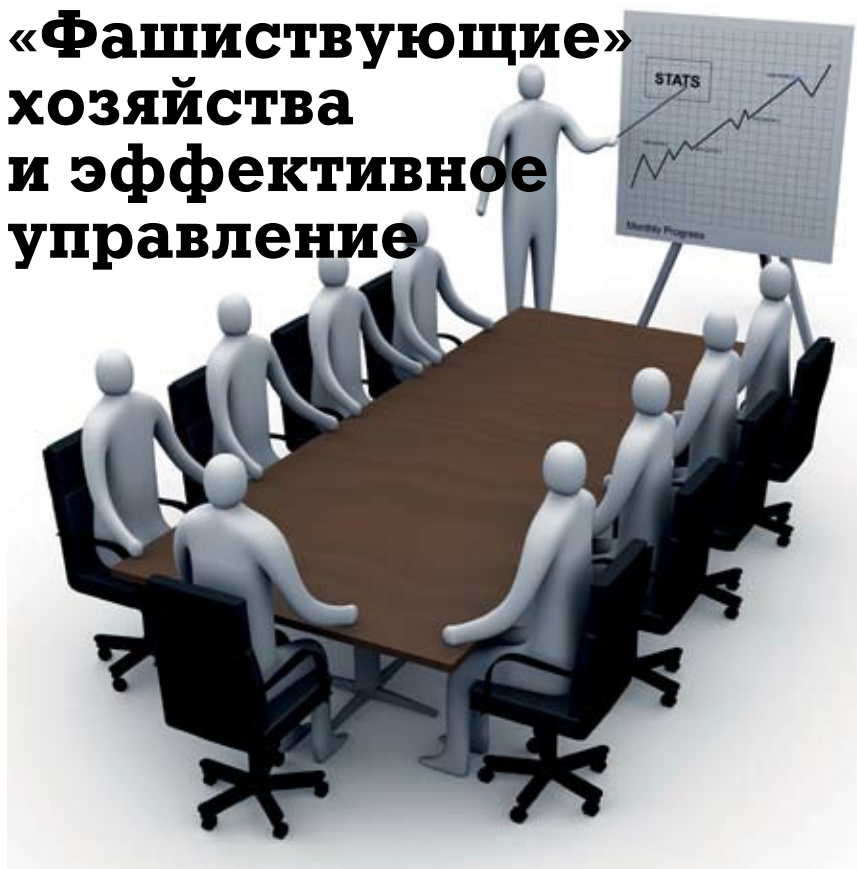


«Фашиствующие» хозяйства и эффективное управление



Сегодня в реальном секторе экономики можно наблюдать картину верховенства тоталитарных, даже в чем-то «фашиствующих», подходов к управлению предприятием со стороны топ-менеджмента. Они выражаются в жесткой, бескомпромиссной и одновременно непродуманной финансовой политике управленцев, помноженной на специфический нарциссизм. Современные тираны от реального сектора не ограничиваются тотальным подавлением и господством, используя свое верховное положение для повышения собственного престижа и комфорта. При этом все ресурсы — финансовые, информационные, технологические — аккумулируются в руках топ-менеджмента и нередко используются нерационально и несистемно, зачастую с отрывом от реальных целей и задач предпри-

ятия. В итоге производство функционирует в условиях ресурсного голода, не выходя на реальный возможный уровень долгосрочного развития и в конечном итоге прибыли.

Реальный сектор хорошо иллюстрирует эту картину, потому что здесь весь производственный процесс и, соответственно, его результаты максимально овеществлены, управленцы не в состоянии прикрасить истинное положение дел виртуальными схемами или бумажными достижениями, поскольку результаты и все показатели имеют реальный эквивалент.

Финансовая центрифуга

Большинство проблем хозяйствования руководство пытается решить неэффективными и в чем-то даже архаичными методами. Под

предлогом экономии затрат аппарат управления, подобно центрифуге, отжимает все ресурсы наверх. В итоге «внизу» происходит обеднение производственного процесса, сказывающееся на показателях и препятствующее получению реального экономического эффекта от сокращения затрат. «Вверх» же скапливается избыточная ликвидность, которая не работает на создание финансового результата и стратегического технического развития в долгосрочной перспективе, а распределяется хаотично на неранжированные по значимости проекты, зачастую непрофильные и малоприбыльные относительно основной производственной деятельности.

Понятно, что при таком руководстве взаимосвязь уровней управления не только не налажена, но и в ряде случаев вовсе отсутствует. Недостаток конструктивной коммуникации «верхов» с «низами», оторванность одних от других создает напряженность и иллюзию наличия разных целей у производителей и управленцев. Хотя на самом деле в стратегическом разрезе никакого противоречия нет. При системно выстроенном и эффективно работающем производстве в выигрыше остаются все звенья от рабочих до топ-менеджеров. Это довольно понятная и логичная истина, однако для ее претворения в действительность одних только разовых усилий или финансовых вливаний недостаточно, поэтому в большинстве случаев она воспринимается как некая абстрактная недостижимая цель.

В едином фокусе

Основная причина таких, казалось бы, лежащих на поверхности проблем производства и управления вовсе не в бездумном менеджменте или порочной воле собственников (хотя и эти факторы нельзя исключать), а в отсутствии интегрированной системы управления, которая позволила бы не только выстроить все процессы на производстве с мак-

Дроздова Валерия Николаевна — директор департамента управленческого консультирования ЗАО «Аудиторская компания „Холд-Инвест-Аудит“».

симальной эффективностью, но и увязать стратегические и тактические цели, стимулы «верхов» и «низов», сфокусировать все ресурсы на движении к единой цели, чтобы в итоге получить устойчивые финансовые результаты, наращивать их в долгосрочной перспективе и обеспечивать эффективный производственный процесс.

Идея систематизации производственных и бизнес-процессов, построения взаимосвязей на основе измеримых показателей популярна в мире уже почти 70 лет.

Под предлогом экономии затрат аппарат управления, подобно центрифуге, отжимает все ресурсы наверх.

За это время создан целый арсенал инструментов, который прогрессировал от SWOT-анализа и подобных локальных инструментов к стратегическим картам и автоматизированным системам, например, на базе платформ QPR, в итоге придя к концепции интегрированных показателей, которая на сегодняшний день в тех или иных вариациях (Система сбалансированных показателей — ССП, «Бортовое табло» и т.п.) используется большинством успешных компаний по всему миру.

Преимущества создания интегрированной системы показателей лежат в плоскости практического опыта и реальных результатов. В этой связи взвешивать все за и против можно не абстрактно, а на примере конкретных задач, которые были успешно решены, и конкретных проблем, которые были устранены с введением комплексной системы управления на предприятии.

Измеряй и властвуй

В целом полезность интегрированной многофакторной системы управления для производственного предприятия трудно переоценить. Такая система позволяет оптимизировать не толь-

ко бизнес-процессы, но и организацию, численность персонала, актуализирует пробелы в задачах, которые требуют оперативного решения. Она ранжирует задачи по степени важности, срочности, значимости и, соответственно, сегментирует уровни решения этих задач и персонализирует ответственность. Если речь идет об управлении персоналом, то показатели также увязываются с механизмами оплаты труда и системой мотивации. В итоге каждый сотрудник понимает, каков его вклад в общий процесс и за что он получает зарплату.

Эффективно управлять можно только тем, что можно измерить. Внедрение комплексной системы позволяет «обвязать» конкретную деятельность предприятия показателями, оцифровать ее и вывести на мониторы в качестве отчетных данных, которые наглядно иллюстрируют действие и эффективность того или иного процесса на любом участке от производства до финансового планирования. Такую информацию можно получать в режиме ежедневного мониторинга или даже в режиме онлайн по интрасети, если это необходимо, в частности, по определенным, наиболее значимым показателям, например сбытовым.

Речь не идет о полной реорганизации процессов, однако введение подобной системы подразумевает существенную оптимизацию внутренней структуры. Рабочие процессы становятся более прозрачными, а также более подконтрольными и наглядными с точки зрения их осуществления и получения результатов, и руководство любого уровня лучше видит ситуацию. Автоматизированная платформа позволит видеть и анализировать картину происходящего на уровне

процесса, которым можно и необходимо управлять.

Оперативное реагирование

Комплексная система показателей, реализованная на автоматизированной платформе, позволяет увязать разрозненные факторы и создать единое пространство, в котором можно выделить взаимозависимости всех процессов производства и придать им единый вектор. Такой механизм дает возможность управлять предприятием и отдельными процессами превентивно, предпринимая меры по устранению проблем еще на стадии их формирования, а не постфактум.

Комплексная система создает многоуровневую матрицу показателей, которая дает возможность предвидеть и предвосхищать события, а также принимать своевременные управленческие решения.

В итоге менеджмент получает такую пофакторную модель управления, которая устраняет сложности, связанные с эффектом масштаба. Модель, в которой каждый фактор «обязан» результативными показателями, актуальными для конкретного предприятия и конкретного процесса.

Кадровые легионы

Возможности такой системы не ограничиваются формированием эффективного производства или управления, она универсальна и годится для любого процесса.

Например, рассматривая пример повышения эффективности взаимодействия с клиентами, можно отметить, что здесь вводится своя структура показателей, внедрение которой приносит изменения в соответствующие процессы организации, в итоге прежние планы, например, по расширению клиентской базы или объемов сбыта, становятся более реальными и понятными с точки зрения шагов реализации.

Когда речь идет о системе управления персоналом и ее модернизации в рамках новых «правил игры», в качестве конечного результата подразумевается не создание легиона вышколенных рабочих и клерков, а принятие людьми новой системы работы на уровне понимания и разделения. Персонал получает понятные для него показатели, которые отражают личное участие и распределение ответственности. Зачастую

Помимо мотивации здесь играет роль чисто психологический момент, меняющий отношение персонала к работе. Зачастую многое в карьере сотрудника зависит от благосклонности руководителя отдела или расположения бригадира. Сбалансированная система показателей может изменить акценты и дать возможность видеть персональный вклад и отслеживать потенциал сотрудников, если это необходимо.

сбыта могут быть весьма убедительными. Интегрирование системы позволяет перейти от проектов к практике, разложить долгосрочную стратегию сбыта на систематические простые шаги, обязательные к выполнению. При помощи нее можно промежуточно оценивать степень приближения к плановым показателям и при необходимости интенсифицировать работу сбытового подразделения.

Многие руководители не хотят признать свою некомпетентность и довериться профессионалам управленческого консалтинга.

в процессе построения системы показателей эксперты сталкиваются с проблемой: некое подразделение или отдел не поддается «обвязке» показателями. Это означает, что деятельность данного подразделения размазана между разовыми проектами или функциями, такая деятельность неэффективна, затратна для организации. То есть факторы, нуждающиеся в оптимизации, нередко возникают по ходу работы над созданием и внедрением системы показателей, что дает дополнительный положительный эффект.

Безусловно, практически всегда на начальных этапах новые «правила игры» плохо воспринимаются кадровым составом. Однако постепенно люди осознают, что в новых условиях результаты их работы становятся более заметными для того же руководства, и принимают систему, параллельно происходит естественный отсев неэффективных сотрудников.

Систему можно сделать более формализованной и менее зависимой от человеческого фактора или же, наоборот, более персонализированной, оценивающей включенность в процесс каждого сотрудника или рабочего, если речь идет о производстве.

Сбыть или не сбыть

Не секрет, что если мы говорим о реальном секторе, то выстроить эффективные процессы производства — значит, сделать только половину дела. Вторая, не менее важная часть — сбыт. В большинстве случаев у предприятия отсутствует стратегия развития этого направления, а предпринимаемые в этом отношении меры несистемны, недостаточны и не имеют единого вектора. В итоге происходит затоваривание складов, нерациональное использование производственных мощностей и рабочей силы. При этом на первый взгляд отчеты отдела

Жизнь после кризиса

Кризис для реального сектора явился мощным дестабилизирующим фактором. Большинство производственных компаний оказались заложниками собственного масштаба, накопленного «балласта» и резкого сокращения спроса. Многие в кризис оказались на грани выживания из-за неспособности быстро адаптироваться к новым изменившимся условиям и скорректировать планы работ с учетом масштабных изменений внешней среды. В итоге мы наблюдали ситуацию, когда промышленный сектор нес колоссальные потери в кризис и оказался неспособен к активному восстановлению в посткризисный период, когда рынки стали постепенно активизироваться и реанимировали клиентский спрос. Свою роль сыграла и чрезмерная самоуверенность менеджмента. Пыта-



ясь взять ситуацию под контроль, большинство руководителей избрали упомянутый в самом начале повествования «фашиствующий» подход. Злоупотребление сокращением всего и вся на фоне экономии расходов привело к тому, что большинство хозяйств «с водой выплеснули ребенка», утратив способность к восстановлению и выходу из кризиса.

Загнанные в тупик кризисными изменениями рынка производственники, с одной стороны, принялись активно искать эффективные способы управления и налаживания всех процессов предприятия, с другой — стали чрезмерно осторожными, если речь идет о внедрении новаций. В итоге процесс поиска эффективного решения замкнулся и не дает результата. Зачастую можно наблюдать ситуацию, когда менеджмент в реальном секторе имеет представление о популярных и эффективных инструментах управления, о той же ССП, обладает актуальной информацией по этой теме, но не имеет реального понимания сути данных систем. Отсутствие понимания, помноженное на кризисный опыт, рождает препятствия к внедрению интегрированных систем управления в реальном секторе, хотя мировой опыт последних десятилетий показывает их эффективность и целесообразность.

Более того, необоснованная самоуверенность топ-менеджмента зачастую является препятствием к внедрению управленческих инноваций — они должны внедряться на предприятии, что называется, «с головы». Многие руководители не хотят признать свою некомпетентность и довериться профессионалам управленческого консалтинга, тогда как в других отраслях на аутсорсинг отдаются и более значимые для жизнедеятельности организации процессы, например сбыт.

Недостаточная квалификация и гибкость менеджмента в ряде



случаев сводит все планы модернизации к нулю, хотя именно их реализация сейчас наиболее своевременна и необходима. При этом в случае возникновения проблем, особенно в их критической фазе, для устранения последствий накладываются и причины, и бюджеты. Это вдвойне прискорбно, учиты-

Недостаточная квалификация и гибкость менеджмента в ряде случаев сводит все планы модернизации к нулю.

вая, что большинства таких проблем можно было бы избежать изначально или свести ущерб к минимуму, реализовав на предприятии одну из интегрированных систем управления.

Нельзя отрицать тот факт, что масла в огонь недоверия менеджмента к новациям и зарубежной практике подлили консалтинговые компании первой волны, которые в большинстве своем предлагали производственникам 100-процентную кальку западных систем управления без учета российской реальности. Зачастую это был некий коробочный продукт, «волшебная пилюля», которая должна была произвести масштабные изменения с минимальным участием самих заказчиков. Понятно, что такие планы никогда не претворялись в жизнь. Однако это не значит, что иностранные модели управления и консультантам не стоит доверять. Нынешние компании, оказывающие услуги управленческого консалтинга, разрабатывают стратегические системы под конкретного

клиента и сами участвуют в процессе их внедрения до получения первых выраженных результатов и свидетельств того, что система реально работает.

Реальная специфика

По сравнению с компаниями на других рынках предприятия реального сектора действительно более проблемны и требуют более сложного подхода к организации производства, сбыта и управления. Здесь совершенно иные параметры рисков и схемы работы. Это касается любых составляющих любого бизнес-процесса. Даже управление персоналом, если мы имеем в виду штат производственных рабочих, не укла-

дывается в книжные схемы и зачастую плохо поддается контролю со стороны менеджмента. Тем не менее, несмотря на выраженную специфику и многополярность проблем реального сектора, негативную ситуацию здесь не стоит преувеличивать. Опыт многих европейских и американских производственных компаний показывает, что предприятиями данного сектора можно и нужно управлять эффективно. И сделать это можно при помощи обкатанных инструментов, которые доказали свою эффективность.

Соблюдение условий интегрированности системы, измеримости включенных в нее показателей и направленности всех процессов в единое русло достижения стратегических целей предприятия дает синергетический эффект, когда совокупность простых шагов и решений позволяет достигнуть целей такого масштаба, который на первый взгляд кажется утопичным, хотя на практике реально достижим. ■

ПЭС 11069 / 23.05.2011