

УДК 338

К ВОПРОСУ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ «ШЕСТЬ СИГМ» В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Н. В. Кузнецова

*Кандидат педагогических наук, доцент
ORCID 0000-0001-8452-1898,
e-mail: nina-kw@mail.ru,
Магнитогорский государственный технический
университет им. Г. И. Носова,
г. Магнитогорск, Россия*

TO A QUESTION OF THE APPLICATION OF THE SIX SIGM METHODOLOGY IN THE ORGANIZATION STRATEGIC MANAGEMENT

N. V. Kuznetsova

*Candidate of Pedagogical Sciences,
assistant professor,
ORCID 0000-0001-8452-1898,
e-mail: nina-kw@mail.ru,
Nosov Magnitogorsk State Technical University,
Magnitogorsk, Russia*

Abstract. In the changing conditions of a market economy under the influence of external and internal factors and challenges facing the organization, consisting in the need for organizational changes under the influence of evolutionary processes in society, there is a need to develop a strategy for the further development of the enterprise. That, in turn, necessitates the use of modern tools in the practice of strategic management. In the article the role and features of the Six Sigma methodology in the practice of strategic management of the company is presented.

Keywords: organization, management, strategy, method, Six Sigma.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции многие предприятия стремятся не просто закрепить свои достижения на рынке продукции и услуг, а перейти на новый качественный уровень развития своей деятельности. В связи с чем большое внимание уделяется вопросам применения современных инструментов в стратегическом управлении. При этом следует отметить, что стратегическое управление ориентирует деятельность компании на запросы потребителей, опираясь на человеческий потенциал организации, и осуществляя своевременные изменения бизнес-процессов организации, отвечающие вызовам со стороны окружения компании [10; 11].

В основе стратегического управления лежит формирование стратегии развития предприятия и разработка мероприятий по ее достижению. В этом смысле стратегия может трактоваться высшим руководством – как отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли. Однако для создания эффективной долгосрочной конкурентоспособной стратегии необходим анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации [7], помогающий руководству принять взвешенные управленческие решения и снижает риски существования в отрасли. Процессно-ориентированные органи-

зации, предоставляющие продукты и услуги, которые соответствуют или превосходят ожидания клиентов, требуют новых парадигм управления и новых навыков лидерств. В новой модели управления бизнес начинается с внимания к потребителю и заканчивается удовлетворением потребителя [9].

Все большее число руководителей осознают, что современные инструменты управления обладают значительными возможностями для повышения эффективности работы компаний и реализации долгосрочной стратегии развития. И как следствие «возрастает» спрос на толковые руководства по их практическому применению на предприятиях, рекомендации на «все случаи жизни» (но одновременно и согласуемые с ценностями корпоративной культуры организации). Одним из таких инструментов является методология «Шесть сигм».

Методология «Шесть сигм» (Six Sigma) – подход, который возник в компании Motorola в середине 80-х годов для совершенствования бизнеса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах, сосредоточившись на критически важных потребителю исходных параметрах [12; 14]. Выражение «Шесть сигм» имеет различные значения.

«Six Sigma» – это структурированный и дисциплинированный процесс управления данными для улучшения бизнеса; это очень дисциплинированная методология, которая помогает разрабатывать и эффективно предоставлять практически идеальные продукты и услуги [4]. В нашем понимании это скорее стратегия бизнеса, чем программа качества. Это методология, используемая не только в рамках совершенствования бизнес-процессов, но и в рамках осуществления стратегического управления, и позволяющая современным руководителям-лидерам решить задачу создания мощной организации (и свести к минимуму число ошибок, допускаемых при выполнении компанией своих функций).

По мнению Daniel L. Quinn: «"Шесть сигм" является одной из самых мощных стратегий, когда-либо разработанных для ускорения улучшений в процессах, продуктах и услугах, а также для радикального сокращения производственных и/или административных затрат и повышения качества» [4]. Tanik M & Sen A. утверждают, что «Six Sigma становится наиболее широко распространенным инструментом повышения качества в организации [6]», дополняя точку зрения N. S. Dedhia о том, что данный «инструмент описывается как стратегическая инновационная философия и методология решения проблем [1]».

Для извлечения максимальной выгоды от применения методологии «Шесть сигм» организации следует сопоставить полученные улучшения с корпоративной стратегией и целевыми показателями развития бизнеса.

«Шесть сигм» – это вовсе не очередной модный стиль менеджмента, которые приходят и уходят. Эта методология основана на научных аналитических методах, используемых для совершенствования бизнеса:

- бенчмаркинге, который помогает определить, что и в какой степени следует стратегически улучшать в организации;
- проверке гипотез, выявляющих, каковы различия между результатами работы разных людей, процессов, производственных линий или предприятий;
- дисперсионном и регрессионном анализе, определяющих источники вариаций и оценивающих вклады отдельных факторов в наблюдаемый разброс между контролируемыми параметрами и требуемыми значениями;
- методах планирования экспериментов и статистического управления процессами, которые используются для поиска оптимального решения и способа его внедрения, исключая повторное возникновение проблем [8].

«Шесть сигма» как высокотехнологичную методiku точной настройки бизнес-процессов, применяемую с целью минимизации вероятности возникновения

дефектов в операционной деятельности можно проиллюстрировать с помощью рисунка 1.



Рис. 1. «Шесть сигм» (Six Sigma)

«Шесть сигм» – это более разумный способ стратегического управления всей компанией или отдельным подразделением. Концепция «Шесть сигм» ставит на первое место потребителя и помогает находить самые лучшие решения, опираясь на факты и данные.

Концепция «Шесть сигм» нацелена на три основные задачи: 1) повысить удовлетворенность клиентов; 2) сократить время цикла; 3) уменьшить число дефектов [12]. Улучшения в этих областях обычно ведут к значительному сокращению издержек в бизнесе, а также к возможности сохранить клиентскую базу, захватить новые рынки

и правильно позиционировать высококлассные продукты и услуги.

В основе методологии «Шесть сигм» шесть базовых принципов [12; 14; 15]: 1) Искренний интерес к клиенту. 2) Управление на основе данных и фактов. 3) Ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса. 4) Проактивное (упреждающее) управление. 5) Сотрудничество без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров). 6) Стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам.

Цель/задача методологии «шести сигм» – повышение прибыли путем сни-

жения количества дефектов и повышения удовлетворения клиентов, что предусматривает систематический и аналитический процесс определения, предвидения и решения проблем. «Шесть сигм» все больше становится методом работы, учитывающим стратегические аспекты развития организации.

По мнению Gregory H. Watson, «"Шесть Сигм" – это упорядоченная методология принятия решений (в том числе и стратегического характера) на основе фактических данных с использованием методов статистического анализа, позволяющая существенно увеличить возможность повышения эффективности работы сотрудников. Методология совмещает аналитический поэтапный подход к решению проблем со статистическими инструментами, применяемыми в определенной последовательности, чтобы выявить источники вариаций процессов и управлять ими для оптимизации выходов» [8]. При этом нельзя отрицать точку зрения Kumar M., Antony J., Tiwari M. K – «организации,

которые решили принять методологию «Шесть сигм» только в качестве статистического инструмента для решения своих сложных проблемы приговорены к провалу, так как не имеют связи со стратегическими целями бизнеса» [3].

По мнению руководителей предприятий – «Шесть сигм» это научный метод, применяемый к обычным рабочим процессам (с учетом стратегических аспектов деятельности). При этом процесс стратегического управления становится не «индивидуальной работой» руководителя, а программой улучшений.

Для успешной реализации программы улучшений очень важно иметь единый процесс работы команд, т.е. такую модель, которой пользуются все участники программы. Такой процесс в системе «Шесть сигм» называется DMAIC и состоит из пяти шагов, представленных в таблице 1. Работая по модели DMAIC, команда, выполняющая проект, начинает работу с постановки проблемы и заканчивает реализацией решения.

Таблица 1

**Шаги концепции «Шесть сигм»
в рамках стратегического управления организацией**

Шаги	Содержание шагов
Define (определение)	– команда определяет проблему и направления работы над ней, подтверждает возможности и оценивает выгоды от совершенствования, определяет границы и цели проекта.
Measure (измерение)	– собираются первичные данные и определяется стартовый уровень сигм процесса, над которым проводится работа.
Analyse (анализ)	– этап определения фундаментальной причины проблемы с помощью статистических методов и аналитического цикла, в ходе которого гипотезы разрабатываются и проверяются до тех пор, пока не будет определена коренная причина, подтвержденная фактическими результатами.
Improve (улучшение)	– оценка предложения, выбор лучших решений, исходя из критериев, которые были заложены в начале проекта. Окончательное решение утверждается чемпионом, а чаще всего Правлением компании. После этого намеченное решение по улучшению реализуется.

Control (контроль)	– команда проекта разрабатывает инструменты отслеживания изменений и оказывает помощь руководителям, отслеживая ключевые параметры проектов. Участники проекта обеспечивают долговременную поддержку проекта со стороны высших руководителей компании и передают ответственность за проект тем, кто проводит свою текущую работу.
---------------------------	---

*Составлено автором на основе [2; 5; 8; 12; 14; 15]

Следует отметить, что DMAIC – командный способ решения проблем в системе «Шесть сигм». Своего рода это дальнейшее развитие цикла PDCA: планируй-делай-проверяй-воздействуй.

С данных позиций методологию «Шесть сигм» можно считать одним из подходов к совершенствованию бизнеса, основанных на поиске и устранении причин ошибок и дефектов в бизнесе. При этом основное внимание уделяется выходам, значимым для потребителей, и входам, влияющим на эти выходы. Задача стратегического управления в новой модели – направление всех усилий организации на удовлетворение потребителя, качество и достижение оперативных целей.

Следует отметить, что ускорение изменений в окружающей среде, появление новых возможностей и преимуществ для ведения бизнеса, предоставляемых достижениями научно-технического прогресса, развитие информационных технологий в рамках «цифровизации» экономики, изменение роли человеческих ресурсов и увеличение роли интеллектуального капитала, формирование системы управления знаниями в компании приводят к резкому возрастанию значения стратегического управления. Методология «Шесть сигм» становится краеугольным камнем философии управления среди ведущих компаний; это динамичная комбинация науки, искусства, интуиции, здравого смысла, формальных моделей, которая подходит для компаний практически любого типа и доказывающая свою эффективность в качестве инструмента управления организациями государственного и частного сек-

торов, независимо от их видов, размеров и структуры. «Шесть сигм» предоставляет организации набор инструментов для достижения именно того, что является ценным для клиента.

Библиографический список

1. Dedhia N.S. (2005). Six Sigma Basics. Total Quality Management, 16(5), pp. 567-574.
2. George Michael L. Lean Six Sigma. – Режим доступа: URL: https://www.academia.edu/38689349/Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma_Lean_Six_Sigma (дата обращения 15.07.2019)
3. Kumar M., Antony J., Tiwari M.K. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. International Journal of Production Research, 49(18), pp. 5449-5467.
4. Quinn Daniel L. WHAT IS SIX SIGMA? HISTORICAL PERSPECTIVE ON SIX SIGMA. – Режим доступа: URL: https://www.academia.edu/29822604/WHAT_IS_SIX_SIGMA_HISTORICAL_PERSPECTIVE_ON_SIX_SIGMA (дата обращения 15.07.2019)
5. Ranjan Senapati, N. (2004). "Six Sigma: myths and realities" // International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No. 6, pp. 683-690. - <https://doi.org/10.1108/02656710410542070>
6. Tanik M, Sen A. A. (2012). Six sigma case study in a large-scale automotive supplier company in Turkey. Total Quality Management, 23(3), pp. 343–358.
7. Алексеева Е. А., Кузнецова Н. В. К вопросу роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск, 2017. – С. 85–89.

