«Лин 6 сигм» в государственных учреждениях

Филиппов Дмитрий Сергеевич
директор департамента технического регулирования Ассоциации строителей России, президент АНО «Институт сертификации систем менеджмента
philippov@6sigmas.ru

С учетом тематики этой конференции, возникают резонные вопросы «Почему Лин 6 сигм» и «При чем здесь государственный сектор?». Ответы на эти вопросы, разумеется, имеются.

На дворе XXI век. Далеко позади осталась послевоенная эпоха, время рождения производственной системы Тойота (Toyota Production System), которая в 80-х годах прошлого века получила свое второе имя - «бережливое производство» или «лин» (от англ. lean – стройный, худой) с «легкой руки» ученых Массачусетского технологического института, занимавшего исследованием феноменального успеха японской компании. Концепция бережливого производства в свое время стала прорывной технологией в области управления производством, однако в настоящее время ее уже можно смело назвать «догоняющей» технологией.

Многочисленные вызовы национальной и глобальной экономики шестого технологического уклада ставят перед отечественными предприятиями ОПК серьезные задачи, для решения которых нужна современная методология управления. Именно методология, которая охватывает всю организацию, а не только сферу производства, помогает концентрировать усилия по улучшению деятельности там, где это действительно необходимо, своевременно реагировать на изменяющиеся требования потребителей продукции, а также взвешенно подходить к вопросу распределения ресурсов.

Изначально являясь концепцией для управления производством, методология «Лин 6 сигм» в начале XXI века получила широкое распространение во многих отраслях – финансовом секторе, строительстве, здравоохранении, логистике и, наконец, в государственном секторе. Чем объясняется феноменальная популярность «Лин 6 сигм»?

Сила этой методологии заключается в ее органичной интеграции с концепцией бережливого производства (направлена на повышение скорости процесса) и «6 сигм» (направлена на повышение точности результата). У каждой из этих методологий в отдельности есть свои преимущества и недостатки. Инструменты «Лин» просты и незамысловаты, но не дают возможности реализовывать масштабные проекты по улучшению. Инструменты «6 сигм» требуют больше усилий для освоения и предоставляют возможность для глобальных преобразований, но требуют наличия измеряемых статистических данных. Вместе с тем, именно синергия этих двух концепций, делает возможным применение «Лин 6 сигм» в качестве основы для непрерывного усовершенствования процессов. Эффективность методологии «Лин 6 сигм» уже подтверждена мировыми компаниями, находившимися в предкризисном состоянии но вставшими в шеренгу богатейших, во многом благодаря «Лин 6 сигм». Возможны ли подобные истории успеха для российских предприятий ОПК?

Как уже было отмечено на конференции «Экономический потенциал промышленности на службе оборонно-промышленного комплекса» (8-9 ноября 2016 года, г. Москва), налицо гигантское противоречие. С одной стороны, руководство Российской Федерации настаивает на сокращении издержек в сфере производства вооружений, с с другой стороны, руководители предприятий ОПК в один голос говорят: «Нам это невыгодно». Дело в том, что государственная система регулирования в сфере гособоронзаказа такова, что фиксированный норматив рентабельности в 15% для производителя – это благодатная почва не только для получения большей прибыли, но и для наращивания затрат. Безусловно, сложившаяся практика в ГОЗ только идет вразрез с сутью бережливой технологии управления, порождая все новые и новые противоречия. Как же выйти из этого положения?

Но разрешение, казалось бы, безвыходной ситуации, все-таки возможно! За счет применения методологии «Лин 6 сигм», но в масштабе, охватывающем всех участников отрасли, начиная с Коллегии ВПК, профильных министерств и и заканчивая производственными предприятиями ОПК можно не только устранить противоречия, но и предотвратить несбалансированность распределения ресурсов. В России методология «Лин 6 сигм» воспринимается исключительно как набор статистических инструментов. К сожалению, у нас в стране забывают о том, что указанная методология включает и инструменты совершенно другого направления – управленческие, к которым относятся выявление дублирующих функций, учет потребностей, согласованность действий, распределение ответственности, анализ рисков и управление ими. В конечном счете, «Лин 6 сигм» может использоваться и в качестве стратегической платформы для выстраивания мощной и разумной государственной «машины» для решения задач стратегической важности вследствие интеграции, согласованности и эффективности действий всех участников отрасли.

Целесообразно рассмотреть, как работает методология «Лин 6 сигм», на конкретном примере. Самое масштабное развертывание методологии «Лин 6 сигм» в истории человечества проводилось в Министерстве обороны США и армии США.

Минобороны США – гигантская структура (годовой бюджет - $515 млрд., численность персонала - 5 млн человек, отделения в 140 странах мира) столкнулась в одно время с самыми тривиальными вызовами: сокращением бюджета, неэффективностью деятельности, неспособностью предотвращать атаки террористов.

Локальное применение методологии «Лин 6 сигм» шло в различных видах вооруженных сил США с 2003 года. За несколько лет было реализовано 19 000 проектов по улучшению деятельности. И всего за 4 года Министерство обороны США было преобразовано в высокоэффективную организацию за счет реализации политики непрерывного улучшения процессов на базе методологии «Лин 6 сигм».

«Лин 6 сигм» дала ожидаемый синергический эффект. В выигрыше оказались все: и армия, и Минобороны, и американские производители вооружений. Все участники цепочки получили возможность слышать друг друга и без промедления учитывать изменяющиеся потребности армии, расходовать государственные финансовые средства разумно, предотвращать потери и преодолевать ограничения. «Лин 6 сигм» - это еще и общий язык, на котором «говорят» и заказчик, и подрядчики. Все без исключения производители ОПК США, входящие в первую десятку крупнейших производителей вооружений мира, используют методологию «Лин 6 сигм».

Безусловно, развертывание методологии «Лин 6 сигм» в учреждениях государственного сектора имеет свою специфику. Среди компетенций АНО «Институт сертификации систем менеджмента» есть уникальная для России специальность – «Черный пояс «Лин 6 сигм» в учреждениях государственного сектора». «Черный пояс «Лин 6сигм» высший уровень компетенции персонала в соответствии с международным стандартом ISO 13053). Институт 11 лет существовал на рынке и является единственной организацией на территории Российской Федерации, аккредитованной международным Советом по сертификации Шесть сигм, что подтверждает соответствие строгим международным требованиям, предъявляемым к развертыванию методологии «Лин 6сигм» и обучению персонала.