Станислав Хайниш

# Быть одновременно малым и большим — одна из заповедей в бизнесе

**В августе 1982 года в газете «Правда» была опубликована статья А.И. Пригожина и С.В. Хайниша «Нужен консультант» — первая публикация об управленческом консультировании, только зарождавшемся в СССР. Тогда же в Москве был прочитан курс лекций в этой области, сотни слушателей, уже знавших не понаслышке такие термины, как проблемная диагностика, инновационная политика, консультант, с интересом и энтузиазмом делились своим опытом.**
**Какую эволюцию проделало управленческое и инвестиционное консультирование за почти 40 лет, как в сегодняшних российских условиях выстроить успешный бизнес и что при этом следует изменить в сознании и деловой культуре, какие механизмы необходимо задействовать, чтобы обеспечить непрерывное развитие компании — эти и многие другие вопросы управленческого консалтинга обсудили Александр Агеев и Станислав Хайниш, директор Центра управленческого и инвестиционного консультирования (IMI Консалтинг) Международного научно-исследовательского института проблем управления, руководитель управленческих курсов по активному развитию организаций, ведущий полевой консультант по управлению в России, автор более 100 монографий, научных статей и обладатель трех свидетельств на изобретения.**

*Давайте начнем разговор с такого вопроса: какую эволюцию проделало управленческое консультирование за 40 лет?*
Если говорить о российском консультировании, то 19 августа 1982 года в «Правде» вышла наша с Аркадием Ильичом Пригожиным первая статья о консалтинге. Она называлась «Нужен консультант». Несколько позже в Академии народного хозяйства под его руководством была создана единственная в стране Школа консультантов по управлению, которую я всегда поддерживал. У этой школы было более 30 выпусков.

**При правильно организованной групповой работе достигается высокая эффективность коллективной мыследеятельности.**

*Какое-то время назад я выступал у Пригожина в «Школе консультантов по управлению». Замечательный человек, действительно легенда этого великого дела.*
Да, удивительный человек. Надо признать, что кроме Пригожина консультированием в тот период занимался и академик Аганбегян, хотя словосочетание «управленческий консалтинг» как таковое еще не использовалось.

*Был клуб директоров, а на самом деле они занимались консалтингом.*
Да, действительно, в том числе и консалтингом, издавался также очень популярный в то время журнал «ЭКО» («Экономика и организация промышленного производства»). Там публиковались сообщения о выездной работе небольших команд, в состав которых входили ученые, теоретики и практики. Они анализировали ситуацию на конкретных предприятиях, совместно разрабатывали рекомендации по их развитию.

*Кстати, очень хороший журнал.*
Я считаю, что консалтинг начался еще тогда. А если говорить о Советском Союзе, то он активно начинал развиваться в Эстонии. Там рядом Финляндия, а эстонцы и финны — не просто соседи, но и большие друзья, глубокими корнями связанные друг с другом.

*Вы имеете в виду Бронштейна? Или Тарасова?*
Не совсем. Тарасов — это отдельная школа. Я имею в виду Юксвярава, Лейманна, Хабакука и многих других талантливых консультантов из Таллина.

*Другая ветвь?*
Да, школа совсем другая. И это был настоящий консалтинг, хотя только начинающийся. Финны охотно делились с эстонцами своими наработками, опытом, в том числе и по той причине, что не считали их конкурентами, мол, берите что хотите. Я включал эстонских консультантов в свою команду, и мы уже в начале 1980-х годов в рамках нашего Международного института выезжали, например, в Германию, где консультировали мебельный комбинат, помогали совершенствовать оргструктуру, а также в Польшу, Болгарию, Чехословакию, на Кубу. Но в основном, конечно, работали в Советском Союзе. Как я уже сказал, в 1982 году в газете «Правда» вышла статья «Нужен консультант», и ее хорошо приняли. Честно говоря, до сих пор вспоминаю этот день. После этого в течение полугода в Москве, в Политехническом музее, был прочитан большой курс лекций по управленческому консультированию. Кроме меня и Пригожина в качестве лектора был приглашен Александр Евгеньевич Лузин, эксперт, сотрудник Международной организации труда (МОТ, Женева), который первый в СССР в 1975 году выпустил книгу «Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению». Он и сегодня вносит большой вклад в развитие консалтинга в России, хотя живет в основном во Франции.

*Публикация в «Правде» — это эпохальное событие. Вы эту статью опубликовали без разрешения?*
Да, так получилось. Пригожин знал главного редактора. Он мне сказал: «Слушай, Станислав Викторович, давай вместе напишем». Я говорю: «Ну, давай, тем более уже имеем практический опыт работы на нескольких советских предприятиях». И он договорился...

Директор нашего института академик Станислав Васильевич Емельянов, прочитав статью, вызвал меня и говорит: «Вы опубликовали статью без моего ведома, хоть бы мне сказали. Меня же в высших инстанциях спрашивают: что за статья? Что за консультанты, зачем они нужны, у нас там, где требуется, есть консультанты. Как нам реагировать на эти вопросы?» Это был шок, тем более что я тогда был еще молодой, а дело-то хорошее, мы это показывали на примере двух предприятий: консультировали Армавирский завод испытательных машин и один нефтеперерабатывающий завод. Причем в самом начале совместных работ выяснилось, что заказчики не очень заинтересованы в консалтинге, так как если они используют выявленные с нашей помощью внутренние резервы, то им сразу же повысят план.

Возникла сложная ситуация: используешь резервы, снижаешь затраты — тебе на следующий год дадут еще более напряженный план. Тут надо было сделать как-то умно, хитро... Решили не скрывать резервы, а полученные средства вложить в развитие своего предприятия, например, в социальную сферу, научные исследования, чтобы не все забирали. Надо отдать должное Емельянову, он сказал так: «Короче, вы знаете, что газету „Правда“ читают все, старайтесь в следую-

щий раз мне предварительно показывать, а печатать и в других газетах, журналах». Вот такая история. В то время слова «консалтинг», «диагностика», «стратегия», «мотивация», «инновация» были достаточно новыми, особенно на уровне хозяйственных организаций.

Работая на предприятии с управленческой командой, необходимо осмыслить поле проблем, рассматривая их как возможности для развития и дополнительные резервы, а затем, например, выделить пять — семь приоритетных проблем, задач и сформировать соответственно пять — семь небольших рабочих групп для выработки решения по каждой из них. Иногда до часа ночи идет работа, трудно оторваться. По сути, мы повышаем эффективность в 10–20 раз. В малых группах (по три — пять человек) трудно кому-то отсидеться, вовлеченность очень высокая. На последнем этапе все группы оформляют результаты своей работы на компьютере, а раньше это делали на ватмане. На 10–15 страницах каждая группа освещает, как на предприятии можно оптимизировать ключевой бизнес-процесс, в каких направлениях снижать затраты, как улучшить систему оплаты труда и т.д. В дальнейшем идет доработка в рабочем порядке — без консультантов или с участием некоторых из них — и их внедрение после экспертных оценок на практике. При правильно организованной групповой работе достигается высокая эффективность коллективной мыследеятельности, о которой в свое время говорил Георгий Петрович Щедровицкий.

*Вы с ним работали, встречались?*
Я не из его школы, но несколько раз участвовал в работе его команды в качестве игротехника. У меня хорошие отношения с Петром Щедровицким, сыном Георгия Петровича, который сейчас, по-моему, уехал в Прибалтику и живет там. У Петра тоже есть сын, внук Георгия Петровича, который активно продолжает дело отца и деда. Вы бывали на выступлениях Щедровицкого, слышали его? Это было удивительно!

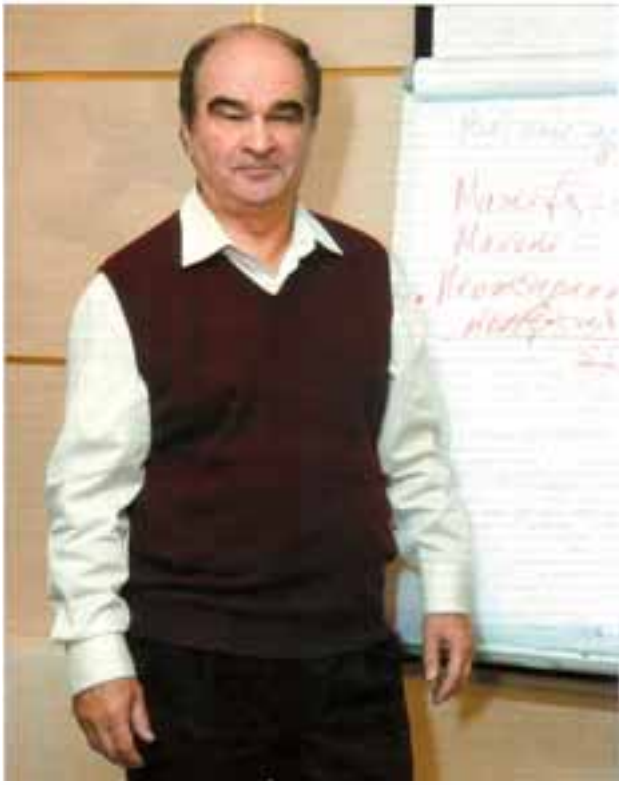
*При его жизни — нет, но Петра знаю, конечно.*
Георгий Петрович был уникальным человеком, очень своеобразным. Он совершил колоссальный прорыв в своем деле. Его команда в то время активно использовала игровой подход. Игротехники приезжали на предприятие, например на градообразующую атомную электростанцию, перед ними ставилась задача защиты населения и выживания города в случае возникновения критической ситуации и закрытия АЭС. Это очень своеобразная методология.

Кроме того, была школа моего друга Славы Дудченко, он хорошо известен. У него свои подходы, более прагматичные. У нас, если можно так сказать, еще более прагматичный консалтинг, мы не выходим в глубокую философию, в большую теорию. Щедровицкий говорил: «Нам достаточно поработать с клиентом несколько дней, а затем можно и без него все аккуратно отрефлексировать и дальше развивать свою методологию. Ну, а для нас главное — клиент. Необходимо провести грамотную экспресс-диагностику и активное обучение управленческой команды, ознакомить ее с передовыми практиками менеджмента, разработать пакет конкретных предложений по развитию предприятия и получению значимого экономического эффекта в виде дополнительной прибыли за счет реализации этих совместно разработанных инновационных предложений.

Хотел бы обратить Ваше внимание на мою недавно вышедшую книгу «Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения», где изложен наш многолетний опыт работы в качестве консультантов по управлению.

*Я недавно с ней ознакомился.*
В ней, в частности, есть главы о предпринимательской деятельности. В одном из разделов, Вы, наверное, удивитесь, рассмотрено десять библейских заповедей применительно к биз-

**Станислав Хайниш**



несу. Это по результатам совместной работы в 1990-х годах с американскими коллегами. Любопытные вещи. Собираюсь скоро на одном из международных форумов выступить с докладом «Духовные ценности и бизнес».

*Можете кратко прокомментировать изложенный в книге подход к решению слабоструктурированных задач?*

Честно сказать, я очень горжусь тем, что моя докторская диссертация посвящена анализу и решению данного класса задач. Когда в большой степени не определены критерии и информация об объектах, которыми надо управлять, имеется многовариантность, размытость. Как быть в этой ситуации? Я считаю, что у нас есть неплохая технология решения таких задач. Статистика в мире следующая: где-то около 85 процентов всех задач управления относится к слабоструктурированным, а наука в основном нацелена на сильноструктурированные задачи. Дайте критерии, дайте информацию — и будем или оптимизировать, или строить имитационные модели, или что-то еще...

Однажды из Института мировой экономики и международных отношений мне позвонил заведующий отделом, который работал над совместным с американцами проектом, и говорит: «У нас сейчас идет международный проект, американцы инвестируют. Тема — „Эффективность международных режимов“, например режима рыболовства. Как сделать так, чтобы создание такого приемлемого, эффективного режима было наиболее выгодно всем сторонам и участникам, как договориться о правилах игры и наладить взаимоотношения с партнерами?» Мать честная, я и слов-то таких толком не знал — «международный режим». «Нет, — говорит он, — мы считаем, что ваш аппарат как раз может здесь пригодиться, потому что позволит просчитать наибольшую эффективность выстраивания международного режима с учетом множества аспектов и особенностей». Я вник в тему и через два месяца поехал туда, выступил с докладом, показал им технологию. Руководили всем, конечно, американцы. Услышанное навело меня на мысль, что они удивились, увидев что-то новое. Выступая, я отметил, что не являюсь специалистом по международному режиму. «Но думаю, — сказал я, — что-то полезное для вашего проекта наши разработки могут дать». И добавил: «Вы используете в основном критериальный подход, а мы — одновременно критериальный и объектный подход. К решению подходим с двух сторон, мышление работает по-разному». Я на пальцах начал объяснять, что, как мне кажется, нас сближает. Мы отказались от термина «лицо, принимающее решение» (ЛПР), потому что там своя теория, по сути теория выбора. Когда есть альтернатива, приходится выбирать, используя научные методы и подходы.

Мы на самом деле говорим о «субъекте, решающем задачу», то есть это процесс решения задачи, который отличается от процесса принятия решений. Чтобы управлять неким объектом, нужна информация об этом объекте. С другой стороны, субъект одновременно должен понимать, что такое хорошо и что такое плохо, то есть что такое эффективно и что такое неэффективно. Например, установить не просто какие-то, а наиболее эффективные оклады, премии или ассортимент выпускаемой продукции. Заметьте, речь идет не об оптимальном решении, а об эффективном — с точки зрения представления специалистов о критериях эффективности, приемлемом, удовлетворительном решении, это более мягкие вещи. Необходимо иметь представление о критериях эффективности. А для этого надо первоначально исходить из системы общественных ценностей и далее договариваться о них, в процессе решения задачи их детализировать и формулировать. И получается, что приходится работать в двух плоскостях — надо глубоко понимать объект и од-

новременно добиться понимания критериев эффективности. Например, вы приходите в знакомый магазин, уже представляя, где какой товар лежит, и сразу, исходя из своих предпочтений, выбираете нужный. А представьте себе, что вы зашли в магазин в первый раз, да еще где-нибудь за рубежом, многие товары видите впервые, вы не можете сразу определиться со своими предпочтениями. Вы должны подробнее ознакомиться с товарами, вжиться в них, понять их привлекательные или негативные стороны, сравнивать эти товары между собой и т.д. (это объектное мышление).

Здесь совмещаются критериальный и объектный способы решения задачи. И что самое важное, изначально информация и критерии могут быть не заданы, это принципиально, в мире это часто так бывает. Возникает вопрос: а как же тогда решать такие задачи? Итерационно, потихонечку вытягивается информация об объектах, постепенно определяются критерии эффективности. Иначе говоря, получается, что лишь в конце задачи мы находим какое-то решение, наиболее эффективное с точки зрения имеющихся экспертов, и только тогда понимаем, какая информация понадобилась, какие критерии в результате возникли. В книге есть и математика, и эвристика, и практические примеры. Книга очень мне помогает, она часто находится при мне.

*Иначе говоря, теорию сложности и синергетику не только американцы хорошо знают?*
Да. Нам также удалось войти в слабоструктурированную природу мира менеджмента, разработать оригинальные подходы, схемы, модели для практики управления. Когда я защищал диссертацию, было очень непросто. Классики, специалисты по теории принятия решений неохотно воспринимали разработанные эвристические, мягкие приемы и инструменты. Тем более когда требуется применение и математики, и социально-психологических, и экономических знаний. Консультант должен дать такие рекомендации, которые позволят эффективно управлять этим объектом. С другой стороны, он должен понимать, что такое эффективность, и работать в этом контуре. На человека возложено решение конкретной задачи и показана процедура — то, как это делается. Если задача изначально сложна для понимания и ее трудно решать, то я своим коллегам, клиентам говорю: «Ребята, давайте сначала не будем сразу формализовать задачу, искать готовые алгоритмы решения, применять известные научные подходы, а подойдем к ее решению, используя здравый смысл. Попытаемся применить некую технологию, аккуратно двигаться к пониманию задачи — как объекта, так и критериев эффективности».

*Вы можете привести пример того, как вашей команде приходилось работать с предприятиями ВПК в кризисной ситуации?*
Нам много приходится работать с оборонными предприятиями. Приведу конкретный пример: химзавод, филиал АО «Красмаш». Подобных предприятий в мире несколько. Они испытывают двигатели для ракет подводных лодок военно-морского базирования. Когда в горах идут испытания этих огромных двигателей, в поселке, где живут рабочие завода, вылетают стекла. Потом стекольщик вставляет стекла, и на несколько дней, недель затихает испытательный полигон. Вот такой режим. Когда пришли американцы, там началась утилизация ракет, осколки ракет превращали в пепельницы и другие бытовые предметы.

**Самые главные рычаги, направления в работе — развитие менеджмента, менталитета и деловой культуры.**

Так вот, предприятие было в состоянии банкротства, и мы его, по сути, спасали. Года два с половиной раз в один-два месяца мы ездили на завод консультировать в так называемом пульсирующем режиме. Там перебывало около 15 консультантов по менеджменту с самыми разными компетенциями: психологи, маркетологи, финансисты и др. Короче говоря, мы делали ставку как на повышение операционной эффективности текущей традиционной деятельности, так и на развитие гражданской продукции, тем более что число заказов на испытания резко снизилось. Консультанты работали на предприятии до тех пор, пока выпуск гражданской продукции не достиг примерно 40 процентов от общего объема финансирования. Это была интересная работа, демонстрация того, как можно выжить и развиваться, на примере реформирования химзавода «Красмаш». В 2007 году по итогам работы вышла совместная книга под названием «Российское предприятие ВПК: выжить и развиваться. На примере реформирования и развития Химзавода — филиала ФГУП „КРАСМАШ“», подготовленная большой группой консультантов и специалистов завода.

**Станислав Хайниш**

## Молитва немецкого богослова Карла Фридриха Этингера: «Господи, дай мне спокойствие принять то, чего я не могу изменить, дай мне мужество изменить то, что я могу изменить. И дай мне мудрость отличить одно от другого».

*В Ваших публикациях много внимания уделяется понятиям «эффективный собственник» и «хозяин». Немного раскройте эту тему.*

Эффективный собственник — понятие сегодня в мире не очень популярное, как ни странно. Это дело частное: кто собственник, кто акционер, на каких условиях — все это понятно. Собственник часто не управляет. А вот как сделать так, чтобы на предприятии, да и на любом участке вплоть до рабочего места, был эффективный хозяин? Над этим весь мир думает. Это очень важный вопрос. В 1990-х годах мы пригласили одного консультанта из Швеции на предприятие в Подмосковье, и он четыре часа читал лекцию на тему «Что такое психологический собственник». Для меня это было большим открытием. Речь шла о том, как сделать так, чтобы наемный работник, а их большинство, или акционер с самым малым количеством акций ощущал себя совладельцем предприятия. Вот это, конечно, был большой переворот в понимании предмета. Как перейти от наемного работника, часто с люмпенским мышлением, к эффективному хозяину?

В связи с этим мы за несколько лет разработали так называемую семиорбитную схему. Это некая модель внутреннего разукрупнения, где подразделения, находящиеся даже на первой, второй, третьей орбитах, еще не являются юридическими лицами. Например, центр консалтинга, которым я руковожу, находится на третьей орбите, которая является обособленным структурным подразделением с высоким уровнем хозяйственной самостоятельности. Получается, что мы как бы выполняем одну из заповедей в бизнесе: быть одновременно малым и большим. Сегодня наш центр оплачивает свои помещения, а также коммунальные и прочие услуги. И это нормальная схема, в бухгалтерии у нас свой субсчет. Опять же субсчет выглядит как что-то полупартизанское, а на самом деле мы просто за все необходимое платим, и еще определенную сумму надо держать в резерве. У нас не должно быть нехватки оборотных средств на текущую деятельность и на случай возможного форс-мажора.

Надо сказать, не только в России до сих пор не знают, как из каждого работника сделать совладельца. В 1990-е годы генеральный директор ПО «Промприбор» (г. Чебоксары) Станислав Иосифович Ляпунов сохранил одно из немногих приборостроительных предприятий как раз за счет вот этой, совместно с нами разработанной семиорбитной схемы. На первой орбите находится традиционное структурное подразделение, на второй — те, кто на хозрасчете, они уже начинают думать, как сэкономить, внедряют управленческий учет, а третья орбита — это центр финансовой и хозяйственной ответственности и самостоятельности. Именно на этой орбите формируется полноценный хозяин. Наш центр на ней находится уже более двадцати лет. Куда ехать, на какой объект, какая программа, какие консультанты и массу других вопросов я как хозяин, «психологический собственник», по сути, сам решаю.

*Станислав Викторович, расскажите об одном, вроде бы давно известном инструменте менеджмента — бенчмаркинге. Еще в советские времена широко же практиковался обмен передовым опытом, и это дело было неплохо поставлено.*

В свое время я проходил студенческую практику на Щекинском химкомбинате в Тульской области, генеральным директором которого был Петр Михайлович Шаров. В середине 1960-х годов на комбинате проходил эксперимент под девизом «С меньшей численностью больше продукции». За несколько лет численность работников была сокращена более чем в два раза (по сути, люди не увольнялись, а переходили на построенное невдалеке новое производство) при одновременном увеличении объема производства в несколько раз; производительность повысилась в пять раз. Такого успеха они добились за счет освоения смежных профессий, расширения зоны обслуживания, автоматизации и механизации рабочих мест, повышения квалификации и других мероприятий. Они, конечно, все равно отставали по производительности труда от передовых зарубежных компаний, но всего лишь в полтора раза, а не во много раз, как мы сегодня отстаем. И все это было сделано абсолютно в рамках советского законодательства. Вот это был опыт! Крупная бенчмарка!

Когда я, поступив в аспирантуру Института проблем управления РАН к Вадиму Александровичу Трапезникову, рассказал об этом опыте на семинаре, сразу возникла идея распространить его на всю страну. Но... на высоком уровне вопрос, к сожалению, был закрыт, поскольку в СССР возникла бы безработица. С другой стороны, и советская экономическая модель не допускала этого.

Как ни странно, при обмене передовым опытом не нужно ничего изобретать, надо просто подсматривать, где что есть лучшее, даже на собственном предприятии. Последнее называется мультибенчмаркинг. Например, из 15 ремонтников, работающих на заводе, отбираем тех, кто работает лучше — дает меньше брака и делает все раза в два быстрее. Такие люди есть на любом участке, в бригаде, цехе.

Приведу интересный пример. Американская компания ConocoPhillips в свое время приобрела 25 процентов акций Российской нефтяной компании и через несколько лет продала их в несколько раз дороже. Американцы понимали, что идут в Россию, в страну с большими рисками и неопределенностью, но в перспективе видели возможную положительную динамику, огромные резервы, способствующие развитию и повышению стоимости акций. Они сказали руководству компании: ребята, года четыре вообще не выезжайте на другие зарубежные НПЗ. У вас семь НПЗ: четыре в России, три за рубежом. Выявите несколько самых актуальных проблем, например энергозатраты, — это огромные деньги, или безвозвратные потери — там факел горит, здесь дырка в трубопроводе и так далее. Проанализируйте, как обстоят дела на всех семи заводах вашей компании, и посмотрите, где лучше. Если потери 5–10 процентов, даже не тратьте на это время. А если разница 30, 50 процентов или более, то поезжайте, изучайте опыт и применяйте его у себя. Это так называемые сетевые волны. Иными словами, так создаются сетевые группы. Например, было выявлено сразу 14 проблем, создано 14 сетевых групп.

По одному-два человека от каждого предприятия едут туда, где почему-то энергии затрачивается раза в полтора меньше. Генеральные директора от этих предложений «американских умников» за голову схватились, потому что это неплановые расходы, им никто дополнительно не даст денег на такие командировки в разные страны. Но решение наверху было принято. И что в результате получилось? Через три года я два дня был модератором на совещании по итогам работы сетевых групп. Выяснилось, что за два года на поездки, трансфер опыта было «внепланово» потрачено 20 миллионов долларов (цифры я помню примерно). Но это же не просто поездка, надо понять и описать суть бенчмарки, адаптировать ее к своей специфике, что-то закупить, обучить людей, чтобы перейти на более экономное расходование энергии. На выходе, в кассе, как говорится, появилось 120 миллионов. Они посчитали так: 120 минус 20, делим на 20 и умножаем на 100 процентов, получаем маржинальную рентабельность 500 процентов. Такая рентабельность никакому НПЗ не снилась, то есть оказывается, что самыми выгодными являются вложения в сетевые группы. Некоторые сетевые группы исчезают, когда проблема более или менее ре-

**Станислав Хайниш**

На одном НПЗ мы не то что провалились, а клиент нас провалил. Мы совместно с управленческой командой разработали 40 бенчмарок, была сформирована рабочая программа по внедрению десяти наиболее приоритетных. Через полтора месяца приезжаем, и оказывается, что они ни одной не внедрили, хотя твердо обещали, что без нас сделают. В чем дело? Существующая традиционная функционально-административная структура (функционал) с трудом способна на практике реализовать такой бизнес-процесс, как «выявление и реализация лучшей практики». Дело в том, что большая часть бенчмарок находится на стыке, нельзя поручить исполнение ни одному структурному подразделению в функционале. Экономист должен подсчитать, технолог сделать свои оценки, работяга, который что-то крутит-вертит, должен что-то собрать и так далее, то есть все должны активно участвовать в совместной работе.

шена, и появляются новые. Ставку на сетевые группы я называю тяжелой артиллерией, по сути, это уже серьезный бенчмаркинг.

Можно привести очень много интересных примеров. Есть случаи, когда за копейки снижался процент брака. Например, малое предприятие по изготовлению пластиковых профилей для окон, численность персонала — 20 человек. Все бригады допускали шесть процентов брака. Во время диагностики выяснилось, что у одной бригады всего два процента брака: надо было, оказывается, просто купить кисточки, чтобы счищать пыль в восьми точках производственной линии — и процент брака с шести снизился до двух. Как они мне потом сказали, просто с неба ежемесячно стали падать 12 тысяч долларов.

А бенчмаркинг — это как раз выявление лучших практик и их трансфер, тиражирование на других предприятиях. Да, в лоб ни одна не тиражируется, это целая технология. Мы всегда на любом предприятии предварительно хоть часик-полтора приводим примеры, объясняем теорию, разработанную в мире, и упрощенную нами технологию. И тут же за 40 минут участники семинара генерируют пакет, включающий 10–15 внутренних и внешних бенчмарок. Пакет внутренних бенчмарок — это нахождение бенчмарок, не выходя за периметр предприятия. Потом, правда, все это фильтруется специалистами, и 5–7 из них точно остаются, а некоторые уже через неделю можно начинать переносить с одного участка на другой.

Короче говоря, можно назвать три выявленные нами причины, которые возникают на пути реализации такого универсального мощного управленческого инструмента, как бенчмаркинг. Это, во-первых, кажущаяся близость: «Это мы и так знаем. Ничего нового нам не открыли». Во-вторых, мнимая легкость: «Нет проблем, чтобы тиражировать это самим, техника тиражирования несложна, примитивна, если понадобится, сделаем сами». В-третьих, неумение считать эффект: «Это не даст большого эффекта, иначе мы это уже сделали бы».

В России 80 регионов — колоссальное поле для обмена передовым опытом: где-то образование лучше, где-то медицина, где-то частный сектор лучше развит, где-то фермерские хозяйства. Нужно поставить на регулярной основе обмен опытом и рассказывать об этом в СМИ. Надо спрашивать с губернатора, мэра: сколько людей к тебе приезжало за твоим передовым опытом и куда ты сам ездил?

*Вы знаете, в Баварии проводится чемпионат среди населенных пунктов, причем критерий один — лучшие практики. Деревни, например,*

*соревнуются не только в сфере сельского хозяйства, но и сравнивают, у кого более развита социальная и культурная сфера: есть ли детский сад, летний лагерь, музей, картинная галерея. Три десятка элегантнейших направлений. Иначе говоря, это то, о чем Вы говорите, — диверсификация. Очень сильная идея!*

Я не лезу в высокие материи глобализма, для меня самый знакомый по работе объект — это предприятие как базовый кирпичик любой экономики. Мы можем профессионально помочь любому предприятию и поднять его эффективность и конкурентоспособность на более высокий уровень. Причем чем выше его начальный уровень, тем интереснее работать, но и сложнее.

*С какими типичными проблемами Вам приходится иметь дело, работая на предприятиях? Назовите, пожалуйста, три наиболее актуальные из них.*

Поле проблем, узких мест велико. Можно их по-разному классифицировать, строить дерево проблем, выявлять причинно-следственные связи, но я попробую вычленить наиболее актуальные. Не так давно я выступал в Московской ассоциации предпринимателей, дали мне 30 минут. Тема выступления: «Три кита повышения операционной эффективности». Расшифровываю: менеджмент, менталитет и деловая культура. Я работаю на предприятиях и помогаю им стать более эффективными, конкурентоспособными, и для меня развитие менеджмента, менталитета, деловой культуры — самые главные рычаги, направления в работе. Многие этого не понимают. Некоторые думают, что обучились менеджменту, потому что получили в России или даже за рубежом степень MBA и DBA. Но их менталитет, и тем более вверенный им коллектив, в большой степени, как ни странно, остается прежним. В моей книге этому посвящен специальный раздел «Типичные заблуждения российского менеджера», и таких заблуждений около сорока. Что получается? В мир современного менеджмента надо войти и освоить несколько десятков инструментов. А из мира заблуждений надо выходить. Скажу пару слов о заблуждениях. Например, это «позиция внешней жертвы». Столько времени тратишь почти на любом предприятии, когда речь заходит о внешних условиях! Только и слышишь: не говорите нам о наших резервах, мы их и так знаем. Посмотрите, что творится вокруг: санкции, погода, сезонность... Я ради шутки отвечаю: хотите, приведу пример бизнеса, который почти не зависит от сезонности? Похоронный бизнес. Вздрагивают. Потом, когда поймут, что внешние условия надо принимать такими, какие они есть, и вообще радоваться, что они не хуже, соглашаются, что неприлично на них жаловаться.

*Будьте хозяевами, а не жертвами ситуации...*

Конечно. Более того, почему неприлично? Какое вы имеете право говорить о том, что внешнее окружение — это ужас какой-то? А внутренние резервы вы максимально исчерпали? Мы показываем, что это огромное поле, надо только научиться выявлять и эффективно использовать имеющиеся возможности. А будет во внешнем мире лучше — и слава Богу! Откроются новые возможности и резервы. Как сказал в свое время один из выдающихся менеджеров Джек Уэлч: «Нет предела повышению производительности труда. Нет предела сокращению затрат. Все зависит только от нашего воображения».

> В мир современного менеджмента надо войти, это серьезное поле, где у нас колоссальное отставание, а из мира заблуждений необходимо как можно быстрее выходить и признать собственный профессиональный кретинизм.

Помню почти наизусть молитву немецкого богослова Карла Фридриха Этингера (1702–1782), хотя часто ее приписывают американскому теологу Рейнхольду Нибуру (1892–1971). Позвольте мне ее процитировать: «Господи, дай мне спокойствие принять то, чего я не могу изменить, дай мне мужество изменить то, что я могу изменить. И дай мне мудрость отличить одно от другого».

Вот еще интересный момент. В одну из российских нефтяных компаний приехал специалист из Германии. Он впервые был в России и через две недели выступил с докладом о том, что увидел. Докладчик сразу назвал резервов на десятки, сотни миллионов долларов. Говорит, например, зачем вы покупаете дорогие установки за десятки миллионов долларов? Вам нужны мешалки, нужно просто лучше перемешивать нефтепродукты, и это в десятки раз дешевле. После лекции я задал ему вопрос: «Вы нам сейчас показали наши резервы и проблемы, которые нам предстоит решать. А какие проблемы есть у вас,

в Германии, и какие инструменты менеджмента, нам пока не известные, вы сегодня освоили?» Он напрягся, а потом говорит: «Если сравнивать вас и нас, то вы как будто в лесу работаете — лопатой, топором и пилой, а мы уже давно играем на скрипке». Я не сразу понял ответ, но постепенно доходило. Это, во-первых, углубленная детальная аналитика. Во-вторых, если уж они внедряют корпоративную систему, то на 80–90 процентов и выжимают из нее все. Он сказал также интересную вещь: в 30 процентах случаев мы отказались от автоматизации. Это дорого и неэффективно. Мы минимизируем вредную бюрократию, поддерживая контакты при решении некоторых вопросов не через офисы, не через корпоративную информационную систему, а просто встречаясь в коридоре, за круглым столом, за чаем или общаемся по мобильному телефону. Это быстрее, эффективнее и... человечнее.

Мы в последние годы помогаем российским предприятиям повысить операционную эффективность и говорим нашим клиентам: «Ребята, пора уже отказаться от пилы и лопаты. Этим инструментом мы неплохо пользуемся. До скрипки нам еще далеко, но давайте хотя бы быстрее начнем учиться играть на контрабасе или гитаре».

Вы знаете, я при случае показываю эпизод из фильма с выступлением Джека Уэлча — это любительский фильм из Гарвардского университета о том, как он, выступая в аудитории в 1980–1990-е годы, рассказывает о своем опыте управления компанией «Дженерал Электрик». Некоторые клиенты вначале воспринимают это в штыки: во-первых, это 1980–1990-е годы, а сейчас XXI век; во-вторых, это не Россия, а Америка, это все-таки «Дженерал Электрик», какое может быть сравнение? Я говорю: давайте посмотрим фильм и увидим что-то полезное. Смотрим 22 минуты, и потом задаю такой вопрос: если лет через десять мы будем мыслить этими категориями, владеть техниками, пользоваться приемами, о которых вы сейчас услышали, здорово было бы? Почти все соглашаются: да, здорово. Но это уже разница во времени 30–40 лет. Кое-кто надувает щеки и говорит: «Это не для нас, мы работаем не хуже. У них производительность выше, но и зарплата выше». Все это просто смешно и грустно слушать.

*И все-таки назовите три ключевые проблемы, в том числе скажите несколько слов о деловой культуре.*

Еще раз повторю: менеджмент, менталитет и деловая культура — это то, на что нашим хозяйственным руководителям надо обратить пристальное внимание, чтобы изменить и тем самым выстроить более эффективный бизнес. Три названные проблемы одновременно являются и прекрасными возможностями для развития самых разных предприятий независимо от их размера, формы собственности, финансового состояния, отраслевой принадлежности и других специфических особенностей. Существуют законы бизнеса, менеджмента, мало зависящие от специфики.

В мир менеджмента надо войти, это серьезное поле, где у нас колоссальное отставание, а из мира заблуждений необходимо как можно быстрее выйти и признать собственный профессиональный кретинизм. Сейчас многие считают, что чем больше стаж работы, тем квалифицированнее профессионал. Или говорят: никто лучше нас не знает, как у нас на предприятии обстоят дела. Это заблуждение, закомплексованность, зашоренность, тот самый профессиональный кретинизм, о котором я только что сказал, когда предыдущий опыт и привычки нас «окукливают», закрепощают и делают невосприимчивыми ко всему новому.

Немного о деловой, часто говорят корпоративной, организационной культуре. Мы нередко злоупотребляем декларациями. Приведу по этому поводу один пример. Известного консультанта-социолога пригласили в крупную компанию провести круглый стол и обсудить с высшим руководством возникшие вопросы, связанные с формированием новой корпоративной культуры. А основной девиз компании до этого звучал так: «Наша компания — единая семья». Консультант задал аудитории вопрос: «Как вы считаете, следует ли оставлять этот, на первый взгляд, симпатичный, привлекательный девиз в новом уставе?» Ему ответили хором: «Да, конечно, к этому девизу население привыкло, он вдохновляет работников». Ведущий консультант отреагировал примерно так: «Но вы же блефуете. Как вы думаете, в семье необходимо ухаживать за больным ребенком?» «Да, конечно», — ответили собравшиеся. «А если у вас одно из дочерних предприятий является очевидным банкротом: продукция дорогая, с браком, не продается на рынке, это же больной ребенок. Вы готовы его поддерживать, финансировать, хотя на стороне можно приобрести такую же продукцию, но более высокого качества и дешевле». Вот так начинался диалог с аудиторией и потихоньку он становился все более приземленным и реалистичным.

Скажу несколько слов по поводу выражения: «Мы строим социально ориентированный бизнес или максимально обеспечиваем социальную защиту работников». Кажется, неплохо сказано. Но давайте вдумаемся, какой инвестор принесет в такую компанию деньги, которые будут потрачены на социальные блага? Однако слово «социальное» — очень важное. Конечно, как часто отмечается в документах очень авторитетной Международной организации труда, бизнес должен нести социальную... «прежде всего не ориентацию, не защиту, а ответственность перед работниками, обществом». И здесь же имеется еще одно глубокое высказывание, которое, возможно, Вас удивит: «Самый безответственный бизнес — это неприбыльный бизнес». Когда я его привожу, в аудитории повисает молчание. А действительно, если компания неприбыльная, то о какой социальной ответственности можно говорить? Если денег нет, о помощи не может быть и речи. Если мы на самом деле думаем о социальной ответственности, то, может быть, открыть какие-то дешевые столовые, кому-то помогать, рабочих довозить на автобусе до дома... Но тут же надо думать не о том, как делить копейки, а о том, как

**Самый безответственный бизнес — это неприбыльный бизнес.**

разворачиваться на 180 градусов и начинать зарабатывать прибыль на предприятии, на рабочих местах. И тогда можно будет делить не копейки, а рубли, сотни рублей. Видите, мышление совершенно иное. Такая ценность, как «социальная ответственность», приобретает другой смысл.

Хотел бы еще сказать о Пригожине, который является одним из ключевых специалистов по корпоративной культуре и корпоративным ценностям. Он говорит: у нас в России очень много деклараций. Например, Инновационная стратегия, рассчитанная до 2030 года, — это декларация. Нужны умные люди. Что это значит? Простой пример: вот идет занятие, а во время перерыва преподаватель просит студентов не бросать мусор где попало. Но если в коридоре не стоят урны, то все это блеф и декларация, мусор будут бросать, потому что его надо куда-то девать. У нас декларации правильные, но вопрос в том, какие «урны» необходимо расставить. Вот тогда появятся истинные ценности, реалистичная, а не декоративная культура.

Иногда на предприятии я задаю такой вопрос: «А можно ли быстро изменить культуру, стереотипы мышления, наш менталитет?» Как правило, ответ такой: «Нет, конечно, на это потребуются годы и десятилетия». Я возражаю: «Это неправда!» Конечно, на изменение некоторых традиций, привычек, возможно, потребуется смена поколения, но, с другой стороны, некоторые удачно приведенные примеры, высказывания, размышления, активный двухчасовой диалог за круглым столом запоминаются на всю жизнь и делают человека другим. Как говорится, с утра проснулись, посмотрели: Господи, как хорошо, а могло бы быть гораздо хуже. И с хорошим настроением идем на работу. Врачи говорят, дольше проживем, да и человек с позитивным настроем, оптимист приятнее окружающим, близким и коллегам по работе.

Возможно, наше интервью получилось сумбурным, а некоторые высказывания спорны...

*Я с этим не согласен. Читатель рассудит.*

ПЭС 17148 / 24.10.2017