

**Ли Елена Эдуардовна**

*Казахский Национальный Университет им. Аль-Фараби, Республика Казахстан*

## **История развития модели системы управления компании «DOLCE»**

### **Аннотация**

В данной статье описана история развития модели системы управления компании «DOLCE». Этапы развития компании описаны по методологии И. Адизеса согласно жизненного цикла производственного предприятия, отмечены основные достижения компании и этапы формирования модели системы управления.

### **Ключевые слова**

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса, методология И. Адизеса, универсальная модель системы управления, организационная структура производственной компании, система качества, опыт построения эффективной модели системы управления, шесть сигм, кайдзен, лин шесть сигм.

Мотивационной целью статьи является систематизация модели системы управления в области здравоохранения и других областях, на базе универсальной модели системы управления на предприятии. При верно заданной системе управления, зависимость от человеческого фактора должна быть минимальна. В то же время, если будет унифицирована система управления, независимо от географического месторасположения, то это приведет к стандартизации управления, контроля и систематическим улучшениям, самое главное валидирование допуска к управлению любым предприятием в области здравоохранения.

Тема исследования важна и актуальна, потому что здоровье населения зависит от эффективных управленцев и эффективной системы менеджмента.

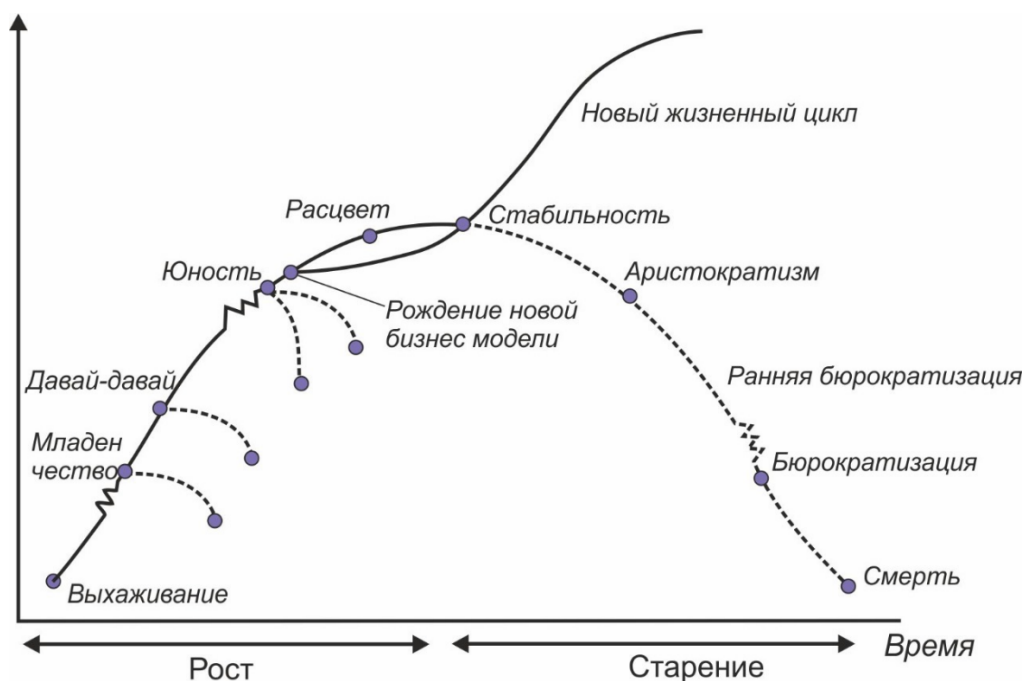
Данная работа посвящена созданию универсальной модели системы управления, которая может быть внедрена в любое учреждение, компанию, организационную структуру и эффективно функционировать, развиваться. Очень редко, когда в одном специалисте могут быть две компетенции как врача и управленца, поэтому очень важно иметь единую универсальную модель системы менеджмента качества на всю страну, которую можно масштабировать и контролировать.

В этой статье, актуально рассмотреть историю развития универсальной модели системы управления на предприятии (на примере компании «DOLCE»). История компании начинается с 1998 года. На момент открытия компании, миссией являлось повышение качества жизни и защита здоровья людей путем разработки и внедрения инновационных и доступных решений в области одноразовых изделий медицинского назначения и лекарственных средств. С течением времени компания развивалась и эволюционировала, эволюционировала и её миссия. В настоящее время, миссия компании – защищать здоровье людей, продлевая им жизнь и делая ее счастливее. Трансформировалась цель компании - создать международную компанию в области здравоохранения, стратегически важную для каждого государства, с уникальной бизнес моделью и сильнейшей командой единомышленников.

Все компании проходят через определенные стадии жизненного цикла организации и последовательно решают задачи при развитии компании, с ростом бизнеса и изменениями внешних условий (новых технологий, окружающей среды, конкуренции и пр.). Этапы развития, которые проходила компания DOLCE, можно рассмотреть по модели жизненного цикла, предложенной И. Адизесом. Методология Адизеса протестирована на практике таких компаний как «Bank of America», «Volvo», «Domino's Pizza», «Israeli Air Force», «Subaru of America», «Coca-Cola Foods», «Scandinavian Airlines System (SAS)», «IBM», «Shell», «Visa Group», согласно данным Института Адизеса

[<https://adizes.me/>] и дает положительные результаты применения независимо от культуры, размера и технологического совершенства компании.

Согласно этой модели, имеются 10 стадий жизненного цикла организации. Эти циклы можно рассмотреть на рисунке (см. Рисунок 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу).



**Рисунок 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу**

Компания DOLCE успешно прошла первый этап зарождения, так как основатель на данном этапе развития организации вложил все свои усилия в проработку своей идеи, придал четкий вид компании и принял смелое решение о создании компании.

Со стадии младенчества до следующей стадии «Давай-давай» компания перешла в быстрые сроки. Так как, большое внимание было уделено выстраиванию производственных задач компании, которые также эффективно были внедрены. Главной целью фармацевтической компании являлось создание стабильного производства и выпуск качественной продукции при регулярном развитии предприятия, не зависимо от человеческого фактора. В 1998 году

компания запустила цех по расфасовке, упаковке и стерилизации перчаток. На стадии «Давай-давай», запущены в 2001 году цех по производству полного цикла таблеток активированного угля, в 2006 году - цех по расфасовке, упаковке и стерилизации медицинской ваты. В 2008 году - новый цех по производству одноразовых изделий – медицинских комплектов для всех видов операций.

Компания стала больше, в периоды запуска новых производств компания постепенно перешла в стадию юности. Развитие компании, рост производственной линейки способствовали внедрению качественных решений, в 2010 году наконец то внедрена система менеджмента качества на соответствие стандарту ISO 9001: 2008, на этот процесс ушло два года. В 2011 году в компании запустили новый цех по стерилизации продукции этилен оксидом, в 2015 году - цех по производству гинекологических инструментов.

С 1998 года, количество сотрудников выросла с трех человек до 200 человек. На стадии высокой активности и развития организации, внутренние процессы в компании были слабы, учет расходов и движения денежных средств велся с погрешностями. Компания не всегда имело четкое представление о реальной рентабельности продукции. Должностные инструкции еще полностью не были закреплены за конкретными сотрудниками, задачи могли конфликтовать с ранее поставленными задачами. Отсутствие четких целей и задач, повышенная нагрузка вызывали недовольство у персонала компании. В компании нет четко установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля. Результатом хаотичной работы проявился управленческий кризис, в котором компания снизила свою эффективность. Главная задача в компании состояла в поиске универсальной модели системы управления, чтобы компания могла развиваться столетиями и масштабироваться, при этом быть легко управляемой, контролируемой и саморегулируемой.

В 2011 году внедрена система менеджмента качества, продукция сертифицирована по стандарту ISO EN13485:2012, это основной отраслевой международный стандарт качества, подтверждающий стабильность выпуска качественной продукции по медицинским изделиям. Руководители в процессе роста компании были в поиске эффективных решений в построении команды. Были апробированы разные системы, одна из них метод управления бизнес процессами шесть сигм, основанный на проведении статистической оценки фактов, данных процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня выхода годной продукции, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности процессов для увеличения удовлетворенности клиентов. Следом была внедрена на предприятии система кайдзен. Концепция кайдзен заключается в бережливом производстве, то есть упрощении процессов, которые ведут к убыткам (перепроизводство, лишние процессы и механизмы и т.д.), оптимизация работы каждого сотрудника и изучение нужд потребителя.

Основные элементы концепции	Шесть сигм	Кайдзен	Лин шесть сигм (включает в себя шесть сигм и кайдзен)
Распределение ресурсов	✓		✓
Обучение и распределение ответственности и полномочий	✓		✓
Градация вовлеченных специалистов в проекты	✓		✓
Краткосрочные проекты улучшения		✓	✓
Мониторинг с использованием метрик	✓	✓	✓

Творческая свобода	✓		✓
Использование статистических методов	✓		✓
Выявление и устранение потерь и затрат в процессе		✓	✓
Увеличение скорости процессов		✓	✓
Сокращение затрат		✓	✓
Устранение потерь, появляющихся в результате «ложной экономики»		✓	✓

**Таблица 1. Сравнение концепций "Шесть сигм", "Кайдзен" и "Лин шесть сигм".**

В концепции шесть сигм не проводится связь между качеством и удовлетворенностью потребителей с одной стороны и продолжительностью, скоростью и выполнением процессов – с другой. В то же время, продолжительность процесса напрямую связана с удовлетворенностью потребителей в сервисе. В рамках концепции шесть сигм упускались такие возможности для улучшения процесса, как снижение запасов и транспортных затрат, оптимизация рабочих мест, уменьшение времени ожидания выявление непроизводительной деятельности и т. д. Поэтому объединение методов концепции кайдзен и шесть сигм успешно компенсирует недостатки этих двух концепций и дополняют друг друга. Результатом слияния стало появление объединенной концепции, получившей название «Лин шесть сигм». Сравнение вышеописанных систем даны в таблице (см. Таблица 1. Сравнение концепций "Шесть Сигм", "Кайдзен" и "Лин шесть сигм").

Все эти системы показывали ситуацию как есть, но не отвечали на вопросы масштабирования, саморегуляции и контроля. Далее, была оказана консультационная помощь от ЕБРР (Европейского Банка Реконструкции и

Развития) по внедрению стратегического управления и КРІ (Ключевые показатели эффективности), но результат работы не был качественным и модель системы управления все еще не показывала ясной картины целиком, чтобы был виден весь функционал, как работать при увеличении количества сотрудников. В 2015 г. число сотрудников достигло 400 человек, появились новые задачи и проблемы при найме, распределением функционала, снизился контроль. Руководство предприятия нашли выход по решению главной задачи и внедрили универсальную модель системы управления с административным ноу хау, которая эффективно функционирует при масштабировании компании. Достижениями компании стали следующие изменения. В 2018 году провели модернизацию производства, ввели в строительство новые производственные мощности, складские помещения. В 2019 году компания получила первое место среди импортеров Казахстана (по товарной группе на уровне четырех знаков 4015 по коду ТН ВЭД) по сумме таких показателей как: объём операций, география, деловая активность, диверсификация. В 2020 году открыли новый завод по производству одноразовых комплектов для операционных высокотехнологических медицинских вмешательств.

На сегодняшний день, компания продолжает свое развитие и занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. Согласно жизненного цикла организации, компания находится на этапе рождения новой бизнес идеи и масштабирования - развитие собственного бренда через франшизы в Казахстане, в ближнем и дальнем зарубежье (см. рисунок 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу). На рисунке отмечено (см. рисунок 1.), что зарождение новой бизнес модели дает развитие нового жизненного цикла организации. И с существующей, в настоящее время, на предприятии универсальной модели системы управления есть большие возможности успешного развития организации при масштабировании и появлению новых бизнес моделей. У компании установлены четкие цели,

каждый отдел имеет прописанные приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Команда работает слажено, как единый механизм.

### **Литература:**

1. Александр Высоцкий. Организационная схема. Как разработать структуру компаниям.: Организующая структура, 2016, 105с.
2. Ицхак Адизес. Жизненные циклы корпорации: как организации растут и умирают и что с этим делать. М.: Расцвет, 1988, 120с.
3. SMM 5cats, Бережливое производство и 6 Сигм – использовать отдельно или совмещать + список лучших инструментов. //Интернет вестник для управленцев. 23 июня 2020. /URL: <https://vc.ru/u/332965-smm-5cats/136313-berezhlivoe-proizvodstvo-i-6-sigm-ispolzovat-otdelno-ili-sovmeshchat-spisok-luchshih-instrumentov>.