимизации производства и повышения эффективности

Концепция / Методы	Методы оптимизации производства	Методы повышения эффективности
Кайдзен	Ориентация на потребителя	Канбан
	TQC (всеобщий контроль качества)	Повышение качества
	Роботизация	Точно вовремя
	Кружки контроля качества	Ноль дефектов
	Система предложений	Работа малых групп
	Автоматизация	Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
	Дисциплина на рабочем месте	Повышение производительности
	TPM (всеобщий уход за оборудованием)	Разработка новой продукции

При всех различиях этих систем, их объединяет одно – они ориентированы на постоянное повышение результативности и эффективности процессов, той основы, на которой базируются цели улучшения продукции, процессов и всей деятельности организации в целом.

В определении П. Друкера они выглядят следующим образом:  
 – сегодняшний бизнес следует делать эффективным;  
 – его потенциал должен быть выявлен и реализован;

– это должно быть сделано для иного бизнеса, который будет существовать в ином будущем.

Эти цели пересекаются и требуют единой стратегии в отношении различных по своему содержанию процессов улучшения. Менеджмент должен установить четкие цели для каждого субъекта процесса постоянного улучшения и иметь план развертывания стратегий, который должен доводиться до низших уровней управления изменениями. При этом цели поэтапного постоянного улучшения должны быть увязаны с целями проектов прорыва. Важен также баланс между экономическими и социальными целями организационных улучшений.

Разные авторы выделяют разное количество ключевых принципов, на которых основывается кайдзен. При этом обычно в их число включают следующие:

1. Концентрация на клиентах – для компании, использующей кайдзен, важнее всего, чтобы их продукция (услуги) удовлетворяли потребности клиентов.

2. Непрерывные изменения – непрерывные малые изменения во всех сферах организации – снабжении, производстве, сбыте, личностных взаимоотношениях.

3. Открытое признание проблем – все проблемы открыто выносятся на обсуждение.

4. Пропаганда открытости – малая степень обособленности между отделами и рабочими местами.

5. Создание рабочих команд – каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества.

6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд.

7. Формирование «поддерживающих» отношений – для организации важны не

только и не столько финансовые результаты, сколько вовлечённость работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками.

8. Развитие самодисциплины – умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.

9. Информирование сотрудников – весь персонал должен быть полностью информирован о своей компании.

10. Делегирование полномочий каждому сотруднику.

11. Обучение персонала – постоянное обучение и самообучение новым методам и средствам управления.

Целью внедрения системы постоянного улучшения в организации является повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности компании за счет повышения производительности, эффективности и адаптивности ее бизнес-процессов.

В настоящее время учеными разрабатывается огромное количество различных моделей постоянного улучшения.

Важным моментом является определение того, кто является субъектом процесса постоянного улучшения и что является объектом улучшений. Все это можно представить в виде компонентов, объединенных в систему постоянных улучшений бизнес-процессов организации (рисунок).

Таким образом, вопросы организации и управления производственными, административными и техническими процессами, обеспечения их непрерывности и стратегической направленности становятся все более актуальными. Нами было дано определение понятию постоянного улучшения, в котором мы характеризуем его как непрерывный



Модель системы постоянного улучшения [6, с. 342]

процесс совершенствования всех элементов организации: продукции, процессов, системы, оборудования, использования рабочей силы и производственных методов.

### Список литературы

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 432 с.
2. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2012 – 32 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 2015-09-28. – М.: Стандартинформ, 2015. – 54 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. Введ. 2010-11-23. – М.: Стандартинформ, 2011. – 46 с.
5. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика, 2002. – 768 с.
6. Лапшин В.С. Управление бизнес-процессами: учеб. пособие. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2015. – 385 с.
7. Масааки И. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 344 с.
8. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг. – СПб.: БМикро, 2002. – 320 с.

9. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн. – М.: Альпина Паблшер, 2004. – 704 с.

### References

1. Andersen B. Biznes-processy. Instrumenty sovershstvovaniya / B. Andersen. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2005. 432 p.
2. GOST ISO 9000-2011. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar. Vved. 2013-01-01. M.: Standartinform, 2012 32 p.
3. GOST R ISO 9000-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar. Vved. 2015-09-28. M.: Standartinform, 2015. 54 p.
4. GOST R ISO 9004-2010. Menedzhment dlja dostizhenija ustojchivogo uspeha organizacii. Podhod na osnove menedzhmenta kachestva. Vved. 2010-11-23. M.: Standartinform, 2011. 46 p.
5. Kondratev N.D. Bolshie cikly kon#junktury i teorija predvidenija. M.: Jekonomika, 2002. 768 p.
6. Lapshin V.S. Upravlenie biznes-processami: ucheb. posobie. Saransk: Izd-vo Mordov. un-ta, 2015. 385 p.
7. Masaaki I. Gemba kajden. Put k snizheniju zatrat i povsheniju kachestva. M.: Alpina Pablisher, 2015. 344 p.
8. Harrington Dzh. Optimizacija biznes-processov. Dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizacija / Dzh. Harrington, K.S. Jesseling. SPb.: BMikro, 2002. 320 p.
9. Chejz R.B. Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment / R.B. Chejz, N.Dzh. Jekvilajn. M.: Alpina Pablisher, 2004. 704 p.