

УДК 33.338

Постукян А.А. кандидат экономических наук, доцент

Ульяновский Государственный Университет

Институт Экономики и Бизнеса

Россия, г. Ульяновск

ТЕНДЕНЦИИ В КАЧЕСТВЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИОТЕХНИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Аннотация: Рассматриваются наиболее частые причины проблем в протекании бизнес-процессов. Показано, что в компаниях зачастую отсутствуют технологии управления бизнес-процессами. Как правило, это происходит из-за непонимания, что бизнес – это сложная социотехническая система. Именно организационное проектирование, разработка стратегии и методов ее реализации, является фундаментом для создания системы управления, которая позволит системно решать большую часть выявленных управленческих проблем.

Ключевые слова: Бизнес-процессы, стратегия, система, анализ качества, информационная поддержка, управленческие решения.

Postukyan AA candidate of economic sciences, associate professor

Ulyanovsk State University

Institute of Economics and Business

Russia, Ulyanovsk

TRENDS IN THE QUALITY OF MANAGEMENT OF SOCIOTECHNICAL SYSTEMS

Abstract: The most frequent causes of problems in the course of business processes are considered. It is shown that in companies there are often no technologies for managing business processes. As a rule, this is due to a lack of understanding that business is a complex socio-technical system. It is organizational design, development of strategy and methods for its

implementation, which is the foundation for the creation of a management system that will systematically solve most of the identified managerial problems.

Keywords: Business processes, strategy, system, quality analysis, information support, management decisions.

Каковы главные проблемы, которые мешают повышать качество управления? В течение последних двух лет представители 165 российских компаний были обследованы специалистами и экспертами с помощью специальных тестов одной из консалтинговых компаний. Тестовые вопросы позволили провести диагностику 1313 процессов, с которыми связан их бизнес. В итоге каждая компания получила интегральную оценку качества управления, а также перечень имеющихся проблем. В начале 2017 года были подведены итоги исследования, проанализированы их результаты и сделан комплексный анализ качества управления в российских компаниях по следующим направлениям:

- Оценка состояния бизнес-процессов.
- Оценка качества отдельных бизнес-процессов.
- Определение наиболее распространенных причин низкого качества протекания бизнес-процессов.

Анализ полученных данных позволяет констатировать, что более половины бизнес-процессов обследованных компаний (59%) являются слабыми, примерно треть – неоптимальными, и лишь 5% всех бизнес-процессов – сильными (рисунок 1).

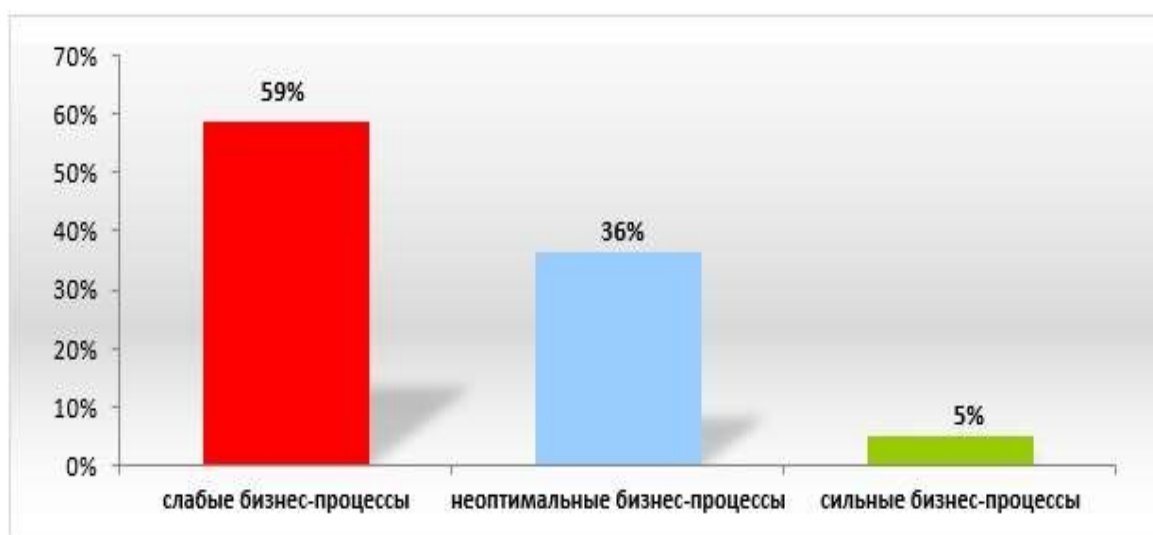


Рисунок 1 - Качество бизнес-процессов

Учитывая, что источником мнений является персонал компании, полученный результат свидетельствует о том, что абсолютное большинство их руководителей и сотрудников осознают наличие проблем, тормозящих выполнение различных бизнес-процессов. Но, одного осознания недостаточно для решения проблемы и устранения причин. Необходимы конкретные действия, которые позволили бы либо упреждать появление проблем, либо адекватно и оперативно реагировать на их устранение. Самые проблемные процессы, отмеченные респондентами, показаны на рисунке 2.

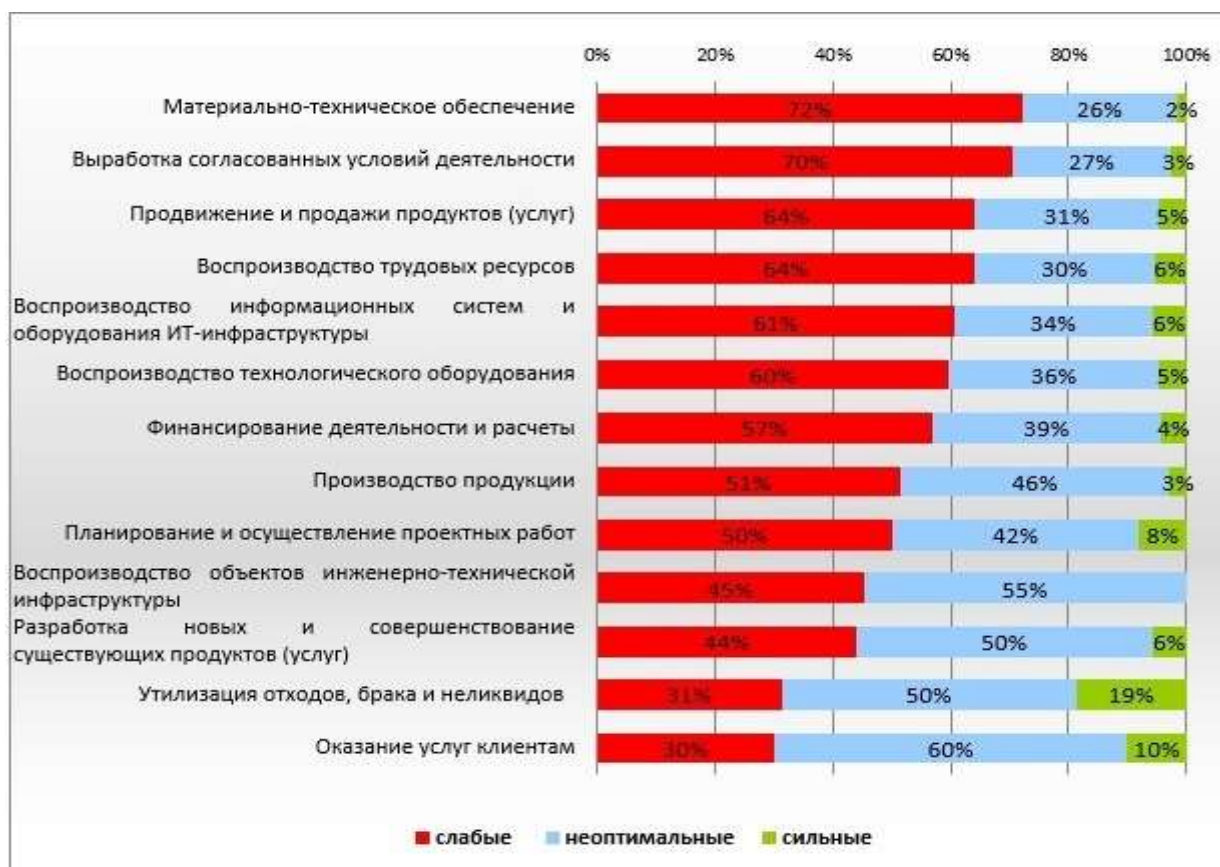


Рисунок 2 - Качество отдельных бизнес-процессов в обследованных компаниях

Спускаясь ниже, можно обнаружить наиболее частые причины проблем в протекании бизнес-процессов. Вот примеры некоторых из них, собранных из разных бизнес-процессов:

- Заказы на ресурсы не всегда размещаются у поставщиков заблаговременно, из-за чего случаются несвоевременные поставки.
- Отсутствие регулярного мониторинга конкурентной среды.
- Информация об удовлетворенности клиентов собирается и анализируется нерегулярно.
- Существующая система управления издержками не позволяет избегать неоправданных расходов и создает дефицит ресурсов.

Всего диагностика бизнес-моделей респондентов позволила найти около 200 типовых проблем.

Далее мы попытались найти первопричины обнаруженных проблем. К счастью, оказалось, что количество первопричин, в отличие от проблем, невелико. Однако плохой новостью является то, что руководители с трудом, а иногда и полностью неспособны осознать главные из них [1]. Далее, в порядке убывания значимости, рассмотрим каждую первопричину подробнее.

Первопричина 1. Отсутствует технология осуществления необходимых видов деятельности. Данная первопричина – безусловный лидер среди остальных. Она лежит в корне 85% проблем, которые были выявлены в исследуемых компаниях.

Что такое технология применительно к бизнесу? Это описание результата, который нужно получить, операций, объектов и средств деятельности, требований к исполнителям. Почему в компании отсутствуют технологии? Как правило, это происходит из-за банального непонимания, что бизнес – это сложная социотехническая система. И, как любая сложная система, бизнес-система должна проектироваться [2]. Проектирование позволяет получить среди многих других два главных эффекта:

1) Снизить, в ряде случаев кардинально, ошибки в работе компании.

2) Обнаружить белые пятна на карте видов деятельности компании.

Это те виды деятельности, которые должны осуществляться, но почему-то до сих пор никто об этом не подумал.

На практике же руководители зачастую считают, что достаточно определить цель, а далее сотрудники сами организуются и в силу своих способностей придумают необходимую технологию. Да, случается, что это работает. Но в ограниченном классе ситуаций: в небольших компаниях, сотрудники которых обладают достаточным интеллектом и знаниями. Второе распространенное заблуждение, что путем проб и ошибок нужная технология рано или поздно выработается сама. Чаще всего этого не

происходит, а если и происходит, затраты ресурсов на ошибки оказываются чрезмерно большими [3].

Следствием вышесказанного является то, что в компании должна быть когорта бизнес-архитекторов и регулярно осуществляемая деятельность по организационному проектированию. На практике лучшим решением является подход, когда возглавляет эту деятельность квалифицированный специалист (директор по организационному развитию), которому функционально подчинены все руководители. Главная нетривиальная идея здесь, что все руководители должны являться бизнес-архитекторами. А точнее, у них должно быть время на то, чтобы занимать такую роль. На практике же возникает порочный круг: Чтобы подумать об оптимизации деятельности, у нас нет времени. А чтобы время появилось, нужно оптимизировать деятельность [4]. Разорвать этот круг может только воля топ-менеджера. Об этом мы поговорим в следующей первопричине.

Первопричина 2. Отсутствие цельной картины бизнеса у первого лица компании. Здесь речь идет о том, что у многих современных менеджеров отсутствует видение цельной картины бизнеса как системы и ее развития во времени, нет четкого понимания взаимосвязи ее элементов (процессов, оргструктуры, целей). Одним словом, отсутствует практика организационного проектирования как такового. Отчасти это может быть связано с отсутствием нужной мотивации (малый бизнес тому пример) или соответствующих компетенций (базовых знаний о технологиях, методах, прикладных инструментах) [5]. А ведь именно организационное проектирование, разработка стратегии и методов ее реализации, является фундаментом для создания системы управления, которая позволит системно решать большую часть выявленных управленческих проблем.

Однако многие отечественные топ-менеджеры и владельцы бизнеса живут «здесь и сейчас», и зачастую ищут инструменты, которые помогают решить локальные проблемы быстро, порой без оглядки на стратегические

цели бизнеса, без оглядки на взаимосвязи отдельных объектов управления в бизнес-системе. Об этом говорит опыт многочисленных консалтинговых проектов, которые заканчиваются недовнедрением современных управленческих технологий (вполне себе эффективных) или тушением локального пожара.

Знакомая картина? Спрашиваем у менеджера:

- Вы, говорят, CRM внедрились?

- Да, в базе клиентов ведем отгрузки по ним.

- Сертифицировались по ISO?

- Да, описали регламенты. В папки сложили. Специалиста по качеству приняли.

- Сбалансированную систему показателей используете?

- Да, пока снабженцам KPI установили, остальные не в курсе.

Еще одно яркое подтверждение отсутствия системности в управлении – это популярность тренингов и семинаров в духе «10 секретов успешных продаж», «5 секретов успеха в маркетинге» и т.д. Список можно продолжать долго. Мы не против тренингов. Просто поиск волшебной кнопки, которая помогает решать проблемы бизнеса в три приема, зачастую становится обыденной практикой менеджеров. При этом лишь единицы задумываются о том, что основная причина многих проблем, которые они хотят решить, кроется в отсутствии системного подхода к управлению бизнесом [6]. Опять же возвращаемся к организационному проектированию как особому виду деятельности. К деятельности, которую первые лица в бизнесе не имеют права игнорировать. Поправка – в условиях конкурентной среды. Там, где конкуренции нет, там технологии управления стратегическим развитием, пожалуй, не столь востребованы.

Также, говоря о бизнес-проектировании, в этом блоке хочется отметить, что респонденты исследования отмечали следующие проблемы при осуществлении разработки стратегии развития компании:

- Отсутствие регулярного мониторинга конкурентной среды.
- Нерегулярный анализ изменений, тенденций в различных отраслях, что позволило бы четко ориентироваться в рыночной ситуации, находить новые устойчивые и перспективные рынки сбыта [7].
- Нерегулярный анализ законодательной и нормативной базы, что позволило бы исключить все связанные с правовыми изменениями риски.
- Отсутствие регулярно проводимых независимыми работниками обзоров существующих рынков поставщиков товаров и услуг, что позволило бы иметь доступ к наиболее выгодным предложениям.
- Нерегулярный анализ происходящих демографических, социальных и культурных изменений, отсутствие учета соответствующих прогнозов при разработке долгосрочных планов и программ [8].

В какую категорию отнести эти проблемы? В «отсутствие технологии» или так же в «отсутствие необходимой картины мира у первого лица», учитывая, что за разработку стратегии отвечает, как правило, руководитель компании? Предлагаем самостоятельно ответить на этот вопрос. Далее рассмотрим оставшиеся три самые редкие первопричины.

Первопричина 3. Нет средств. Очевидно, что для осуществления многих видов деятельности, необходимых для долгого и благополучного существования компании, в том числе и деятельности по оргпроектированию, необходимы бюджеты. К сожалению, у нас нет рецептов, как устранить эту первопричину для компаний, у которых есть средства только на осуществление текущей операционной деятельности. Позволить себе не обращать внимания на развитие, на эффективность своей деятельности могут только монополисты. Хотя, как мы видим сейчас в России, даже монополисты начали активно заниматься вопросами эффективности своей деятельности. Поэтому, наилучшее развитие событий в условиях отсутствия средств – это продажа компании [9].

Первопричина 4. Нет контроля. Действительно, бывают ситуации, когда и технология разработана, и персонал обучен, но при этом работа не выполняется как нужно. Например, респонденты отмечали следующие проблемы, связанные с отсутствием контроля:

- Запуск технологического оборудования в эксплуатацию не всегда осуществляется после проведения всех необходимых процедур наладки и тестирования.

- Монтаж и наладка технологического оборудования производится без учета требований документации на это оборудование.

- Выполнение сменных заданий не отражается в управленческом учете оперативно и своевременно.

Это действительно серьезная проблема, причем суть ее достаточно неожиданная. Технически решение этой проблемы достаточно очевидно: методы контроля внедряются еще на этапе разработки основной технологии или сама технология строится так, чтобы не допустить неправильное выполнение работы [10].

Консультанты по управлению выделяет следующие методы контроля исполнения требований регламентов:

- Самоконтроль.
- Контроль со стороны непосредственного руководителя.
- Контроль по показателям.
- Внутренний аудит.
- Жесткая автоматизация.
- Контроль, интегрированный в процесс.

А суть проблемы – соответствующий менталитет сотрудников, не привыкших и не понимающих необходимость работы по правилам, вследствие чего компании приходится помнить о необходимости контроля, а самое главное – тратить на него деньги. Эти деньги ложатся мертвым грузом

на себестоимость продукции и услуг, отнимая ресурсы на действительно необходимую деятельность [11].

Первопричина 5. Нет информационной системы. Как ни странно, только одна проблема, которую отмечали респонденты, может быть явно связана с отсутствием необходимого средства для работы – информационной системы. Вот эта проблема: заказы на ресурсы не всегда размещаются у поставщиков заблаговременно, из-за чего случаются несвоевременные поставки.

Сделаем допущение, что технология работы есть, но объемы номенклатуры для заказа настолько большие, что их невозможно обработать вручную. К счастью, необходимые информационные системы существуют. Это системы, которые, например, реализуют методику планирования потребности в ресурсах MRP II (на сегодня это все системы, относящиеся к классу ERP). Они позволяют, учитывая время поставки для каждой номенклатуры, своевременно создавать заказы поставщикам.

Таким образом, мы рассмотрели первопричины проблем, выявленных в исследовании качества управления бизнес-процессами. Некоторые из предложенных решений, возможно, выглядят достаточно необычно. Но, к сожалению, чудес не бывает: чтобы построить успешный бизнес, нужно быть... бизнес-архитектором [12].

Использованные источники:

1. Бородай В.А. Валидность методов управления в сервисной деятельности // В сборнике: ТУРИЗМ И ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Материалы III-й Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Донской государственный технический университет, Министерство

культуры Ростовской области, Национальная академия туризма. 2017. С. 202-209.

2. Минасян Л.А., Дудкина О.В., Бородай В.А. Нарративные процедуры новой системы мотивации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 3 (109). С. 15.

3. Бородай В.А. Стратегические ловушки роста // Инновации социальные и экономические: вызовы и решения. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет. 2014. С. 103-105.

4. Казьмина Л.Н., Бородай В.А. Доминантные экспектации индустрии гостеприимства // Экономические исследования и разработки. 2017. № 5. С. 111-118.

5. Бородай В.А., Минасян Л.А. Дискурсивная миссия корпоративного стиля сервисной компании // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2017. № 3 (94). С. 132-135.

6. Минасян Л.А., Бородай В.А. Социально-психологическая доминанта в управлении изменениями сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 6 (100). С. 12.

7. Бородай В.А. Альтернатива долгосрочным прогнозам развития «когнитивно сложных систем» в российском обществе // Социально-экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг. - Ростов-на-Дону: Институт сервиса и туризма Донского государственного технического университета; Ростов-на-Дону, 2013. С. 30-32.

8. Минасян Л.А., Бородай В.А. Паллиативные проблемы синхронизации целей сервисной компании // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2017. № 5 (99). С. 3.

9. Бородай В.А. Социально-экономическое развитие туристских территорий – институциональные аспекты // Социально-экономические и технико-технологические проблемы развития сферы услуг. - Ростов-на-

Дону: Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса. 2012. С. 11-15.

10. Экономика предприятия (организации): учебно-методическое пособие / Бородай В.А., Галенко Е.В., Дегтева Л.В., Димитриева Е.Н., Дугин А.Н. и др. -Нижний Новгород: издательство «Профессиональная наука», 2018. -501с.

11. Бондаренко О.В., Бородай В.А. Социальные коммуникации в сфере рыночного обмена // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2008. № 2. С. 156-158.

12. Бородай В.А. Российские экономические проблемы регулирования сферы потребительского рынка в переходный период // Экономико-финансовая и управленческая компоненты в современных социально-экономических системах.- М.: Планета; Волгоград, 2010. С. 207-217.