

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курочкина Анна Александровна

Российский государственный гидрометеорологический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Гавловский Роман Станиславович

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет
им. Петра Великого, Российская Федерация

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 колоссальных 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 Российской Федерации 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 Российской Федерации. Структурированная информация представлена в табл. 1:

Таблица 1. Проблемы внедрения процессного подхода

Наименование проблемы	Описание проблемы
Отсутствие знаний и практики внедрения процессного подхода со стороны высшего руководства компаний	Отсутствие понимания о необходимости перестроения корпоративной культуры с направлением на качество получаемых результатов Слабость институтов «лидерства» Недостаточное внедрение ключевых сотрудников в проекты организационных преобразований
Чрезмерные ожидания при минимальных вложениях	Ожидание собственниками бизнеса молниеносных и весомых достижений в краткосрочную перспективу Личностная неготовность топ менеджмента к серьезным корпоративным метаморфозам
Конфликт интересов	Речь идет об одном из основных принципов процессного управления – «открытость». Процессный подход к управлению не возможно внедрить без полного документирования процессов и стратегических целей компании. На практике компании не спешат делать свой бизнес прозрачным
Отрешенность высшего управления, ограниченность в ресурсах	В проекте организационных преобразований руководство принимает пограничную роль «наблюдателя», вместо роли «лидера» Отсутствие системы делегирования и наделения необходимыми ресурсами, в том числе реальной властью менеджеров проектов организационных преобразований
Нерациональная система оценки успешности исполнения процессов	Конфликтность результатов процессов (достижение одного из них исключает достижение другого) Нет прямой связи между показателями процессов с стратегическими целями компании

Отверждение изменений со стороны сотрудников	Сотрудники, как правило, при внедрении процессно-ориентированного управления расценивают изменения как дополнительная нагрузка, лишённая практического смысла и не имеющая ничего общего с действительностью в конкретной компании
--	--

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 вовлечением 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 участвовать 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 развития 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 взаимоисключаемы 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 оргструктуры;
описание бизнес-процессов и проектирование оргструктуры;
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.

Выгоды от применения процессно-ориентированного подхода к управлению организаций малого и среднего бизнеса в Российской Федерации очевидны и не требуют предоставления 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.

ЛИТЕРАТУРА

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

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОСНОВА МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА СТРАН ОЭСР

Курочкина Анна Александровна

Лукина Ольга Владимировна

Российский государственный гидрометеорологический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Глобализация и европеизация являются двумя ключевыми факторами, которые значительно преобразовали систему высшего образования. Они оказали влияние не только на международное направление деятельности университетов, но и на продвижение некоторых структурных реформ системы высшего образования. Изменение управления университетов в 1990 х гг., давшее им больше автономии, было первым шагом, который позволил университетам начать процесс интернационализации высшего образования.

Появление в последнее время значительного числа публикаций на данную тему обусловлено необходимостью углубленного исследования данного процесса. По данным ряда авторов [1; 2; 3], именно глобализация является той движущей силой, которая оказала наибольшее влияние на трансформацию международного аспекта высшего образования.

Процесс интернационализации образования неразрывно связан с глобализацией рынка образовательных услуг. Различают четыре типа либерализации образования:

- трансграничная торговля образовательными услугами;
- миграция потребителей образовательных услуг;
- иностранные инвестиции в образование;
- миграция поставщиков образовательных услуг.

Развитие интернационализации связано, в первую очередь, с наличием государственных интересов, в частности экономических. Во мно-