

ТЕМА 13

БЕЗПЕРЕРВНЕ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ



Ключові слова: основи, безперервне покращення, бізнес-процеси, PDCA, Lean, Six Sigma, управління змінами, інструменти, ефективність, оцінка.

- 1 Основи безперервного покращення бізнес-процесів.
- 2 Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma).
- 3 Управління змінами в процесі безперервного покращення.
- 4 Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення.

1 Основи безперервного покращення бізнес-процесів

Безперервне покращення бізнес-процесів – це стратегія управління, яка передбачає постійну оптимізацію та вдосконалення всіх аспектів бізнесу. Це важливий елемент сучасного менеджменту, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваних умов на ринку, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. В основі безперервного покращення лежить ідея, що будь-який процес можна вдосконалювати безкінечно, завжди є можливість для покращення, навіть якщо поточний результат здається оптимальним.

Основним завданням безперервного покращення є ідентифікація слабких місць у процесах і знаходження шляхів для їх усунення або оптимізації. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як PDCA (планування, виконання, перевірка, дії), Lean та Six Sigma, які допомагають системно вдосконалювати якість роботи та скорочувати витрати.

Ключовою умовою (табл. 13.1) для успішного впровадження безперервного покращення є підтримка цієї ідеї на всіх рівнях організації – від топ-менеджменту до рядових співробітників. Це забезпечує мотивацію працівників до активної участі в процесах покращення та підтримку корпоративної культури інновацій.

Таблиця 13.1 – Ключові принципи безперервного покращення

Принцип	Опис
Безперервний процес	Покращення не є одноразовою подією, це постійний процес вдосконалення всіх бізнес-процесів.
Залучення всіх працівників	Кожен працівник має бути залучений у процес покращення, пропонуючи ідеї та рішення для вдосконалення.
Фокус на результатах	Орієнтація на вимірювані результати — підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості.
Аналіз даних та фактичний підхід	Використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, а не інтуїтивних або суб'єктивних оцінок.
Безперервне навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників, обмін досвідом та новими ідеями.

Ці принципи допомагають організаціям ефективно інтегрувати безперервне покращення у свою діяльність, створюючи процеси, які відповідають вимогам ринку і постійно адаптуються до нових умов.

2 Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma)

Безперервне покращення бізнес-процесів передбачає використання різних методів і інструментів для системного вдосконалення. Ось три основні методи, які активно використовуються в практиці:

1. Метод PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Метод PDCA є одним з найпоширеніших і простих інструментів для безперервного покращення. Його основною ідеєю є циклічний підхід до управління змінами, де кожен крок орієнтований на досягнення конкретних результатів і перевірку ефективності змін.

Складова	Переклад	Характеристика
Plan	Планування	На першому етапі визначаються проблеми або можливості для покращення, встановлюються цілі та розробляється план дій.
Do	Виконання	На цьому етапі реалізується план, проводяться зміни чи експерименти в бізнес-процесах.
Check	Перевірка	Після виконання змін аналізується, наскільки ефективними вони були, порівнюються фактичні результати з очікуваними.
Act	Дії	За результатами перевірки приймаються рішення щодо подальших дій: якщо зміни були успішними, вони впроваджуються на постійній основі, якщо ні – коригується план для наступного циклу

Рисунок 13.1 – Метод PDCA

Метод PDCA є універсальним інструментом, який може застосовуватися в різних сферах, від виробництва до управління проєктами. Його головна перевага полягає в тому, що він забезпечує системний підхід до вирішення проблем та стимулює постійне вдосконалення. Завдяки циклічності процесу організації можуть швидко адаптуватися до змін, мінімізувати витрати та підвищувати ефективність. Використання PDCA сприяє формуванню культури безперервного навчання та розвитку, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі.

2. Метод Lean

Метод Lean (Бережливе виробництво) – це філософія управління, спрямована на максимізацію цінності для клієнта при мінімізації витрат і втрат. Він зародився в компанії Toyota і став популярним у всьому світі завдяки своїй ефективності. Основна ідея Lean полягає в тому, щоб визначати та усувати всі види втрат (японське слово «муда»), такі як надлишкові запаси, затримки, перевиробництво, дефекти тощо. Метод Lean спирається на такі принципи, як постійне вдосконалення (кайдзен), повага до людей та орієнтація на потреби клієнта.

Одним із ключових інструментів Lean є використання візуалізації та стандартизації процесів, що дозволяє легко виявляти проблеми та швидко їх вирішувати. Наприклад, використання карти потоку створення цінності (Value Stream Mapping) допомагає аналізувати поточні процеси та знаходити можливості для оптимізації. Lean також активно використовує такі інструменти, як 5S, канбан, SMED (швидке переналагодження) та інші.

Основна мета Lean – зробити бізнес-процеси більш ефективними, знижуючи надмірні витрати і покращуючи якість продукції чи послуг. Lean ефективно застосовується в середовищах, де велика кількість операцій є стандартними і повторюваними.

1. Метод Six Sigma

Метод Six Sigma (Шість Сигм) – це структурована методологія управління якістю, спрямована на зменшення дефектів у процесах та покращення їх стабільності. Вона базується на статистичних методах та включає два основних підходи: DMAIC (для вдосконалення існуючих процесів) та DMADV (для створення нових процесів або продуктів). Six Sigma прагне досягти рівня якості, при якому кількість дефектів не перевищує 3,4 на мільйон можливостей.

Таблиця 13.2 – Основні етапи DMAIC:

Define	Визначення)	визначення проблеми, цілей та потреб клієнтів.
Measure	Вимірювання	збір даних для оцінки поточного стану процесу.
Analyze	Аналіз	виявлення причин дефектів та проблем.
Improve	Вдосконалення	впровадження рішень для усунення причин дефектів.
Control	Контроль	забезпечення стабільності процесу після вдосконалень.

Six Sigma – це методика для покращення якості шляхом зниження варіативності в процесах. Основним завданням є досягнення дуже високого рівня якості продукції або послуг з мінімальною кількістю дефектів.

Six Sigma також орієнтована на зниження варіативності та забезпечення стабільних результатів, мінімізуючи ймовірність дефектів у процесах (на рівні не більше ніж 3,4 дефекти на мільйон можливих).

Таблиця 13.3 – Порівняння методів

Метод	Основна мета	Ключові етапи/інструменти	Підходи
PDCA	Циклічне вдосконалення через планування, виконання, перевірку та коригування	Планування, виконання, перевірка результатів, коригування	Підходить для малих і середніх змін, що потребують тестування
Lean	Усунення втрат та підвищення ефективності	Ідентифікація втрат, стандартні операційні процедури, потокове виробництво	Підходить для організацій, орієнтованих на скорочення витрат
Six Sigma	Зниження варіативності і покращення якості	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)	Підходить для процесів, де важлива стабільність і якість

Зазначені методи є основними інструментами безперервного покращення та дають змогу організаціям досягати високої ефективності і якості в бізнес-процесах.

3 Управління змінами в процесі безперервного покращення

Управління змінами є ключовим аспектом безперервного покращення, оскільки кожен етап вдосконалення процесів потребує змін у структурах, стратегіях, технологіях та поведінці співробітників. Без ефективного управління змінами покращення може бути неуспішним, а організація ризикує втратити конкурентні переваги або вплив на ринок. Управління змінами спрямоване на

створення стабільного процесу трансформації, в якому всі учасники організації підтримують і сприймають зміни.

1. Етапи управління змінами

Процес управління змінами можна поділити на кілька етапів, що забезпечують систематичний і послідовний підхід до реалізації змін:

- **Ініціація змін.** Це перший крок, де визначаються потреби в змінах, що виникають у зв'язку з внутрішніми або зовнішніми факторами. Ініціація змін зазвичай включає аналіз поточного стану та прогнозування того, як зміни можуть покращити ефективність.

- **Планування змін.** На цьому етапі розробляється чіткий план для впровадження змін. Включає визначення ресурсів, строків, методів, а також прогнозованих результатів. Важливо передбачити можливі ризики і стратегії для їхнього мінімізації.

- **Комунікація та залучення співробітників.** Ефективне управління змінами передбачає активну комунікацію з усіма співробітниками. Пояснення причин змін, їхніх вигод і конкретних кроків допомагає знизити опір і збільшити рівень підтримки змін. Важливо також залучити співробітників до процесу змін, заохочуючи їх до пропозицій та активної участі.

- **Впровадження змін.** Реалізація змін відповідно до плану. Включає навчання персоналу, перерозподіл ресурсів, зміну процесів або інструментів. У цей період важливо уважно моніторити виконання та оперативно коригувати, якщо це необхідно.

- **Оцінка та закріплення змін.** Після впровадження змін здійснюється оцінка результатів. Якщо зміни були успішними, вони інтегруються в стандартні процедури і практики організації. Якщо результати не відповідають очікуванням, необхідно визначити причини та внести корективи.

2. Ключові аспекти управління змінами

- **Лідерство.** Важливо, щоб керівництво організації активно підтримувало зміни і демонструвало приклад для співробітників. Лідери повинні бути ініціаторами змін, підтримувати мотивацію персоналу і забезпечувати всі необхідні ресурси.

- **Культура організації.** Успішне управління змінами можливе тільки за умови, що організація має відповідну культуру, орієнтовану на інновації та гнучкість. Культура підтримки змін, навчання та розвитку співробітників дозволяє ефективно впроваджувати нововведення.

- **Залучення всіх рівнів.** Для успіху змін важливо залучати не тільки керівництво, а й працівників різних рівнів. Їхня участь у процесах покращення забезпечує більше розуміння та прийняття змін на всіх етапах.

- **Постійний моніторинг і зворотний зв'язок.** Регулярний моніторинг і збір зворотного зв'язку дозволяють вчасно виявити проблеми або труднощі в процесі впровадження змін. Це дозволяє коригувати дії й уникати великих проблем у майбутньому.

3. Методи управління змінами. Для ефективного управління змінами застосовуються різні методи та моделі. Ось кілька найбільш відомих:

- **Модель Коттера (Kotter's 8-Step Change Model).** Коттер пропонує 8 кроків для управління змінами, що включають створення відчуття терміновості,

формування сильної групи змін, комунікацію бачення та здійснення змін у бізнес-процесах.

➤ **Модель ADKAR.** Ця модель фокусується на індивідуальних змінах і складається з п'яти етапів: Усвідомлення необхідності змін (Awareness), Бажання змінити (Desire), Знання того, як змінити (Knowledge), Здатність змінити (Ability) і Підтримка змін (Reinforcement).

➤ **Модель Левіна (Lewin's Change Management Model).** Ця модель включає три етапи: «Розморожування» (підготовка до змін), «Зміна» (реалізація змін) і «Заморожування» (закріплення змін у звичні процеси).

Таблиця 13.5 – Порівняння методів управління змінами

Метод	Основні етапи	Ключові аспекти
Модель Коттера	1. Створення відчуття терміновості 2. Формування групи змін 3. Комунікація 4. Впровадження змін 5. Консолідація змін	Фокус на комунікаціях, лідерстві та залученні всіх рівнів організації
ADKAR	1. Усвідомлення 2. Бажання 3. Знання 4. Здатність 5. Підтримка	Підхід до індивідуальних змін, мотивація та навчання
Модель Левіна	1. Розморожування 2. Зміна 3. Заморожування	Простота і сфокусованість на трьох основних етапах змін

Управління змінами в процесі безперервного покращення є критично важливим для успішного впровадження змін і підтримки їх в організації. Це дозволяє зменшити опір, залучити всіх співробітників до процесу та забезпечити стабільність і сталий розвиток компанії.

4 Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення

Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення є важливою складовою для визначення того, наскільки успішно організація реалізує свої ініціативи з покращення бізнес-процесів. Вимірювання допомагає не тільки оцінити результативність змін, але й виявити слабкі місця, що потребують додаткового удосконалення. Оцінка ефективності дозволяє організаціям зрозуміти, чи досягли вони своїх цілей, і що саме слід змінити для подальшого вдосконалення.

1. Ключові показники ефективності (KPI)

Для вимірювання ефективності безперервного покращення використовуються різноманітні показники ефективності (KPI), що дозволяють виміряти як кількісні, так і якісні результати змін. Основними KPI є:

➤ **Продуктивність.** Вимірюється через показники, які відображають співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами (наприклад, кількість вироблених одиниць на одиницю часу).

➤ **Якість.** Оцінюється через зниження дефектів, відсоток повернутих товарів, рівень задоволення клієнтів. Важливо також моніторити кількість помилок та виправлень у процесах.

➤ **Витрати.** Вимірюється через зменшення витрат на виробництво, зниження надлишкових витрат на ресурсах, енергії, часі чи інших ресурсах.

➤ **Час обробки.** Оцінка ефективності шляхом вимірювання часу, необхідного для завершення певного процесу чи етапу.

➤ **Індикатори ефективності клієнта.** Сюди відносяться показники, що визначають задоволеність клієнтів, швидкість обслуговування, наявність у компанії лояльних клієнтів, репутація на ринку.

➤ **Інноваційність.** Це показник, який відображає кількість нововведень або удосконалень, що були впроваджені в процеси, а також їх вплив на загальну ефективність.

2. Методи вимірювання ефективності

Існує кілька методів вимірювання ефективності безперервного покращення, які допомагають організаціям зібрати необхідні дані та оцінити досягнуті результати:

➤ **Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis).** Це простий метод, який дозволяє порівняти витрати на впровадження змін з вигодами, що отримуються від покращення. Якщо вигоди перевищують витрати, то зміни вважаються ефективними.

➤ **Моніторинг і аналіз даних (Data Monitoring and Analysis).** Використовуються спеціальні системи для збору і аналізу даних, що дозволяють регулярно оцінювати зміни в процесах. Це може бути автоматизований збір даних або регулярні огляди, що дозволяють порівнювати показники до та після змін.

➤ **Оцінка через опитування співробітників та клієнтів.** Регулярні опитування працівників та клієнтів дозволяють отримати зворотний зв'язок про вплив змін на внутрішнє середовище компанії, ефективність роботи процесів, рівень задоволення клієнтів.

➤ **Аналіз процесів (Process Mapping and Analysis).** Оцінка покращень через картографування бізнес-процесів і порівняння часу, витрат та якості до і після внесення змін. Це дозволяє побачити, які етапи процесу потребують додаткових покращень.

3. Інструменти для оцінки ефективності

Для вимірювання ефективності використовуються різноманітні інструменти, що дозволяють детально аналізувати бізнес-процеси та результативність змін:

➤ **Балансова система показників (Balanced Scorecard).** Це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінювати діяльність організації через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку.

➤ **Метод шести сигм (Six Sigma).** Six Sigma застосовується для зменшення варіативності в процесах, що сприяє покращенню якості продукції. Вимірюється через рівень дефектів на мільйон одиниць і орієнтований на досягнення дуже низького рівня дефектів.

➤ **Метод Lean.** Використовує інструменти для вимірювання ефективності, такі як час циклу, рівень запасів, дефекти та витрати на одиницю продукції.

➤ **Аналіз зворотного зв'язку.** Використання зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів для отримання даних про ефективність змін у вигляді думок і пропозицій, що допомагає коригувати стратегії покращення.

Таблиця 13.6 – Методи та інструменти вимірювання ефективності

Метод/Інструмент	Опис	Ключові показники
Аналіз витрат та вигод	Порівняння витрат на зміни з вигодами, що отримуються від покращення.	Витрати, вигоди, ROI
Моніторинг даних	Регулярний збір та аналіз даних для оцінки ефективності змін.	Час обробки, витрати, дефекти
Оцінка через опитування	Отримання зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів для оцінки змін.	Задоволеність, лояльність, ефективність
Балансова система показників	Вимірювання ефективності через чотири перспективи: фінанси, клієнти, процеси, розвиток.	Фінансові показники, задоволення клієнтів
Six Sigma	Зменшення варіативності та дефектів у процесах.	Рівень дефектів (6σ)
Lean	Оцінка через час обробки, дефекти, витрати та рівень запасів.	Час циклу, дефекти, витрати на одиницю продукції

Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення є невід'ємною частиною процесу вдосконалення бізнес-процесів. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішно реалізуються зміни, і виявити нові можливості для покращення.