

Грязнов Сергей Александрович

канд. пед. наук, доцент, декан

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА: ПРИЧИНЫ И СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ

Аннотация: без построения успешных бизнес-процессов не может функционировать и развиваться экономика, поэтому бизнес занимает особенное место в структуре общества. Продуктивное развитие бизнеса также ведет к повышению уровня инновационной активности. Статья посвящена проблемам современного бизнеса, а также роли менеджеров в деятельности компаний. Рассмотрены некоторые общие проблемы, с которыми могут сталкиваться современные менеджеры, а также пути их решения.

Ключевые слова: экономика, предпринимательская деятельность, бизнес, управление, менеджер.

Существует множество определений термина «проблема», однако в рамках данной статьи целесообразно использовать следующее. Проблема – это отличие желаемого состояния от действительного (автор определения – британский психолог, эксперт в области креативного мышления – Эдвард де Боно).

Среди общих проблем, с которыми могут сталкиваться современные менеджеры можно выделить: некачественная коммуникация. конфликты внутри команды; неэффективное управление временем; проблемы с мотивацией; расширение масштабов задач (перерасход ресурсов); отсутствие ответственности; завышенные ожидания [1].

Определить реальный источник проблемы можно с помощью следующих методов: сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC) и метод «5 почему». BSC переводит цели, миссии и видения компании в задачи и показатели производительности, которые можно количественно оценить. Эти

показатели обычно включают следующие категории производительности: финансовые (выручка, прибыль, доходность капитала, денежный поток); показатели потребительской ценности (доля рынка, удовлетворенность клиентов); эффективность внутренних бизнес-процессов (качество, своевременность); эффективность инноваций (процент дохода от новых продуктов, предложения сотрудников, индекс темпов улучшения); эффективность работы сотрудников (моральный дух, знания, текучесть кадров, использование передового опыта); экологические и социальные показатели (выбросы парниковых газов, потребление воды, культурное разнообразие сотрудников, уровень инцидентов, связанных с охраной труда и техникой безопасности, количество утечек данных).

Для разработки и внедрения сбалансированной системы показателей менеджерам следует: сформулировать видение и стратегию бизнеса; определить категории эффективности, которые наилучшим образом связывают видение и стратегию бизнеса с его результатами (например, финансовые показатели, операции, инновации и эффективность работы сотрудников); установить цели, которые поддерживают видение и стратегию бизнеса; разработать эффективные меры и значимые стандарты, устанавливая как краткосрочные, так и долгосрочные цели; обеспечить принятие мер на уровне всей компании.

Как правило, сбалансированная система показателей используется для: уточнения или обновления стратегии бизнеса; отслеживания ключевых элементов бизнес-стратегии; включения стратегических целей в процессы распределения ресурсов; содействия организационным изменениям; сравнения показателей работы географически разбросанных бизнес-единиц.

«5 почему» – это методология анализа корневых причин, разработанная японским инженером (Сакичи Тоёда). Основная идея заключается в том, чтобы задавать вопрос «почему» несколько раз подряд до выявления основной причины. Сакичи Тоёда предложил делать это пять раз, однако количество вопросов может изменяться (в большую или меньшую сторону) в зависимости от конкретной ситуации [2].

В качестве иллюстрации метода рассмотрим два примера определения источника проблемы с помощью концепции «5 почему». Проблема: участились сбои в работе производственной линии. Возможные варианты вопросов:

- почему останавливается линия (неполадки в работе оборудования);
- почему происходят неполадки (загрязнение оборудования (например, скопление загрязнений в воздуховодах);
- почему накапливаются загрязнения (из-за нерегулярной очистки);
- почему очистка воздуховодов происходит нерегулярно (неправильно составлен график обслуживания);
- почему график составлен неправильно (из-за отсутствия регулярного мониторинга состояния оборудования).

Следовательно, корневая причина проблемы остановки производственной линии – отсутствие регулярного мониторинга состояния оборудования. Решение заключается во внедрении системы регулярного мониторинга и составления актуального графика технического обслуживания.

Еще один вариант проблемы: снизились продажи товара. Варианты вопросов:

- почему происходит снижение продаж (возможно, клиенты недовольны качеством);
- почему клиенты недовольны качеством (увеличилось количество брака);
- почему увеличилось количество брака (из-за недостаточного контроля качества);
- почему возник недостаток контроля качества (уволены несколько менеджеров по качеству);
- почему уволены менеджеры (принято решение сократить расходы на оплату труда).

Здесь корневая причина не найдена. Следовательно, требуется большее количество «почему». Например, следующий вопрос: почему не предложена (и не протестирована) новая система контроля?

В том случае, когда источник проблемы найден, возникает вопрос как ее решить. Например, с помощью метода «бенчмаркинг» (benchmarking). Бенчмаркинг – это конкурентное преимущество, которое позволяет компаниям адаптироваться, расти и процветать через изменения. Бенчмаркинг – процесс измерения ключевых бизнес-показателей и их сравнения – в рамках бизнес-областей или с конкурентами, коллегами по отрасли или другими компаниями по всему миру – для понимания того, как компании необходимо измениться для повышения производительности. Существует четыре основных типа бенчмаркинга: внутренний, внешний, производительность и практика.

Сравнительный анализ производительности включает сбор и сравнение количественных данных (мер или ключевых показателей производительности). Обычно это является первым шагом, который компания предпринимают для выявления пробелов в производительности.

Практический бенчмаркинг включает сбор и сравнение качественной информации о том, как осуществляется деятельность с помощью людей, процессов и технологий. В итоге менеджеры получают понимание того, где и как возникли пробелы в производительности, а также знакомятся с передовыми практиками, которые компания может применить в других областях.

Внутренний бенчмаркинг сравнивает показатели (бенчмаркинг производительности) и/или практики (бенчмаркинг практики) различных подразделений, линеек продуктов, отделов, программ, географических регионов, а также внутри компании. Внутренний бенчмаркинг является хорошей отправной точкой для понимания текущего стандарта эффективности бизнеса. Устойчивый внутренний бенчмаркинг применяется в основном к крупным компаниям, где определенные области бизнеса более эффективны, чем другие.

Внешний бенчмаркинг сравнивает показатели и/или практики одной организации с другой (или многими другими). Объективное понимание текущего состояния компании позволяет устанавливать исходные показатели и цели для улучшения.

Одной из важнейших обязанностей менеджера является решение проблем. Успех компании зависит от управленческих решений проблем разного масштаба: от ежедневных неприятностей до организационных кризисов. Менеджеры, способные системно обдумывать факты, диагностировать ситуацию и находить точное и эффективное решение, помогают бизнесу процветать и развиваться. Эффективные менеджеры умеют опережать возникновение проблемы благодаря своей проницательности – замечают отклонение от стандартной эффективности работы команды, например, пропущенный срок или невыполненный план продаж и автоматически начинают процесс решения потенциальной проблемы.

Список литературы

1. Кузнецов Ю.В. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов и др.; под ред. Ю.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 595 с.
2. Григорьева Е.М. Метод «5 почему» / Е.М. Григорьева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myeconomix.ru/upload/iblock/4b9/z0a58xwjttmxdh1n7f4b19klbof9jbv.pdf> (дата обращения: 11.07.2024).
3. Курина Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т.Н. Курина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. №3. – С. 1015–1030. DOI 10.18334/ce.16.3.114407. EDN BLRNVU