

О. В. Тентевицкая

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

Научный руководитель – Д. Б. Урганова, старший преподаватель

ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Статья посвящена анализу существующих проблем при управлении и функционировании бизнес-процессов у субъектов хозяйствования Республики Беларусь в рамках внедренных в организациях систем менеджмента. Рассмотрены вопросы оптимизации взаимодействия между бизнес-процессами организации, критерии выбора методов и инструментов в рамках концепции бережливого производства. Цель статьи заключается в систематизации (унификации) подходов к управлению бизнес-процессами в пользу приемов менеджмента, обеспечивающих положительный экономический, кадровый и нормативно-этические вопросы при минимальных издержках (затратах).

Ключевые слова: *система менеджмента, бизнес-процесс, кайдзен, бережливое производство, цикл PDCA (колесо Деминга), цикл SDCA*

В сегодняшнем экономическом пространстве Республики Беларусь едва ли можно найти человека, который бы не слышал о системах менеджмента, бизнес-процессах и стандартизации. Однако, несмотря на обширную повсеместную распространенность, сущностный аспект указанных выше явлений и процессов зачастую остается за гранью понимания «человека экономического» как субъекта, приводящего в движение всю экономическую систему как на микроуровне (компания, домохозяйство и т. п.), так и на макроуровне (национальная и мировая экономики).

Вероятно, довольно громко будет заявить, что, в сущности, проблемы недостаточного либо неполного понимания, равно как и некорректного отношения к системам менеджмента, процессам стандартизации и необходимости стремления к принципам бережливого ведения хозяйствования лежат истоки процессов упадка в организациях, способных привести к существенным финансовым потерям и в перспективе – ликвидации организации. Однако, стоит рассмотреть данный тезис в рамках теории жизненного цикла организации И. Адизеса [1] и многие «отдаленные перспективы» рискуют облечься в статус «надвигающаяся реальность».

Для начала стоит проникнуть в суть понятий «система менеджмента» и «бизнес-процесс». Оба понятия концептуально не отделимы друг от друга, так как предстают иерархической декомпозицией стратегического планирования на самом высоком уровне. Так, система менеджмента, представляя собой выбранный курс предприятия в рамках определенного направления развития, является иллюстрацией идеи высшего менеджмента относительно Миссии, Видения и Политики (Политик) компании. Бизнес-процессы организуются на этапе декомпозиции стратегии [3]. Целью в данном случае является приведение функционирования всех структурных подразделений предприятия под некоторый образец, скорректированный на тот или иной результат. Бизнес-процесс представляет собой двоякую структуру. С одной стороны – это средство доступной и понятной коммуникации между управленцами из различных профессиональных направлений [2]. Своего рода функционирующий процесс – это «переводчик» специализированной деятельности отдельно функционирующих подразделений на язык высшего менеджмента, которые также представляют собой специалистов ограниченной области профессионального знания. На этом уровне взаимодействие бизнес-процессов выполняет две важные функции: первая – снимает проблему коммуникации между специалистами различных направлений, доступно излагая суть своей деятельности для «Другого»; вторая – является обратной связью для руководства на предмет пригодности вы-

бранного курса развития. Другая сущностная характеристика бизнес-процесса – это унификация, т. е. стандартизация видов профессиональной деятельности сообразно стратегическому плану топ-менеджеров [3]. Здесь бизнес-процесс также реализует свои особые задачи, например, служит подспорьем для адаптации новых сотрудников, определяет статус, роли, задачи в рамках своего направления и т. д. Но все эти полезные механизмы не могут работать без должного ответственного внимания со стороны как владельца процесса, так и других участников (ответственных исполнителей). Именно поэтому важно знать и понимать механику и внутреннюю логику симбиоза систем менеджмента и бизнес-процессов. Помочь в этом могут принципы бережливого производства (LEAN-production), они же суть методологии Кайдзен, разработанной в производственной системе заводов Toyota в прошлом веке [3].

О бережливом производстве, его методах и принципах написано много, в том числе на уровне научно-популярной литературы, а с другой стороны, закреплены в нормативных стандартах ISO. Так, например, базовая система ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества», являющаяся своего рода остовом любой сертифицированной системы менеджмента, создают запрос на анализ хозяйственной деятельности в любой отрасли с точки зрения риск-ориентированного мышления и последующую обработку данных по циклу колеса Деминга (цикл PDCA) [3]. Смысл этой концепции заключается в перманентном круговороте поэтапно сменяющихся способов деятельности: P (plan) – планирование; D (do) – делай (осуществляй, создавай); C (control/ check) – проверяй, контролируй; A (act) – совершенствуй, улучшай. Более поздняя версия данной концепции представлена в книгах М. Имаи «Кайдзен» как цикл SDCA (standardize – do – control – act) и выражает следующий виток эволюции корпоративного стратегического мышления, а именно необходимость в стандартизации, выступающей третьим звеном в цикле и выражающей необходимость создания описанной процедуры, которая должна будет постоянно подвергаться пересмотру и совершенствованию [3]. Несложно прийти к выводу о сходстве концептуальных подходов между японской системой менеджмента и знакомой всем ISO 9001-2015. А поскольку их сходство очевидно, то можно также предположить, что ассимиляция этих двух подходов с целью гармоничного результата для отечественных экономических реалий будет не просто делом не трудным, но даже полезным.

Итак, учитывая вышеизложенное, мы с той или иной долей уверенности можем утверждать, что любая бизнес-система имеет две цели: опустить вниз до исполнителей свою цель и идею, а в качестве обратной связи – получить отклик на свою «жизнедеятельность» в рамках компании. Каналами связи данного типа служат бизнес-процессы, их анализ в определенной периодичности, которые конструируются по принципу постоянного контроля и улучшения в рамках своей деятельности. Критерии пригодности процесса – это косвенно критерии пригодности системы менеджмента и выбранного курса компании в целом. Однако, на сегодняшний день вместо продуктивного использования механизмов процессного подхода, многие даже топ-менеджеры не относятся с должной серьезностью к системам менеджмента и к работе в первую очередь ответственных исполнителей над вверенными в их ответственность процессам. В результате вместо развивающегося и совершенствующегося предприятия выходит статичная экономическая единица с сомнительным потенциалом либо стагнирующий элемент хозяйствования. У этого явления есть несколько причин, каждую из которых мы рассмотрим по отдельности.

Первая причина кризисных явлений в предприятиях с внедренной системой менеджмента и процессным подходом является кадровое несовершенство. В своих книгах, посвященных методу кайдзен, М. Имаи неоднократно подчеркивает важность человеческого фактора [4]. По сути, о том же говорит и тест ISO 9001-2015. Следует всегда четко понимать тот факт, что человек и только человек – как живое существо, способное производить те или

иные блага, благодаря своему намерению, мотивации и труду – наиболее продуктивному способу изменения техносферы – основа всего. Без людей любое, даже самое совершенное предприятие обречено на провал. Миллиарды инвестиций становятся бесполезными и попросту тают, если люди, воплощающие те или иные идеи на всех уровнях, не способны быть эмоционально ответственными за результат [2]. Пожалуй, наиболее опасный и провальный расклад – это руководитель предприятия (подразделения), который не горит идеями совершенствования и наращивания капитала на предприятии. К сожалению, такие случаи в белорусской экономической системе – это реальность, иначе внушительное число компаний не носило бы статус убыточных, а наоборот наращивало бы финансовое благополучие как свое, так и региона (страны) в целом. Резюмируя, можно сказать следующее: наиболее проблемной стороной в применении приемов бизнес-администрирования на основании процессного подхода является качество кадрового состава и их низкая мотивированность на базовые установки как кайдзен-метода бережливого производства, так и системы ISO 9001-2015.

Вторая проблемная сторона – не налаженные пути коммуникации между топ-менеджментом и рабочими по всей протяженности данной иерархии. Ни для кого не секрет, что командно-административная экономика советских времен по сей день имеет свое воздействие на менталитет людей, и, как следствие, их способы ведения хозяйствования. В самой иерархии нет совершенно ничего плохого, но стоит ее поднять на уровень «аристократического предприятия» по И. Адизесу и вместо слаженного распределения ролей в коллективе появляются своего рода «необитаемые острова»-подразделения, неспособные на контакт с себе подобными [1]. Неспособность по достоинству оценить работу коллег и умение услышать альтернативное мнение порождает ряд проблем, прямо или косвенно ведущих к обострению межличностных проблем, созданию нездорового психологического микроклимата, творческому угасанию и многим другим негативным последствиям.

Третья причина: дисбаланс системы образования относительно реалий и потребностей белорусского бизнеса. Как верно отметил Президент Республики Беларусь А. Лукашенко на встрече с членами Республиканского совета ректоров учреждений высшего образования 13 февраля 2024 г. – подготовка специалистов, которые потом не работают по своим специальностям – это нерациональный расход средств, не способствующий развитию национальной экономики. Открытым стоит оставить вопрос о том, готово ли современное образование к реформам в той мере, которая пусть не полностью, но в целом бы удовлетворяла запрос белорусского бизнеса на кадры. Следует отметить, что вопрос стоит совсем не в том ракурсе, что специалист, перешедший в другую профессию не способен себя реализовать и эффективно работать на новой стезе. Способен безусловно, особенно если есть намерение и желание. Но для этого понадобится некоторое время. А если предположить, что уже начиная со школьного образования начать преподносить детям те или иные элементы экономической культуры и развить то, что принято называть корпоративной этикой, а точнее, отношением к корпоративной этике со студенческих лет? На выходе из учебного заведения выйдет гораздо более адаптированный специалист, более гибкий и лояльный ценностям профессиональной жизни. Данная программа могла бы быть реализована посредством ввода специальных дисциплин, но в большей мере – увеличению практико-ориентированного компонента обучения на всех уровнях.

Четвертая причина: низкий уровень мотивации ответственных исполнителей. Японская экономическая система, предполагающая систему бережливого производства кайдзен, решила проблему с мотивацией сотрудников и их приверженностью ценностям корпорации, укреплением системы пожизненных наймов [3]. Это вовсе не означает, что человек не может уволиться. Система устроена так, что ему или ей этого делать совершенно не хочется. И одна из причин этого явления, давшее ошеломительный экономический эффект в Японии в XX

веке, и по сей день является препятствием для аналогичного построения бизнес-систем в Центральной Европе, а именно – различие в мировоззрении.

Пятая причина: особенности ментального мышления людей, принадлежащих к разным группам культур, сословий, статусов и т. п. Японская система бережливого производства, дающая ощутимые экономические эффекты, подразумевает плотный контакт специалистов среднего уровня с непосредственным производством [3]. Инженер сопровождает производство физически находясь на нем и имея возможность осязать результаты своего воплощенного интеллектуального труда, равно как и видеть свои ошибки, своевременно предлагать варианты решения, улучшать технологические процессы. Львиная доля белорусских же инженеров являет собой кабинетных работников, которые, в сравнении с японскими, работают только в абстрактных областях и теоретически, но не могут либо не хотят вмешиваться в физическое производство.

Подводя итог сказанному выше, хотелось бы отметить, что процессный подход – это весьма привлекательный механизм управления бизнесом. Проблема состоит по большей мере в том, что сегодняшние работающие люди не всегда и не в полной мере осознают важность ответственного и серьезного анализа своей профессиональной области, возможности обсуждения актуальных проблем с руководителями, которые зачастую слишком недостижимы и попросту не желают услышать альтернативного мнения, отличающегося от своего личного. Налаживание данного пути коммуникации принесло бы массу положительных эффектов и в перспективе позволило бы перейти на такой коллективный способ управления предприятием, где если не все вовлечены в процесс и действительно совершенствуют свою профессиональную сферу, но и развиваются как личности благодаря общению, корпоративной приверженности и адекватного психологического микроклимата на работе, в условиях которого работник не замалчивает проблемы, боясь реакции руководства, а озвучивает их в понятном и принятом всеми порядке. Только пройдя данные вехи и воспитав особый тип человека, способного ответственно мыслить в рамках риск-ориентированного мышления, мы сможем получить такого специалиста, который не формально, а практически будет способен на осуществление знаменитого цикла Деминга с перспективой на хороший результат и глубокое личностное удовлетворение от профессиональной самореализации.

Список использованных источников

1. *Адизес, И. К.* Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать / И. К. Адизес. – М. : Альпина Диджитал, 2022. – 514 с.
2. *Имаи, М.* Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи ; пер.с англ. – 11-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2023. – 413 с.
3. *Имаи, М.* Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; пер.с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2024. – 274 с.
4. *Имаи, М.* Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли / М. Имаи ; пер.с англ. – М. : Теории от практиков, 2022. – 274 с.