(cc) BY

Развин Иван Дмитриевич
студент
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Аннотация: *в статье рассматривается процессный подход как теоретическая и прикладная основа управления стратегическими изменениями в организациях малого бизнеса. Обосновывается, что для малых компаний проблемой изменений становится не дефицит идей, а дефицит воспроизводимого управленческого механизма – прозрачных ролей, измеримых результатов, дисциплины исполнения и обратной связи. Показано, как процессная логика (описание цепочки создания ценности, владельцы процессов, показатели, регламенты минимально достаточного уровня, цикл PDCA) может быть встроена в управление стратегическими изменениями и снизить риски «разовых реформ», перегрузки персонала и потери управляемости. Предложена концептуальная модель процесса стратегических изменений для малого бизнеса, включающая этапы инициирования, проектирования целевого состояния, внедрения, стабилизации и обучения организации.*

Ключевые слова: *процессный подход, стратегические изменения, малый бизнес, управление изменениями, BPM, PDCA, процессная зрелость, устойчивость изменений, показатели эффективности.*

Стратегические изменения в организациях малого бизнеса являются одновременно необходимыми и рискованными. Необходимыми – потому что внешняя среда (конкуренция, цифровизация, изменение предпочтений клиентов, регуляторные требования) быстро меняется, а малый бизнес часто работает в нишах с низкими барьерами входа и высокой чувствительностью к цене и сервису.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Рискованными – потому что у малых компаний ограничены финансовые резервы, управленческие ресурсы и возможность «ошибаться дорого». В результате изменения нередко реализуются как набор разрозненных инициатив без единого управленческого контура, что приводит к эффекту краткосрочного всплеска активности без устойчивого результата.

Теоретически стратегические изменения можно описать как переход организации из текущего состояния в целевое, обеспечивающее долгосрочное соответствие стратегии и внешним условиям [4]. Однако на практике в малом бизнесе ограничением выступает не столько выбор стратегического направления, сколько способность организации регулярно и управляемо преобразовывать способ работы. Именно здесь процессный подход оказывается продуктивным, он переводит управление изменениями из «проектной кампании» в воспроизводимый процесс, опирающийся на измеримость, определённость и цикл постоянного улучшения.

Процессный подход традиционно трактуется как управление организацией через систему взаимосвязанных процессов, преобразующих входы в выходы и создающих ценность для клиента. Важными элементами являются определение границ процесса и его результата, назначение владельца процесса, установление показателей (KPI), описание последовательности работ и правил взаимодействия, а также организация контроля и улучшений. В контексте стратегических изменений процессный подход решает две задачи. Во-первых, он «приземляет» стратегию на конкретные изменения в цепочке создания ценности, что именно должно по-другому выполняться в продажах, производстве или оказании услуг, закупках, логистике, обслуживании клиента, управленческом учёте. Во-вторых, он снижает транзакционные издержки изменений, уменьшает неопределённость ролей, сокращает количество ручных согласований и зависимость от «незаменимых» сотрудников, позволяет строить обучение и контроль на основе стандартов [4].

Связь процессного подхода с управлением изменениями может быть объяснена через логику организационной устойчивости. Изменение становится

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

устойчивым, когда новый способ работы закрепляется в регулярных операциях, в измеримых показателях, в ответственности конкретных людей, в информационных потоках и инструментах, в организационной памяти (регламенты, базы знаний, обучение). Процессный подход как раз и задаёт язык и инструменты такого закрепления, что особенно важно для малых компаний, где «культура» часто держится на личном контроле собственника и неформальных договорённостях [1].

При этом важно учитывать специфику малого бизнеса. В малых организациях формализация неизбежно сталкивается с ограничениями – персонал выполняет несколько ролей, процессы часто завязаны на собственника или основных специалистов, а излишняя регламентация может замедлить реакцию на клиента. Следовательно, процессный подход в малом бизнесе должен быть «бережным», фиксировать только критически важные правила и точки контроля, оставляя пространство для гибкости. Речь идёт о минимально достаточном уровне описания процессов – определить этапы, входы – выходы, ответственных, контрольные точки и показатели.

Теоретическая база управления изменениями включает классические модели К. Левина (размораживание – изменение – замораживание), Дж. Коттера (восемь шагов), а также современные подходы, связывающие изменения с динамическими способностями и организационным обучением. Процессный подход не конкурирует с этими моделями, а может выступать «операционным каркасом», который обеспечивает переход от управленческого замысла к устойчивым практикам. Например, «размораживание» можно трактовать как создание прозрачности текущих процессов и проблем (карта процесса, показатели качества и времени), этап «изменение» – как проектирование и внедрение целевого процесса, а «замораживание» – как стандартизация, обучение и контроль через метрики и аудит выполнения [1].

В рамках процессной логики управление стратегическими изменениями целесообразно рассматривать как сквозной управленческий процесс, а не как разовый проект. Такой процесс имеет владельца (как правило, собственника или

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

директора в малом бизнесе), входы (стратегические цели, сигналы рынка, обратная связь клиентов, финансовые ограничения), выходы (обновлённая модель работы, новые стандарты, достигнутые показатели), ресурсы (люди, ИТ, бюджет) и измерители (достижение целевых эффектов и устойчивость изменений во времени).

Ниже представлена концептуальная модель процесса стратегических изменений для малого бизнеса, построенная на принципах процессного управления и цикле PDCA. В модели предполагается, что изменения запускаются от стратегии и рыночных сигналов, затем переводятся в целевую архитектуру процессов, внедряются через управляемые «волны» и закрепляются через стандартизацию, обучение и метрики.

Таблица 1 отражает соответствие типовых задач стратегических изменений и процессных инструментов, которые позволяют эти задачи решать в малом бизнесе без избыточной бюрократии.

Таблица 1

Соответствие типовых задач стратегических изменений и процессных инструментов [2]

Задачи стратегических изменений в малом бизнесе	Процессные инструменты	Ожидаемый управленческий эффект
Повысить ценность для клиента (сервис, скорость, качество)	Карта клиентского пути, границы процесса, стандарты ключевых операций, показатели качества	Снижение вариативности сервиса, рост удовлетворённости и повторных продаж
Сократить сроки выполнения работ и потери	Картирование потока создания ценности (VSM), измерение времени цикла, выявление узких мест	Сокращение времени цикла, высвобождение мощности без роста штата
Сделать результат предсказуемым при росте	Назначение владельцев процессов, регламенты и чек-листы, обучение, контрольные точки	Уменьшение зависимости от «героев», стабильность качества при масштабировании
Поддержать внедрение цифровых решений (CRM, ERP, учёт)	Описание процесса «как есть, как должно быть», требования к данным, роли по вводу и качеству данных	Переход от «автоматизации хаоса» к автоматизации целевого процесса
Снизить управленческие риски и ошибки	Процессные риски, матрица ответственности (RACI), стандарты принятия решений	Прозрачность ответственности и снижение операционных потерь

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Предлагаемый процесс стратегических изменений можно описать как последовательность взаимосвязанных этапов. Первый этап – инициирование и постановка целей изменений. Для малого бизнеса принципиально важно формулировать цель как измеримый эффект, связанный с конкурентоспособностью – рост маржи, снижение времени выполнения заказа, повышение конверсии, снижение доли возвратов, рост повторных покупок. На этом же этапе определяется контур изменений – какие процессы затрагиваются, где ожидается максимальный эффект и какие ограничения задаются ресурсами. Процессный подход требует на старте договориться о владельце сквозного процесса изменений и о том, как будет измеряться прогресс.

Второй этап – диагностика текущего процесса и проектирование целевого состояния. В процессной логике диагностика включает фиксацию границ процесса, основных входов и выходов, последовательности операций, участников, точек принятия решений и измерение базовых показателей (время, качество, стоимость). Для малого бизнеса достаточно простых форматов – короткие сессии описания процесса на одной странице, выделение 5–10 основных шагов и 3–5 показателей. Проектирование целевого состояния предполагает не только «как должно быть», но и управленческие условия – кто отвечает, какие данные нужны, какие правила обязательны, какие ИТ-инструменты поддерживают процесс.

Третий этап – внедрение изменений как управляемого потока работ. Важно отличать внедрение от разового объявления – изменение должно быть доведено до ежедневной практики. Процессный подход предлагает использовать пилотирование, внедрение по волнам, визуализацию выполнения (доска задач, статусов), а также контроль соблюдения стандартов. Для малых организаций критичен баланс, изменения внедряются быстро, но при этом фиксируется минимум правил, без которых новый процесс не работает. На данном этапе типовой риск – «расползание» изменений, когда люди адаптируют новые правила под

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

старые привычки. Процессные метрики и контрольные точки снижают этот риск.

Четвёртый этап – стабилизация и закрепление результата. Теоретически именно здесь происходит переход от изменения как события к изменению как новой норме. В процессном управлении стабилизация достигается через стандартизацию (чек-листы, шаблоны, инструкции), обучение, периодический контроль выполнения и корректировку процесса по обратной связи. Для малого бизнеса полезен принцип «стандарт как лучший известный на сегодня способ работы», стандарт не должен быть громоздким, но должен быть доступным и обязательным в основных точках, влияющих на клиента и финансовый результат.

Пятый этап – организационное обучение и улучшение. Если стратегические изменения рассматривать как повторяемую способность, организация должна накапливать знания, какие решения сработали, какие показатели чувствительны, где возникают типовые сбои, какие компетенции нужны. Цикл PDCA в малом бизнесе может быть реализован в виде коротких ежемесячных управленческих разборов по процессным показателям – что было запланировано, что выполнено, что мешало, какие действия корректировки принимаются. Что обеспечивает непрерывность изменений без постоянного «пожара» и перегрузки команды [3].

Главный теоретический вопрос – как измерять не только эффект, но и устойчивость стратегических изменений. Для малого бизнеса важно видеть, что новый процесс не деградирует после окончания активной фазы. Поэтому показатели целесообразно разделять на две группы – показатели результативности (что получила компания) и показатели дисциплины процесса (насколько новый способ работы реально соблюдается). Таблица 2 предлагает пример минимального набора таких показателей.

Таблица 2

Показатели эффективности стратегических изменений бизнес-процессов [5]

Группа показателей	Примеры показателей	Что показывает

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

	(адаптируются под отрасль)	
Результативность изменений	Маржинальность, выручка на сотрудника, конверсия, средний чек, доля повторных продаж	Достижение стратегического эффекта в бизнес-результатах
Клиентский результат	Время ответа клиенту, срок выполнения заказа, NPS, CSI, доля рекламаций	Насколько изменение увеличило ценность для клиента
Процессная стабильность	Доля выполнения шагов по стандарту, процент задач без переделок, вариативность времени цикла	Закрепление нового процесса и предсказуемость результата
Управляемость и данные	Полнота данных в CRM учёте, доля операций «вне системы», своевременность отчётности	Снижение «ручного управления» и рост прозрачности
Человеческий фактор	Время адаптации новичка, текучесть, нагрузка на ключевых сотрудников	Снижение зависимости от отдельных людей и устойчивость команды

Отдельно следует обозначить ограничения процессного подхода в управлении стратегическими изменениями малых организаций. Во-первых, существует риск перерегламентации, когда скорость и предпринимательская гибкость падают. Теоретически это означает, что процессный подход должен применяться селективно, формализуются прежде всего процессы, критические для клиента, денег и рисков. Во-вторых, малые компании часто обладают низкой процессной зрелостью и ограниченными компетенциями в моделировании процессов; следовательно, инструменты должны быть простыми, а обучение – встроенным в работу. Собственник малого бизнеса нередко является основным «узким местом» и носителем неформальных правил; процессный подход требует явного выделения решений, которые должны быть делегированы, и создания минимального управленческого контура без потери контроля (например, через показатели и регулярные управленческие циклы).

В качестве теоретического вывода можно сформулировать следующее. Процессный подход к управлению стратегическими изменениями в малом бизнесе целесообразно понимать не как формальное описание деятельности, а как способ построить повторяемую способность организации изменяться, связывать стратегические цели с конкретными изменениями в цепочке создания ценности, обеспечивать прозрачную ответственность, измерять прогресс и закреплять новый способ работы через стандарты, данные и обучение. При таком по-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

нимании процессный подход становится инструментом снижения рисков и повышения устойчивости стратегических изменений, а также основой для дальнейшей цифровизации и масштабирования бизнеса.

Список литературы

1. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 434 с.

2. Воскресенская О.В. Об управлении бизнес-процессами на предприятии / О.В. Воскресенская // E-Scio. – 2023. – №3 (78). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ob-upravlenii-biznes-protsessami-na-predpriyatii (дата обращения: 26.01.2026).

3. Минцберг Г. Стратегия и структура. Главы из книги / Г. Минцберг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2023. – №2. – С. 3–40.

4. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под ред. А.И. Громова. – М.: Юрайт, 2026. – 367 с.

5. Эпштейн М.М. Методы управления проектами / М.М. Эпштейн, С.А. Тронин // Успехи в химии и химической технологии. – 2024. – №11 (290). – С. 78–92.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)