

# ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

*Гавловский Роман Станиславович*

руководитель отдела

организационного развития

ГК НК «Северо-Запад»

аспирант

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный

торгово-экономический университет»

г. Санкт-Петербург

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РФ

*Аннотация: статья посвящена проблемам внедрения процессного подхода к управлению компаниями в секторе малого и среднего бизнеса РФ. Представлены критерии, оценивающие готовность организации к процессно-ориентированному менеджменту, главная цель которого – своевременно реагировать на запросы внешнего окружения.*

*Ключевые слова: проблемы, внедрение процессного управления, критические факторы, успех.*

### *Введение*

Текущее состояние российской экономики как никогда ранее требует от бизнеса оперативной адаптации к постоянным изменениям, диктуемыми внешним окружением. Соответственно переход от строго вертикального управления к горизонтальному уже не является некой данью «западной» моде, например, повальная сертификация системы менеджмента качества, а скорее это становится вопросом выживаемости в текущих условиях. С переходом страны к стратегии «импортозамещения» вопрос конкурентоспособности толкает бизнес в сторону

колossalных организационных преобразований. Д. Уэлч в свое время сказал истину чрезвычайно актуальную сегодняшним тенденциям «если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то, кто сделает это за вас». Большинство представителей малого и среднего бизнеса понимают и принимают данные реалии, то есть вопрос «что делать?» уходит на второй план. Свою актуальность набирает вопрос «как делать?», а вернее «как делать правильно?», то есть вопрос качества процесса. Вот здесь и таится основная проблема. С одной стороны, сегодня компании достаточно осведомлены о подходе к менеджменту, ориентированном на качество процессов, с другой стороны существует перечень конфликтов при попытке реализации проектов, направленных на переустройство системы управления. Они связаны с неизбежными метаморфозами внутренней среды организаций, исторически сложившимися корпоративными привычками, образом мышления сотрудников и топ- менеджеров, другими причинами.

Рассмотрим проблемы внедрения процессного подхода к управлению в организациях малого и среднего бизнеса в РФ более подробно.

#### *Проблемы внедрения процессного управления на российских предприятиях*

Изучение открытых источников, а также практическое исследование группы компаний «Цифрал-Сервис» и группы компаний «НК Северо-Запад», относительно темы внедрения процессного управления, позволяет выделить некий комплекс проблемных зон, характерных для российских предприятий малого и среднего бизнеса РФ. Структурированная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1

#### Проблемы внедрения процессного подхода

<i>Наименование проблемы</i>	<i>Описание проблемы</i>
Непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии	1. Отсутствие понимания о необходимости, в первую очередь, изменения корпоративной культуры, ориентированной на качество процессов 2. Неразвитость институтов «лидерства» 3. Недостаточное вовлечение большей части сотрудников в проект
Проблемы, связанные с неготовностью к серьезному изменениям	4. Ожидание топ менеджмента быстрых и значимых результатов при минимальных организационных изменениях

	5. Страх топ менеджмента к значительным организационным изменениям
Проблемы методического характера	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие методических разработок перехода к процессному управлению</li> <li>Отсутствие внутренних стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов</li> <li>Сложность выбора эффективных методик и инструментов совершенствования бизнес-процессов</li> <li>Отсутствие в организации методических разработок управления качеством на основе ISO9000:2000</li> <li>Отсутствие методик применения инструментов моделирования бизнес-процессов</li> </ol>
Неподготовленность структуры управления предприятием	Несмотря на коренные изменения на рынке, структура управления предприятиями, в особенности, крупными, остается неизменной. Это означает, что изделия создаются не под конкретных потребителей, а, как и прежде, "выбрасываются" на рынок. Структура организации перегружена подразделениями, функции которых давно можно передать сторонним компаниям, тем самым уменьшив свои накладные расходы. Если предприятие не склонно применять процессный подход в полной мере в силу психологической неготовности руководства к нововведениям или финансовых затруднений, его внедрение может нанести ощутимый вред [1, с. 17]
Столкновение интересов	Данная проблема связана с "прозрачностью" процессного управления. Процессное управление нельзя осуществить без достоверного документирования процессов и деятельности в целом, включая стратегическое определение целей. Однако не всегда организации готовы представить достоверное описание своей системы процессов. Нельзя сказать, что это сугубо российская специфика, но в России она проявляется в большей степени
Недостаточность личного участия топ менеджмента, нехватка ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие необходимого временного участия топ-менеджмента в реализации проекта преобразований</li> <li>Быстрое «угасание» энтузиазма со стороны собственников/высших менеджеров компаний</li> </ol>
Попытка охватить все процессы сразу	При внедрении процессного управления предприятие пытается начать описывать все существующие в организации процессы. Однако при этом организация зачастую сталкивается с нехваткой ресурсов и сложностью управления таким масштабным проектом. При постановке процессного управления важно быстро пройти весь цикл от описания процесса до сбора конкретной информации о его исполнении и эффективности
Проблемы, связанные с неадекватной системой показателей	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует рациональная система контроля исполнения бизнес-процессов</li> <li>Наличие противоречивости (достижение одного из них исключает достижение другого)</li> <li>Отсутствие ориентации показателей на достижение стратегических целей компаний [3, с. 54]</li> </ol>
Сопротивление со стороны персонала	Практика внедрения процессного подхода на российских предприятиях показывает, что при этом руководство сталкивается с такой серьезной проблемой как сопротивление изменениям со стороны персонала. Любые действия, связанные с реализацией процессно-

	ориентированного управления, рассматриваются сотрудниками как «дополнительные», добавленные к основной деятельности
--	---

### *Критические факторы успеха реализации проектов по переходу к процессному управлению*

Рассмотренные ранее причины конфликтов на пути реализации проектов по переходу к процессному управлению по сути своей являются типовыми для различных организаций. Формализованные и структурированные методы предотвращения типовых причин образуют факторы успеха, соблюдение которых является важным для эффективной реализации проектов организационных преобразований.

Можно выделить следующие критические факторы успеха:

- вовлечение топ-менеджмента и персонала;
- формулирование стратегии;
- расстановка приоритетов на основе принципа Парето;
- разработка и использование ключевых показателей предприятия;
- планирование и управление проектом;
- управление изменениями.

*Первый фактор успеха* связан с обязательным вовлечение топ-менеджмента и ключевых сотрудников в проекты преобразований. Вовлечение персонала необходимо по причине того, что именно сотрудники участвуют в исполнении бизнес-процессов, именно они должны будут в будущем активно учувствовать в их изменении, оптимизации, реинжиниринге. Вовлечение руководства необходимо, так как именно оно является гарантом качественного выполнения факторов успеха, связанных с разработкой стратегией и тактикой организационных перемен, ключевых показателей, расстановкой приоритетов, координацией всего проекта при его реализации.

*Второй фактор успеха* состоит в разработке стратегии развития организации. Следует понимать, что процессный подход – это система бизнес-процессов организации, которые наилучшим образом поддерживают достижение стратегии. Без нее проект преобразований теряет смысл, поэтому руководство должно

разработать, формализовать и довести до его участников стратегию развитию предприятия на ближайшие несколько лет.

*Третий фактор успеха* – это расстановка приоритетов на основе принципа Парето, который говорит о том, что малое определяет многое. Его нужно применять регулярно в ходе реализации проекта.

Во-первых, при разработке стратегии развития должны быть разработаны стратегические приоритеты. Нужно помнить, что невозможно построить бизнес-процесс, полностью удовлетворяющий всем стратегическим целям.

Далее принцип применяется для выбора ключевых показателей процессов. Затем – для выбора основных причин, наиболее влияющих на не оптимальность выбранного показателя.

При управлении изменениями также нужно расставлять приоритеты при выборе значимых сил сопротивлений, над которыми будет вестись работа по их уменьшению.

*Четвертый фактор успеха* заключается в разработке и использовании ключевых показателей, которые измеряют стратегические цели. Часто про них забывают и проектируют процессную модель организации без их рассмотрения.

Например, в некоторых российских организациях от внутренних специалистов, занимающихся процессным управлением, консультантам приходилось слышать, что процессное управление – это управление процессами через их описание и регламентацию. А ключевые показатели, по их мнению, относятся к другому виду управления – управлению по целям. Некоторые из них еще добавляют, что эти два вида управления взаимоисключамы и на определенной фазе жизненного цикла предприятия должен использоваться только один из них.

Именно по этой причине в этих компаниях проекты по переходу к процессному управлению далеки от совершенства. Для того чтобы не повторять их неудачный опыт и добиться наибольшего успеха нужно сначала разработать ключевые показатели предприятия. После этого на их основе, путем их детализации нужно разработать операционные показатели и связать их с бизнес-процессами.

В дальнейшем все предложения по оптимизации либо реинжинирингу деятельности предприятия должно рассматриваться через призму ключевых показателей [2, с. 379].

*Пятый фактор успеха* – планирование и управление проектом преобразований. При подготовке проекта необходимо учитывать следующие этапы:

- формирование команды управления и координационной рабочей группы проекта;
- обучение персонала и техническое обеспечение проекта;
- определение проблемных зон в деятельности организации и их ранжирование;
- формирование процессных групп по выбранным бизнес-процессам;
- разработка планов по описанию бизнес-процессов и оргструктур;
- описание бизнес-процессов и проектирование оргструктур;
- разработка процессных регламентов;
- внедрение новых схем деятельности и их опытная эксплуатация.

*Шестой фактор успеха* связан с управлением изменений. В ходе проектов по переходу к процессному управлению возникают сопротивления. Носителями сопротивлений изменениям, также, как и носителями изменений, являются люди. Люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Лучшее время для преодоления сопротивлений изменениям – это период до их возникновения.

Уменьшение сопротивлений происходит с помощью применения технологий управления изменениями, которые включают следующие процедуры:

- выявление сил сопротивлений и их источников;
- оценка сил сопротивлений;
- анализ сил сопротивлений;
- планирование мероприятий по уменьшению сопротивлений и их последствий;
- выполнение мероприятий по уменьшению сопротивлений до возможного минимума;

- контроль и оценка выполнения мероприятий по уменьшению сопротивлений;
- обработка и накопление информации по управлению изменениями.

### *Заключение*

Выгоды от применения процессно-ориентированного подхода к управлению организаций малого и среднего бизнеса в РФ очевидны и не требуют представления доказательств. Но вопрос внедрения подхода до сих пор активно обсуждается как в деловом, так и в научном мире.

Полноценное внедрение процессного подхода невозможно без прямого участия топ-менеджмента, без кардинальных изменений корпоративной культуры организации.

В статье был рассмотрен необходимый минимум действий, направленный на значительное сокращение типовых проблем связанных с проектом перемен. Как выяснилось, большинство конфликтов необходимо планировать до начала проекта. Более того, перечень типовых причин неудач внедрения процессного подхода, сформулированный в критические факторы успеха может служить своего рода инструментом оценки готовности организации к началу организационных преобразований. Это поможет организациям определить слабые места, что позволит минимизировать как финансовые, так и структурные риски и адресно направить ресурсы для подготовки к переменам.

### *Список литературы*

1. Ефимов В.В. Размышления о процессном подходе // Методы менеджмента качества. – 2004. – №11. – С. 17.
2. Ковалев С.С. Бизнес-процессы и организационная структура. – 2012. – С. 379.
3. Репин В.В. Бизнес-процессы компаний. Построение, анализ, регламентация. – 2007. – С. 54.