**ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Оглавление

[ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 1](#_Toc2496985)

[Парадокс сверхзадачи 2](#_Toc2496986)

[Регулярный менеджмент 8](#_Toc2496987)

[Что Россия и Запад могут взять в управлении друг у друга 18](#_Toc2496988)

[Православие благословляет отсталость 22](#_Toc2496989)

[Кластеры не образуются благодаря чиновникам 30](#_Toc2496990)

[Иерархический менеджмент не работает. Пришло время «бирюзовых компаний» 32](#_Toc2496991)

[Почему неэффективны бизнес-объединения 34](#_Toc2496992)

[Почему бессмысленно описывать бизнес-процессы 35](#_Toc2496993)

[5 причин выкинуть описание ваших процессов 39](#_Toc2496994)

[Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление 43](#_Toc2496995)

[Про предпринимательские клубы 51](#_Toc2496996)

[Как работают в Японии 52](#_Toc2496997)

[Как Сингапур стал предпринимательским раем 57](#_Toc2496998)

[Будущее эджайл-нации 60](#_Toc2496999)

[Менеджмент – это наука 66](#_Toc2497000)

[Как превратить бизнес в театр 71](#_Toc2497001)

[Организация закупок в компании: стратегии, способы, анализ ошибок 76](#_Toc2497002)

[Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки 89](#_Toc2497003)

[8 правил для грамотного управления денежными потоками предприятия 105](#_Toc2497004)

[Финансовая модель компании: разработка и внедрение 121](#_Toc2497005)

[Разработка финансовой модели основывается на принципе «от простого к сложному» 124](#_Toc2497006)

[Финансовое моделирование для увеличения продаж 128](#_Toc2497007)

[Как определить эффективность бизнеса по основным показателям 136](#_Toc2497008)

[Анализ и оценка эффективности бизнеса 144](#_Toc2497009)

[Управление эффективностью бизнеса: 8 инструментов 146](#_Toc2497010)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Парадокс сверхзадачи

Сим Ситкин, Чет Миллер, Келли Си

03 МАЯ 2017

Сим Ситкин (Sim B. Sitkin) — профессор, руководитель преподавательского состава Центра по управлению и этике Школы бизнеса им. Фукуа при Университете Дьюка, редактор журнала Behavioral Science & Policy. Чет Миллер (C. Chet Miller) — профессор Бизнес-колледжа Бауэра Хьюстонского университета. Келли Си (Kelly E. See) — преподаватель менеджмента Института бизнеса Университета Колорадо в Денвере.

Марисса Майер, возглавившая Yahoo в июле 2012 года, сразу покорила СМИ прямолинейной оценкой интернет-гиганта, переживающего не лучшие времена, и амбициозной целью вернуть ему утраченные позиции.

The New Yorker, Guardian и Fortune гадали: удастся ли Мариссе Майер спасти Yahoo? За предыдущие четыре года годовой доход упал с $7,2 млрд до $4,9 млрд. Сотрудники были подавлены, корпоративный дух подорван: черная полоса для Yahoo затянулась. Майер уверенно обозначила цель — «вернуть легендарной компании былое величие». Она поставила практически невыполнимую задачу: через пять лет годовой рост должен был составить не меньше 10% — и наметила еще восемь масштабных целей.

Идея коротко

Исследование

Лишь немногим компаниям, ставящим амбициозные цели, удается их достичь.

Парадокс

Как правило, ставят перед собой сверхзадачи (и не справляются с ними) компании, уже находящиеся на грани краха. А организации с устойчивыми показателями и избытком ресурсов не стремятся к большему, поскольку успех заставляет их избегать риска.

Летом 2016 года Майер пришлось признать провал по шести пунктам из восьми, а также по росту дохода. Выручка Yahoo осталась на прежнем уровне, более того — 2015 год принес чистый убыток в $4,4 млрд. В июле Yahoo согласилась продать основной бизнес телекоммуникационной компании Verizon (на момент написания статьи сделка не закрыта). Мечтам Майерс не суждено было сбыться.

Какой руководитель не мечтает изменить компанию и прыгнуть выше головы одним усилием воли? Речь не о сложных задачах, а о целях, кажущихся недостижимыми в существующих условиях. Именно такую сверхзадачу обозначила Майер, придя в Yahoo.

И в этом она не одинока. Высокие цели считаются хорошим источником личной и корпоративной мотивации. Google, удачно применяя философию сверхзадач в сети секретных лабораторий Google Х, формулирует ее так: «Амбициозные цели привлекают лучших из лучших, суля фантастические условия работы. Так создается плацдарм для будущих прорывов». Многие корпорации, среди которых 3M, Apple, Boeing, CSX, Fujifilm, Mead и Oticon, охотно делятся историями успеха. В бестселлере 1990-х «Построенные навечно» Джим Коллинз и Джерри Поррас говорят о пользе «больших, наглых и амбициозных целей» и приводят массу примеров. Конечно, многие считают теперь, что сверхзадача может волшебным образом вдохнуть жизнь в хромающую инновационную стратегию или даже преобразить ее.

Но все не так просто. В 2011 году мы с Майклом Лолесом и Эндрю Картоном опубликовали в журнале Academy of Management Review результаты нашего исследования. Оно показало: мало кто понимает, что такое амбициозные цели, и способен правильно использовать этот инструмент. Компании, которым он дал бы многое, прибегают к нему крайне редко. И наоборот — те, кому сверхзадачи не по зубам, часто обращаются к ним в отчаянной попытке совершить прорыв. Ни тот, ни другой подход себя не оправдывает. Это и есть так называемый «парадокс сверхзадачи».

Что такое сверхзадача

Сверхзадача, или амбициозная цель, отличается от обычной сложной задачи по двум признакам.

Сложность. Сверхзадача предполагает достижение запредельных показателей, невозможных в текущих условиях. Вспомним одну из ранних целей авиакомпании Southwest Airlines — сократить время подготовки к вылету до 10 минут. Для этого требовалось существенно отойти от отраслевого стандарта — он составлял около часа.

Новизна. Для решения сверхзадачи необходим принципиально новый подход. Работать нужно не усерднее, а по-другому. Southwest полностью пересмотрела рабочие процедуры и переосмыслила поведение клиентов — и блестяще справилась с задачей.

Амбициозные цели ставят перед собой многие, однако лишь единицы добиваются успеха. К тому же руководители часто стремятся решить сразу несколько сверхзадач. Как отмечает The Wall Street Journal, за последние пять лет более 20 заявлений Илона Маска о планах Tesla так и остались словами; половину из них компания реализует с отставанием в год. Так что вполне понятна скептическая реакция на заявление Маска в начале 2016 года о том, что в 2018-м Tesla произведет полмиллиона электрокаров — с двухлетним опережением плана — и удвоит объем к 2020 году.

На этом пути многие потерпели фиаско. В 1991 году Blue Whale Moving Company планировала за девять лет расширить географию с одного города до ста. В 1993-м Ontario Hydro рассчитывала за пять лет повысить выручку от технологий с $22 тыс. до $22 млн. В 2005 году компания Walmart ставила цель получать 100% энергии из возобновляемых источников. Некоторые организации, такие как подразделение Opel автоконцерна General Motors, провалили сразу несколько грандиозных проектов. Последствия таких провалов могут быть катастрофическими: неудача рождает у сотрудников ощущение беспомощности и страха, убивает мотивацию, негативно сказывается на работе.

Прежде чем ставить амбициозные цели в продажах, производстве, качестве или любой другой области, убедитесь, что великие устремления будут восприняты позитивно, а не дадут обратный эффект. Сталкиваясь с нестандартными возможностями или угрозами, нельзя полагаться на интуицию. Нужно понимать, когда постановка сверхзадачи ни к чему не приведет, а когда стоит предпочесть ее легким целям.

Прогноз результатов при постановке сверхзадачи

На шансы достичь амбициозной цели неизменно влияют два ключевых фактора. Несмотря на очевидность, их часто игнорируют или недооценивают.

Продуктивность за последний период. Компания устойчиво генерирует прибыль и легко компенсирует убытки? Если вы недавно достигли важной вехи по критериям отрасли или по вашей оценке — самое время замахнуться на сверхзадачу. Успехи положительно влияют на настрой и работоспособность людей. Решая сложную задачу, сотрудники компании, которая за последнее время получила значимые результаты, чаще замечают возможности, целенаправленно ищут и используют информацию, проявляют оптимизм и стратегическую гибкость. Если показатели оставляют желать лучшего — с постановкой сверхзадачи стоит повременить. Подчиненные воспримут недостижимую цель скорее как угрозу, попытаются найти быстрые внешние решения, испытают страх, начнут защищаться, будут реализовывать новые инициативы настолько сумбурно, что в итоге это ни к чему не приведет.

Эффект недавнего успеха часто наблюдается в спорте. Перед серьезными соревнованиями у атлетов и команд, удачно выступавших в последнее время, настрой совершенно иной, нежели у тех, кто в этот период чаще проигрывал. А отбивающий бейсболист лучше оценивает ситуацию на поле, если ему уже удалось достичь первой базы.

То же происходит и в деловом мире. В 1985-м компания Nypro, крупнейший производитель пресс-форм для пластмассовых изделий, получила предложение разработать формы для первых одноразовых контактных линз. Заказчики требовали беспрецедентного уровня точности и низкой себестоимости — но на тот момент Nypro уже удалось успешно реализовать несколько очень сложных проектов (в том числе разработать новый способ производства системы Swiftach для крепления бирок и ярлыков, которую сегодня используют практически все крупные розничные магазины). Так что сотрудники были настроены решительно, радовались перспективам и не думали о возможных неудачах. Все эксперименты, а также сбор и анализ информации они провели на высочайшем уровне. Компания достигла невероятного для 1980-х годов уровня взаимодействия с клиентом, успешно выполнив сложнейшие требования.

Множество других примеров из спорта, бизнеса и управления, а также данные психологии и теории организации говорят о том, что идти на риск компаниям и людям стоит на пике формы, а не в период упадка. Это кажется очевидным — но, увы, далеко не всем.

Наличие ресурсов. Второй, еще более важный фактор — доступность ресурсов. Если финансовых средств, знаний и опыта, сотрудников и оборудования у вас больше, чем требуется в данный момент, то вы можете распорядиться излишками по своему усмотрению. В такой ситуации компания готова искать новые идеи, экспериментировать и не отступать в случае неудачи. Организация с ресурсным резервом лучше справляется с проблемами, неизбежными при проверке новых идей, — не только потому, что у нее есть финансовая «подушка безопасности», но и благодаря эмоциональному запасу прочности. Когда ресурсы ограничены, проводить и поддерживать эксперименты намного сложнее. В таких случаях руководители склонны прибегать к временным полумерам, которые редко ведут к успеху и, как правило, ничему не учат.

Избыток ресурсов позволяет испытывать разные методы, проводить изыскания параллельно в нескольких подразделениях. Например, в компании Toyota свободные ресурсы позволили группе разработчиков модели Prius быстро провести серию экспериментов — руководство поставило цель повысить топливную экономичность с 50 до 100% и дало всего год на создание концепта. Разработчики испытали 80 гибридных технологий, после чего остановились на четырех, из которых затем выбрали одну.

Оценив продуктивность за последний период и доступность ресурсов, вы сможете понять, имеет ли смысл ставить амбициозные цели. Мы разработали аналитическую схему, помогающую провести такую оценку. Все компании можно разделить на четыре категории в зависимости от двух ключевых факторов (см. врезку «Стоит ли компании ставить амбициозные цели?»). Определив, к какой категории относится ваша организация, вы поймете, рисковать вам или нет.

Когда амбициозные цели вредны: компании на грани краха

Как ни парадоксально, чаще всего масштабные цели ставят перед собой те, чьи шансы на успех минимальны: компании с ограниченными ресурсами и низкими показателями эффективности за последний период.

Нобелевский лауреат Дэниел Канеман и его соавтор Амос Тверски отмечали, что пережитая неудача повышает предрасположенность к дальнейшему риску. Выбирая между риском и безопасностью, те, чье положение шатко, часто решают действовать агрессивно. Об этом говорят истории компаний из разных областей, от железнодорожного транспорта до радиовещания. Это организации на грани краха: они хватаются за соломинку, не обладая ресурсами для решения сверхзадач.

Яркий пример — Opel. Ее удручающие финансовые показатели с начала 2000-х годов один эксперт прокомментировал так: «Opel — самая мрачная туча на горизонте GM. Эта компания больше всех виновата в операционных убытках GM на европейском рынке, которые с 1999 года составили $14,7 млрд». Только в 2001 году Opel потерял больше $0,5 млрд. Пока подразделение решало проблемы дизайна и надежности автомобилей и пыталось справиться с острой конкуренцией на рынке, финансовые потери росли, а у сотрудников зарождались сомнения и неуверенность. При этом скудные ресурсы не давали права на ошибку. И в этой непростой ситуации компания поставила перед собой сверхзадачу — остановить рост убытков и уже через два года начать генерировать прибыль. Несмотря на некоторые улучшения, автопроизводитель даже не приблизился к цели. Провал лишь усугубил упадок духа в коллективе. Это был тяжелый период для Opel, чья славная история началась еще в XIX веке. Автоконцерн GM решил продать немецкое подразделение, которое 14 лет приносило одни убытки.

Когда компания ставит сверхзадачу в попытке выровнять шаткое положение — идет ва-банк, несмотря на нехватку ресурсов, ее ждут неприятности. Не стоит поддаваться искушению — рывки из последних сил, как правило, обречены.

Когда амбициозные цели полезны: компании, почивающие на лаврах

Очевидно, что наибольшую пользу от постановки сверхзадач могут получить компании с высокой эффективностью и излишком ресурсов. К сожалению, они меньше всех настроены добиваться невозможного: успех заставляет избегать риска. Зачем пытаться что-то менять, когда и так все хорошо? Почему бы не остановиться на том, что работает? Стремясь сохранить заработанное, такие компании ведут себя осторожно. Избыток средств и свободного времени приводит к самоуспокоенности и инертности, лишает желания идти перспективным, но рискованным путем. Знаменитый футбольный тренер из Алабамы Ник Сабан однажды заметил в интервью Associated Press: «Человек по природе склонен довольствоваться успехом. Есть много книг о том, как добиться успеха, но почти никто не знает, как его сохранить».

Самоуспокоенность погубила не одну компанию — и особенно опасна она в мире прорывных технологий и бизнес-моделей. Blockbuster, Digital Equipment, Kodak, Smith Corona, Wang, Woolworth — вот лишь несколько организаций, которые когда-то могли легко выйти на качественно новый уровень. Увы, они предпочли почивать на лаврах даже перед лицом явной угрозы со стороны новых игроков на рынке.

В редких случаях успешные компании с избытком ресурсов понимают необходимость серьезных перемен и ставят перед собой сверхзадачи. Примером такого рода стала DaVita — крупная американская организация, специализирующаяся на лечении почек. В 2011 году она занимала устойчивое положение на рынке — и ее показатели выручки, прибыли и оборотного капитала неуклонно росли. Несколько лет подряд она входила в список Fortune. Однако 90% ее пациентов проходили лечение в рамках государственных программ, не покрывавших полностью стоимость услуг. Тогда DaVita решила существенно повысить эффективность ряда процедур. Компания создала подразделение Pioneer Team и поставила перед ним задачу — добиться за четыре года невероятной экономии в $60—80 млн и одновременно повысить результативность лечения пациентов и удовлетворенность сотрудников. Руководитель подразделения Ребекка Григгс рассказывает: «Мы не представляли, как достичь такой экономии за столь короткий период. Даже не знали, возможно ли это». Тем не менее к 2015 году показатель составил $60 млн и через год по прогнозам должен был превысить $75 млн. Более того, значительно повысилось качество лечения и удовлетворенность персонала.

Успех компании предопределили несколько ключевых факторов. Благодаря высокой эффективности работы, наличию ресурсов и сильной корпоративной культуре у DaVita были все возможности справиться со случайными промахами. Для проверки новых идей подразделение Pioneer Team обладало доступом к нескольким десяткам клиник, которые могли сгладить последствия неудачных экспериментов. Удалось наладить тесное взаимодействие между рядовыми сотрудниками и техническими специалистами, экспертами по методике «шести сигм» и менеджерами проектов, и каждое решение принималось коллегиально. Риски снижались благодаря возможностям и запасу прочности.

Поставить сверхзадачу, находясь на пике возможностей, — вероятно, лучший способ сохранить лидерство, но для этого нужно преодолеть инерцию успеха. Одна из тактик — взглянуть на ситуацию с точки зрения вероятных потерь: что случится, если компания остановится, а конкуренты продолжат идти вперед? Это действенный метод, поскольку люди воспринимают убытки гораздо острее, чем прибыль. Как показали Канеман и Тверски, аргументы, касающиеся потенциального ущерба для доли рынка, рабочих мест и бонусов, действуют гораздо сильнее разговоров о возможном повышении качества продуктов, уровня продаж и конкурентного преимущества.

Глава Merck & Co Кеннет Фрейзер учел это, когда потребовал от топ-менеджеров принципиально новых стратегий борьбы с конкурентами. Сначала он предложил им представить, что они — соперники Merck & Co, которые проводят мозговой штурм, чтобы обойти компанию. Благодаря этому руководители сосредоточились на том, что могут потерять. Затем он предложил вернуться к обычным ролям и подумать, как противодействовать конкурентам. Это сработало: от самоуспокоенности не осталось и следа, а руководители с энтузиазмом взялись за новые проекты.

Альтернативы сверхзадачам

Что, если компанию нельзя назвать ни лидером, ни аутсайдером? В этом случае она попадает в одну из оставшихся категорий: устойчивая, но ограниченная в ресурсах (недавно успешная, но стесненная в средствах), и демотивированная, но обладающая потенциалом (недавно неуспешная, но располагающая ресурсами). Противопоказаны ли им сверхзадачи? Не всегда.

Таким компаниям, как и компаниям на грани краха, лучше продвигаться маленькими шагами, а не огромными прыжками. Мы выделили три подхода, позволяющих заложить основу для достижения высоких целей в будущем.

Добивайтесь маленьких побед. Когда в 1992 году рекламное агентство Ogilvy & Mather возглавила Шарлотт Бирс, легендарная компания уже утратила лидерство на рынке. Агентство переживало не лучшие времена, и никто не знал, как преодолеть кризис. Шарлотт решила сконцентрироваться на простых делах, касающихся безопасности клиентов, повседневной деятельности и финансовой дисциплины. Сосредоточившись на небольших, но непрерывных улучшениях, она объявила: «Нужно задействовать те ресурсы, которые у нас уже есть». Решив эти незамысловатые задачи, Бирс возвратила агентству былую славу. За пять лет в должности генерального директора ей удалось вернуть Ogilvy клиентов и увеличить продажи на $2 млрд.

Стоит помнить, что, несмотря на безусловную пользу, маленькие победы не ведут напрямую к успеху. В сущности любая сверхзадача требует принципиально нового подхода. Путь к цели неизвестен заранее — порой нельзя наметить даже промежуточные ориентиры. Психолог Карл Вейк, стоявший у истоков науки об организационном поведении, сформулировал это так: «Небольшие достижения не объединяются в четкую линейную последовательность, в которой каждый шаг заметно приближает заданную цель». Так что не преувеличивайте возможности планирования и не ждите быстрого эффекта от маленьких побед. Смысл последовательных улучшений в том, чтобы дать разбег, аккумулировать энергию и ресурсы, стимулировать обучение. Все это позволит решать сверхзадачи в будущем.

Заранее создавайте ресурсный резерв. Можно выделить неэффективные и ресурсозатратные подразделения в отдельные бизнес-единицы и рассмотреть возможность слияния или альянса с партнером, находящимся в более выгодном положении. Размещение акций на рынке или привлечение заемных средств может обойтись дороже, но такие варианты тоже не стоит сбрасывать со счетов.

Еще один путь — сосредоточиться на обучении, чтобы повысить качество имеющихся ресурсов. Поскольку цели обучения связаны с накоплением знаний и созданием возможностей, а не с непосредственным ростом производительности, они выглядят не слишком пугающими. А в будущем можно будет эффективно использовать навыки и знания, которые ранее не применялись. Это, в свою очередь, и приведет к повышению эффективности.

Coca-Cola — яркий пример того, как маленькие шаги постепенно создают основу для достижения великих целей. Дэн Вермеер, бывший директор программы Global Water Initiative корпорации Coca-Cola, рассказывает о цели, которую компания поставила в 2007 году: за 13 лет на 100% восполнить запасы промышленных вод за счет очистки и обработки сточных вод и сотрудничества с местным сообществом. По словам Вермеера, этого еще никто не делал, и было непонятно, возможно ли это в принципе. Когда в 2015 году — на пять лет раньше срока — план был выполнен на 115%, это стало более чем приятным сюрпризом. Как же компании удалось так быстро решить сверхзадачу — и даже превзойти собственные ожидания? Изначально цель была поставлена из-за проблем с водными ресурсами в индийском штате Керала — там завод обвиняли в истощении грунтовых вод. Coca-Cola не стала разворачивать для разрешения конфликта PR-кампанию, а вместо этого три года накапливала ресурсы, создавала инфраструктуру, проверяла разные возможности и училась на ошибках. Только когда появились конкретные достижения, она объявила о сверхзадаче, которую впоследствии блестяще решила.

Используйте стратегию маленьких потерь. Если компания располагает свободными ресурсами, но в последнее время не слишком успешна, то есть относится к категории демотивированных, но обладающих потенциалом, она может залечь на дно, копить средства и надеяться, что черная полоса скоро закончится. Или может идти на необоснованный риск, чтобы доказать: есть еще порох в пороховницах. Ни тот, ни другой вариант действий нельзя назвать правильным.

Вместо этого стоит направить ресурсы на изучение новых методов работы, чтобы обратить недавние неудачи себе во благо. Сим Ситкин называет это «стратегией маленьких потерь». Она предполагает серию быстрых, умеренно рискованных, но содержательных экспериментов — с пониманием того, что многие из них не принесут результатов. Важно то, что одна или две удачных идеи заложат фундамент для долгосрочного успеха. Основатель компании Honda Motor Соитиро Хонда отметил однажды: «Добиться успеха можно только через постоянные неудачи и их анализ. В сущности успех — это 1% работы и 99% так называемых неудач».

Стратегия маленьких потерь — это не просто культура экспериментов. Она подразумевает реализацию рискованных проектов, которые с большой вероятностью не будут иметь успеха. Она дает два преимущества. Во-первых, то, что вы пробуете, не слишком отличается от того, что уже известно, так что вам легко будет извлечь урок из ошибок, внести коррективы и попытаться еще. Во-вторых, этот подход повышает устойчивость и надежность компании — вы видите, что способны пережить небольшие неудачи и даже достичь после них успеха. Эта стратегия избавляет от искушения рисковать по-крупному.

Как уже отмечалось, не существует одного идеального решения для всех. Чтобы выбрать оптимальную стратегию, вы должны понимать, в каких обстоятельствах есть смысл ставить амбициозные цели. Успешной организации с излишком ресурсов следует набраться храбрости и замахнуться на сверхзадачи, которые принесут пользу и ей, и обществу, а не заниматься по привычке обратным выкупом акций или раздачей бонусов топ-менеджерам. Однако большинству компаний все же не стоит рисковать синицей в руках.

Почему же многие продолжают мечтать о журавле? Возможно, потому, что во всем известных историях успеха не упоминаются обстоятельства, в которых находились компании. IBM в 1960-е, GE в 1980-е, Toyota в 1990-е и Apple в 2000-е — все они обладали возможностями для успешного рывка: на их стороне были ресурсы и высокие показатели эффективности. Но их стратегия едва ли помогла бы слабым.

Даже при разработке оптимистичного сценария нужно помнить, как сложно достичь амбициозной цели. В 2008 году британская компания Diageo, крупнейший производитель алкоголя, озвучила сверхзадачи в области экологии, в том числе сокращение к 2015 году выбросов CO2 на 50%. Руководители просто «захотели сделать что-то серьезное». Компания подверглась жесткой критике, когда не достигла семи из восьми главных целей. При этом ей удалось сократить выбросы CO2 на 33% и уменьшить объем сточных вод на 45%, что само по себе было достойно восхищения. По словам Дэвида Крофта, директора Diageo по устойчивому развитию, такие результаты не удалось бы получить, если бы изначально были поставлены реальные цели. Многие забывают, что решить сверхзадачу почти невозможно по определению.

Не поймите нас превратно. Мы за честолюбивые устремления — но лишь тогда, когда они оправданы. Мы не призываем стоять на месте или избегать риска. Напротив — мы точно знаем, что новые прорывы невозможны без смелых устремлений. Но гонка за свершениями не должна превратиться в безумную лотерею: всегда лучше иметь разумную стратегию.

Стремитесь стать великими, но помните: вершины не всегда покоряются огромными скачками — иногда к ним ведут небольшие шаги.

# Регулярный менеджмент

Старт внедрения регулярного менеджмента для конкретного сотрудника: пошаговый план действий

«Мы будем жить теперь по-новому!»

Если вы планируете внедрять регулярный менеджмент в компании или в своём подразделении, вам, как руководителю, придётся столкнуться с одним из ключевых вопросов: *“Как “перевести на рельсы” регулярного менеджмента конкретного человека?”* И вдогонку: *“С кого из сотрудников начинать и как к нему подступиться?”*

В статью я вложил свой практический опыт как работы с сотрудниками в компании “Открытая Студия”, так и на клиентских проектах по внедрению регулярного менеджмента. Именно клиенты и попросили меня о написании этой статьи.

Есть два типовых сценария внедрения регулярного менеджмента для конкретного человека:

* **Первый сценарий (“мы будем жить теперь по-новому”)**. Вы “переводите” на регулярный менеджмент работающего на данный момент сотрудника. То есть он уже работал в компании “по-старому” и теперь должен начать работать “по-новому”. Этот сценарий сложнее второго.
* **Второй сценарий (“в чужой монастырь со своими порядками не приходят”)**. Новый сотрудник выходит на работу в компанию, где уже внедрён регулярный менеджмент. В этом случае требуется значительно меньше усилий со стороны руководителя. Основные из них прилагаются во время отбора и предварительных переговоров, большую часть остальной работы после выхода сотрудника, сделает коллектив.

Далее я буду рассматривать первый сценарий, под кодовым названием “Мы будем жить теперь по-новому”. В этом случае технологию внедрения регулярного менеджмента для конкретного сотрудника можно кратко описать так (она будет одинаковой как для рядовых сотрудников, так и для топ-менеджмента):

1. Подготовиться ко встрече с сотрудником, в рамках которой ему сообщают о старте внедрения регулярного менеджмента.
2. Встреча с сотрудником, на которой он принимает обязательства по освоению регулярного менеджмента, фиксация результатов.
3. Фактический старт внедрения регулярного менеджмента. Технология одинакова как для рядовых сотрудников, так и для топ-менеджмента.

Сила в безразличии в качестве «твёрдого» при внедрении регулярного менеджмента

Прежде чем начать внедрять регулярный менеджмент для конкретного сотрудника, вам, как руководителю, необходимо обрести “силу в безразличии”. Решите для себя: “*либо сотрудник будет работать со мной в соответствии с принципами регулярного менеджмента, либо мне придётся с ним расстаться*”.

Если у вас нет готовности попрощаться с сотрудником, избегайте стартовать для него внедрение регулярного менеджмента, ибо в этом случае вы лишь потратите время и деньги. Что же делать? Либо внедрять для него регулярный менеджмент несколько лет (по капле), либо принимать меры, чтобы готовность “прощаться” появилась.

Вам тяжело расставаться с людьми или вас окружают незаменимые сотрудники? Тогда возможно вам поможет моя статья “[Несвоевременное увольнение сотрудников: Почему опасно работать с человеком, которого давно пора уволить](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/dismiss-employees-threats/)”.

Отсутствие “силы в безразличии” — это “пустое”. Сунь Цзы писал: “*Враг целит в пустоту*”. Будьте уверены: сотрудники, для которых вы будете внедрять регулярный менеджмент, ударят в вашу “пустоту” и вынудят вас изменить свои планы.

Направления воздействия на сотрудника при внедрении регулярного менеджмента

Позаботьтесь о наличии всех трёх направлений воздействия на сотрудника: принуждение, положительная мотивация, рука помощи от руководителя.

В рамках внедрения регулярного менеджмента правильно позаботиться обо всех трёх направлениях воздействия на сотрудника:

1. **Принуждение.** Речь о наказаниях работников, включая депремирование, для тех, кто нарушает принципы регулярного менеджмента или занимается саботажем (про вариант “распрощаться” я уже говорил выше).
2. **Положительная мотивация.** Возможность сотруднику увеличить свой доход за счёт достижения ступеней грейдов + “компенсационный пакет” из первого грейда. Также работа в рамках регулярного менеджмента значительно повышает профессиональные навыки и качество работы человека, что делает его более конкурентоспособным на рынке труда и в обществе.
3. **Рука помощи от руководителя.** Помощь со стороны руководителя в освоении сотрудником регулярного менеджмента. Выражается в этапности процесса внедрения и постепенном росте требований.

«Жёсткость» метода позволяет «делать человека лучше»

На первый взгляд может показаться, что выбор “работай по нашим правилам или уходи” достаточно жёсткий по отношению к тем, кто проработал в компании много лет. При ближайшем рассмотрении можно увидеть в этом методе ряд преимущества не только для руководителя, но и для сотрудника.

Выгоды для руководителя от “жёсткости” метода

* Сэкономит своё время и силы: не будет "тянуть за уши" того, кто заведомо НЕ планирует менять свои принципы работы.
* Меньше вероятность "опереться на пустое”, т.е. рассчитывать на сотрудника в то время, когда он может подвести в самый сложный и/или ответственный момент.

Выгоды для сотрудника от “жёсткости” метода

* Технология чётко показывает сотруднику “вилку решений”, что даёт возможность осознанного выбора.
* Дает возможность сэкономить своё время (жизнь, как известно, не бесконечна), если отсутствует желание перестраиваться на регулярный менеджмент.
* Помещает его в “местность смерти”, что помогает ему поверить в собственные силы и добиться успеха в работе в рамках регулярного менеджмента.

Первый этап: Предварительные действия

Обрести “силу в безразличии”, ликвидировать часть незаменимости

Прежде всего необходимо выполнить действия, которые уменьшают степень “незаменимости” сотрудника.

1. Составить профиль рабочего места для должности сотрудника.
2. Промониторить рынок труда (обязательно работные сайты hh.ru, superjob.ru, отраслевые и региональные ресурсы).
3. Составить текст вакансии на основе профиля рабочего места (опубликовать вакансию сразу или придержать — смотрите по обстоятельствам).
4. Усовершенствовать систему подбора новых сотрудников на данную должность.

Для лучшего понимания алгоритма действий по выстраиванию системы подбора сотрудников, предлагаю воспользоваться рекомендациями из статей (читать в указанном порядке):

1. Статья №1: “[Руководители-соратники (управленцы и начальники всех уровней): ключевые принципы системы подбора и найма](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/find-manages-principles/)“.
2. Статья №2: “[Пошаговый алгоритм поиска и подбора руководителей-соратников: где искать и как проводить собеседование при приёме на работу](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/find-managers-algorithm/)”.

Довести предварительную информацию о планах внедрения регулярного менеджмента до сотрудников в формате “мимолётного разговора”

“Мимолётный разговор” преследует следующие цели:

* Подготовка сотрудника к получению подробной информации о регулярном менеджменте (смягчить эффект “шока”).
* Предварительный краткий разговор укажет сотруднику, что вы не один день “вынашивали мысль” и у вас есть план внедрения. Это позволит работнику более серьёзно отнестись к регулярному менеджменту, а не подумать, что эта очередная “внезапная светлая идея” по принципу “*руководитель с ней побегает, а потом всё вернётся на круги своя*”.

Не ввязывайтесь на данном этапе в объяснение деталей, нюансов и отработку возражений. Только предварительный 10-минутный разговор.

Один из вариантов формата “мимолётного разговора” — пригласить к себе сотрудника и **буквально за 10 минут** рассказать, что в вашей компании планируется внедрение регулярного менеджмента (имеет смысл кратко перечислить “Основные свойства регулярного менеджмента” из статьи “[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели, риск “массовый отток персонала](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/)”.

Однако все подробности он узнает в ближайшее время. С этим и “отпустить” его. Пресечь попытки сотрудника завязать подробный разговор здесь и сейчас. К нему не готовы ни он, ни вы.

Ещё один вариант “мимолётного разговора” — провести его на общей встрече сразу со всем коллективом компании или отдела. В рамках встречи вы так же, как и в предыдущем варианте, мимоходом упоминаете о том, что вот-вот начнете внедрение регулярного менеджмента.

Составить личный грейд (первую ступень) для сотрудника/должности

Далее необходимо составить первый грейд для сотрудника. Наличие грейда будет хорошей мотивацией к работе по правилам.

В первую ступень грейда обязательно необходимо включить пункт: “Работа в соответствии с принципами регулярного менеджмента”. Для руководителей: совершенствование управленческих компетенций и изучение литературы по менеджменту (список литературы само собой конкретизируйте).

Подробнее о грейдах читайте в статье “[Система грейдов, или Как вырастить руководителей и сотрудников-профессионалов](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/grades-system/)”.

Составить список примеров нарушения принципов регулярного менеджмента для конкретной должности

Список должен служить наглядной иллюстрацией работы принципов регулярного менеджмента на практике для конкретной должности. Благодаря этому, сотруднику **будет более понятно**, как внедрение коснётся конкретно его работы.

Примеры строятся по принципу: “Как и что сотрудник делает / НЕ делает сейчас и почему данные действия есть нарушение принципов регулярного менеджмента”. Например: “*В инструкции написано, что до закрытия магазина должны быть внесены финансовые итоги в электронную таблицу. Сейчас некоторые администраторы вносят итоги на следующий день, чтобы не задерживаться на работе. В регулярном менеджменте — это нарушение, за которое применяется наказание*”.

Включите в список пример разрешения спорной ситуации, например: “*Когда сотрудник не может повлиять на работу другого подразделения: кто будет наказан в этом случае?*” (ответ на этот вопрос я оставляю вам в качестве домашнего задания).

Создать личное дело/карточку для сотрудника

“Личное дело” — отдельный документ, где необходимо фиксировать договорённости с сотрудником, его достижения и проступки. Имеет смысл предоставлять доступ к “личному делу” самому сотруднику, как минимум с возможностью комментирования.

Документ понадобится для фиксации вопросов сотрудника перед встречей, итогов встречи. С этого момента все договорённости должны быть в формализованном виде, а не в виде “коридорных разговоров”, которые каждый участник помнит и трактует по-своему.

Второй этап: Подготовка ко встрече с сотрудником

Как я уже упоминал, **цель встречи** для руководителя — отделить “твёрдое” от “пустого”, т.е. либо “*получить официальные и осознанные обязательства от сотрудника о том, что тот готов работать в рамках регулярного менеджмента*”, либо “*распознать ситуацию, когда сотрудник НЕ хочет или НЕ готов*”, а значит с работником придётся попрощаться, если НЕ сейчас, то через некоторое время.

Кто должен проводить встречи и в какой последовательности?

Внедрять регулярный менеджмент значительно эффективнее (речь о результатах) сверху вниз. Если вы планируете внедрение в одном из отделов, то вначале “прогоните” по этому алгоритму его руководителя и всех вышестоящих начальников этого руководителя (надеюсь себя вы не забыли?).

Например, ваша компания занимается оптовыми продажами и в ней есть “коммерческое направление”, которым управляет коммерческий директор. Направление делится на три отдела, у каждого есть свой начальник: “отдел холодных звонков (операторы)”, “менеджеры по работе с клиентами (аккаунты)” и “менеджеры-продавцы (продажники)”.

Начинайте внедрение с руководителей. У вас будет возможность в дальнейшем делегировать большую часть работы, включая применение принуждения для сотрудников.

Если вы решили внедрить регулярный менеджмент для отдела “менеджеры по работе с клиентами”, стартуйте проект внедрения в следующей последовательности: коммерческий директор → начальник отдела → сотрудники отдела. Задержка между стартом внедрения для элементов представленной цепочки может быть от 1 до 4-х недель, что соответствует “последовательно-параллельному” сценарию внедрения. Подробное описание этого и других сценариев читайте в статье “[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 2). Пять сценариев внедрения. Роли в проекте. Подбор исполнителей](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-scenarios-and-roles/)”.

Первые встречи с сотрудниками желательно провести с участием человека (из сотрудников компании), который наиболее подкован в регулярном менеджменте и при этом обязательно входит в состав команды проекта внедрения. В дальнейшем встречи может самостоятельно проводить директор направления или начальник отдела.

Постановка задачи сотруднику на изучение материалов, сбор вопросов

С этого этапа начинается прямое взаимодействие с сотрудником. Вам необходимо поставить задачу сотруднику на изучение материалов и получить от него "*список вопросов / возражений / мест, которые ему непонятны*” в письменном (электронном) виде, как минимум за 2-3 дня до встречи, чтобы у вас было время их обдумать и подготовить ответы.

Обязательно подготовьте ответы в письменном виде (кратко). Если при внедрении вам помогает консультант, отправьте ему документ с вопросами и ответами, чтобы получить рекомендации (после одной-двух проведённых встреч можно высылать только те вопросы сотрудников, на которые вы затрудняетесь ответить).

Если у вас в компании внедрена система постановки задач в формализованном виде (например, [Битрикс24](http://www.bitrix24.ru/?p=210106&p1=openstudblog100)), используйте её. При отсутствии — отправляйте задачу в виде письма по электронной почте.

Шаблон задачи для сотрудника

**Название:** Изучить 7 парадигм Регулярного менеджмента + сформулировать вопросы (подготовка к встрече с руководителем)

**Описание задачи:**

Преамбула: изучайте материалы внимательно, т.к. по итогам Вам будет необходимо подписать бумагу о том, что Вы берёте на себя обязательство следовать перечисленным здесь принципам.

1. В рамках проекта по внедрению регулярного менеджмента в нашей компании, Вам необходимо изучить материал “Семь парадигм регулярного менеджмента” (глава из книги Александра Фридмана “Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчинённых”).

По итогам изучения потребуется дословное знание всех семи парадигм. Необходимо знать их наизусть, т.е. назвать их все без “подсматривания” и “подсказок”, и своими словами дать развёрнутое объяснение каждой.

2. Внимательно изучить видео-записи на Youtube с объяснением от Александра Фридмана парадигм (принципов) регулярного менеджмента:

* Парадигма №1: <https://youtu.be/1H_hYFVy8BY>
* Парадигма №2: <https://youtu.be/B6DThcWsnWo>
* Парадигма №3: <https://youtu.be/Dtg7CYelSwU>

3. Изучить “Протокол согласия с внедрением регулярного менеджмента и 7 парадигм-принципов применительно к себе и своему подразделению”, который Вам необходимо будет подписать по итогам встречи с куратором проекта внедрения регулярного менеджмента в вашем отделе. Как вы сможете получить шаблон протокола - я напишу ближе к концу статьи.

4. Подготовить письменно список вопросов по всем изученным материалам и добавить их в комментариях к задаче. На встрече с руководителем по предоставленным материалам будут обсуждаться только вопросы, сформулированные заранее.

Формулируйте вопросы самостоятельно. Избегайте внесения в список своих вопросов мыслей от “советчиков”. При обсуждении чужих вопросов бывает заметно, что вопрос “изначально не ваш”. Едва ли такое открытие выставит вас в выгодном свете перед руководителем.

Тактика проведения встречи с сотрудником

1. Поместить в “местность смерти”

На встрече необходимо поместить сотрудника в "местность смерти”. У него не должно быть выбора “работать по принципам регулярного менеджмента” или “НЕ работать по ним”. В “местности смерти” у человека есть только следующий выбор: начинать осваивать регулярный менеджмент или в обозримом будущем покинуть компанию. На встрече это необходимо чётко проговорить. Отметить прошлые заслуги также можно, указав что они и были вознаграждены в прошлом, а за сегодняшний день необходимо работать сегодня.

В “местности смерти” у “бойцов” (ваших подчинённых) есть выбор: либо “умереть” (уйти из компании), либо “выиграть сражение” (работать по принципам регулярного менеджмента).

Регулярный менеджмент будет внедрён в любом случае. Вознаграждены будут те (в том числе и будут "на хорошем счету"), кто будет активно участвовать и помогать. Из тех, кто будет заниматься саботажем, увы, будет составлен список “кандидатов на вылет”.

2. Обязать сотрудника принять ответственность на себя за успешность освоения регулярного менеджмента

Технология принятия ответственности работает следующим образом:

1. Сотрудник изучает все материалы, указанные в задаче.
2. Заранее зная вилку вариантов и находясь “в местности смерти”, самостоятельно принимает решение: работать по принципам регулярного менеджмента или покинуть компанию.
3. Подписывает официальный документ.

Выполнение данных шагов **позволяет руководителю “стать пустой лодкой”**. Со стороны сотрудника будет неэтично предъявлять претензии к руководителю за регулярный менеджмент, ведь он же сам согласился и выбор сделал также самостоятельно.

3. Предупредить попытки “философствовать” и уличить руководителя в недостаточности знаний

Ясно, что вы, как руководитель, сами осваиваете регулярный менеджмент во время внедрения, поэтому знакомы ещё далеко не со всеми деталями. Среди подчинённых обязательно найдутся те, кто захочет “ударить” в эту “пустоту”, чтобы показать лично вам и другим: “*А он(а) сам толком не знает регулярный менеджмент, а внедряет нам!*”

Поэтому в самом начале встречи с таким сотрудником обязательно скажите ему (в таком смысле): "*Если у вас возникло желание подловить меня на том, что я сам до конца не разобрался в деталях регулярного менеджмента, вы зря теряете время. Это ведь итак понятно, что я могу ошибиться, ведь регулярный менеджмент я изучаю сравнительно недавно. Из каждой моей ошибки мы сделаем учебный пример для других руководителей. Так что буду вам признателен за помощь мне в составлении учебных примеров. Будем осваивать регулярный менеджмент вместе!*”

4. Продумать возможные интересы сотрудника

Продумайте, какие у сотрудника могут быть выгоды от внедрении регулярного менеджмента в его подразделении или в компании в целом. Например: наведение порядка поможет развиваться ему как "управляющему", а не как "пожарнику", или грейды позволяют иметь больший доход и т.д. Зафиксируйте преимущества письменно, чтобы обсудить на встрече.

Третий этап: Провести встречу с сотрудником

Разобрать и проговорить вопросы от сотрудника

Разберите вопросы сотрудника по итогам выполнения задачи. Всю информацию фиксируете в “личное дело” сотрудника с пометкой “Согласен / НЕ согласен”. Если “НЕ согласен” - укажите, в чём конкретно заключается возражение, краткие доводы.

Проинформировать о технологиях

На встрече кратко расскажите сотруднику про технологии, которые будут постепенно внедрены в его работу в рамках перехода на регулярный менеджмент:

* Регламентация и стандартизация большинства видов работ. Дальнейшее развитие бизнес-процессов и регламентов силами сотрудников;
* Формализация всех поставленных задач (например, с помощью Битрикс24 или другого постановщика задач).
* Ежедневные планы и отчёты по задачам + учёт времени по задачам
* Разбор управленческих ситуаций: краткая технология и смысл.
* Личные дела сотрудников: основные принципы и смысл.
* Система грейдов: общие принципы + продемонстрируйте подготовленный личный грейд для сотрудника.
* Система наказаний, включая депремирование за нарушение принципов регулярного менеджмента.

Подробный алгоритм и последовательность внедрения этих инструментов читайте в статье "[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 3)](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-plan/)”, (см. раздел 3.2. *Типовой план проекта внедрения регулярного менеджмента, или Долгожданная пошаговая инструкция*).

Вытянуть возражения, задавать наводящие вопросы

Вытягивайте из сотрудников на встрече все возражения, какие только у них есть (тринадцатая классическая китайская стратагема “Бить по траве, чтобы вспугнуть змею”), но при этом давайте ясно понять — **альтернатив регулярному менеджменту в вашей компании нет**.

Если возражения носят неконструктивный характер и на каждое ваше слово вы слышите десять от сотрудника — задумайтесь, готовы ли вы “тянуть этот камень” дальше или вам лучше с ним попрощаться?

Возражения и вопросы вы собираете лишь с одной целью: дать откровенную обратную связь, в рамках которой подчинённый сможет уточнить свою “картину мира”: узнает сценарии практического применения тех или иных инструментов регулярного менеджмента. Это позволит ему принять решение: останется ли он с вами или будет искать новое “тёплое место”.

Дополнительная информация для беседы с руководителями

Во многих компаниях так сложилось, что руководители отделов и подразделений скорее специалисты хорошего класса, нежели профессиональные менеджеры.

А значит, во время встречи с ними важно акцентировать внимание на том, что теперь их первостепенная задача — управлять своими подчинёнными и нести за них ответственность. Профессиональная деятельность в качестве специалистов будет выполняться по остаточному принципу (если останется время после управления).

К тому же руководители должны быть примером работы по принципам регулярного менеджмента для своих подчинённых: научиться хорошо использовать перечисленные управленческие технологии и прокачивать свои управленческие компетенции с помощью специально составленной для управленцев программы обучения.

Резкое изменение роли с “полу-руководитель - специалист” на “менеджер” придётся по душе далеко не всем. Но это не значит, что таких сотрудников необходимо “списывать со счетов”. Предоставьте выбор сотруднику. Если он сейчас не готов быть руководителем, то может стать в своём отделе ведущим специалистом, где сможет и дальше развиваться как специалист: решать сложные и творческие задачи по своей специальности. Естественно, что в этом случае все принципы и технологии регулярного менеджмента его будут также касаться, как и любого сотрудника в компании.

Официально зафиксировать согласие сотрудника на внедрение регулярного менеджмента в его работу

По итогам встречи сотрудник должен подписать “*Протокол согласия с внедрением регулярного менеджмента и 7 парадигм-принципов применительно к себе и своему подразделению*”, в котором зафиксирована готовность сотрудника работать по принципам регулярного менеджмента и готовность применять к себе депремирование. Подробнее про депремирования рекомендую статью “[Депремирование сотрудников: как сделать, чтобы они сами себя штрафовали за “косяки”](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/penalties-for-employees-principles/)”.

Что делать, если сотрудник по итогам встречи **НЕ готов подписать** документ?

1. Собрать вопросы, на которые ранее и во время встречи вы не давали ответа или было нецелесообразно отвечать. Если вопросов очень много и сотрудник пытается оспорить каждое ваше слово, или кардинально не согласен с принципами — вероятность расставания с ним” приближается к 100%. Не тяните кота за… хвост!
2. Назначить дату следующей встречи для подписания.
3. Если слишком много итераций, задайтесь вопросом: сотрудник действительно так ценен для компании, чтобы тратить на него столько времени?

Зафиксируйте итоги встречи в “личном деле” сотрудника. Оригинал подписанного протокола оставьте себе. Старт “перевода на рельсы” регулярного менеджмента конкретного человека официально дан.

# Что Россия и Запад могут взять в управлении друг у друга

[Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград](https://www.e-xecutive.ru/users/1747631-aleksei-ulanov)

Нет плохих и хороших деловых культур. Есть методы менеджмента, адекватные хозяйственной практике страны, и неадекватные. Важно их различать и учитывать.

С тех пор, как 25 лет назад, Россия бросилась догонять Запад, звучат полярные мнения о применении западных стандартов управления в наших реалиях. Одни по-детски полагают: достаточно взять лучшие практики европейского и американского бизнеса – и руководимые компании изменятся, как по волшебству. Последствия предсказуемы: стыд, позор, сопротивление подчиненных, попытки внедренцев оправдать собственное незнание жизни. Мол, народец в нас «не тот», пора валить из «этой страны». Другие вообще ничего не делают, инфантильно объясняя ограниченность российских бизнес-возможностей загадочной русской душой.

А как же поступать взрослым и ответственным людям? – спросите вы. Первый подход: [вырабатывать собственные стандарты и методы управления](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986810-tri-kita-na-kotoryh-stoit-effektivnoe-upravlenie) с учетом отечественных условий ведения хозяйственной деятельности и культурных особенностей. Это долго, и, двигаясь по такому пути, наше управление всегда будет отставать от западного. Суть второго подхода – ясно понимать [различия в российской и западной деловой культуре](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986607-mozhno-li-za-god-podnyat-rossiiskii-zavod-do-evropeiskogo-urovnya) как форме миропонимания, из лучших западных практик брать те, которые реально в России работают, и фрагментарно дорабатывать все то, что не вписывается в отечественный хозяйственный контекст. Этот путь экономичен, но требует хотя бы элементарных знаний о различиях в культурных особенностях разных стран и народов.

Рассмотрим упрощенную модель принятия решений управленцем. Она состоит из следующих элементов:



* *Управленческая ситуация* – это совокупность обстоятельств, содержащих несоответствия между сложившимся и желаемым состоянием организации, которые могут быть устранены (разрешены) различными способами и поэтому требуют от руководителя выработки и реализации ряда целенаправленных управленческих решений.
* *Этика* – набор принципов, регулирующих социальное поведение человека, устанавливающих критерии оценки добра и зла.
* *Знания* – понятия, теории, представления человека о реальности.
* *Хотелки* – биологически обусловленные проявления психической деятельности (почти на животном уровне).
* *Язык* – форма представления ситуации, форма выражения управленческих решений.

Давайте разберемся, какие элементы данной модели отличают «нашего управленца» от «управленца западного», а какие похожи.

Этика у нас преимущественно православная или мусульманская. У них преобладает протестантизм и католицизм. Но правила общежития и отношений между людьми в России и на Западе похожи.

Хотелки людей во всех странах одинаковые. Все хотят красивых и веселых женщин (мужчин), всех хотят добиться высокого статуса, вкусно кушать, спать и радоваться жизни.

Знания. Настаиваю на утверждении, что все мы примерно умны или глупы вне зависимости от культурной среды.

Но вот язык, на котором мыслят управленцы, в России и на Западе принципиально разный. Мы по-разному описываем различные рабочие и проблемные ситуации, и в итоге решения, оформляемые в разной языковой форме, могут кардинально отличаться (хотя могут и не отличаться).

«Второго сегодня не будет», – говорит английская пословица. «Ошибок будет гораздо меньше, если у каждой ошибки будет имя и фамилия», – говорил один из «эффективных управленцев» сталинских времен нарком **Николай Ежов**. Чувствуете разницу? Кроваво известный глава НКВД расстрелян почти 80 лет назад, но его изречение стало крылатым.

Язык устроен так, что на одни темы думать на нем легко, а на отдельные темы очень энергозатратно или невозможно в принципе, так как нет даже речевых конструкций или слов, описывающих явление. Если сфера нашей деятельности существенно начинает отличаться от традиционной, нам приходиться дополнять язык новыми словами или речевыми конструкциями: латынь у врачей, феня у арестантов, профессиональные слова и термины у различных специалистов.

Как мы в России формулируем вопрос, когда возникает проблема? В каких устойчивых формах?

* Кто виноват, что делать?
* Что мы не сделали?
* Кем и чем мы не довольны?
* Кому надо дать по шапке?
* О чем надо думать, что бы этого не произошло?

Беспорядочные, но, тем не менее, связанные между собой слова.

А в вольном переводе с английского языка осмысление той же самой темы звучит по-другому.

* Это проблема имеет к нам отношение?
* Кого касается эта проблема?
* Это проблема существенно длительная?
* Эта проблема окончательно решена, может ли она повториться?
* Эта проблема имеет конкретный срок окончания?

Оформление мысли имеет существенное значение. И это имеет свои последствия.

Что получается лучше в русской управленческой культуре? Авральные действия, создание малых групп и коллективов, увязка хаотичных действий между собой, способность поставить интересы общего значимого дела над собственными.  
Что получается лучше в англосаксонской управленческой культуре? Планирование действий во времени, последовательность действий, формализация ролей и функций, четкое разделение проблем по принадлежности.  
Что получается плохо в русской управленческой культуре?Планирование, формализация ролей, соблюдение сроков и очередности.

Что получается плохо в англосаксонской управленческой культуре? Быстрая передача ресурсов и информации, формально принадлежащих разных субъектам, быстрое перераспределение ролей.

С чем придется смириться русским управленцам в ближайшие столетия? У нас будут всегда хорошие малые коллективы, и всегда – плохие средние коллективы, где необходима формализация функций и ролей. А крупные коллективы, где увязка работы является значимым фактором, будут среднего качества. Сроки выполнения задач всегда будут нереально короткими и всегда будут переноситься. Для мобилизации персонала будут придумываться несуществующие враги и несуществующие проблемы.   
С чем придется смириться англосаксонским управленцам в ближайшие столетия? *У*правление малыми группами на основе формализации отношений между участниками будет отнимать дополнительные менеджерские ресурсы. Управляемость крупных коллективов будет временно пропадать в непредсказуемых ситуациях. Методы дисциплинарного воздействия и побуждения всегда будут неадекватными. Работа по подбору кадров будет вестись формально, без учета внутренних мотивов человека.   
Что должно взять управление из российской практики для получения глобального выигрыша?

* [Подбор функционала работника под особенности его психики](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1423272-podbiraem-personal-ispolzuya-narabotki-spetssluzhb), позволяющий раскрыть внутренний потенциал.
* Построение малых рабочих групп под конкретные решаемые задачи.
* Быстрая смена ролей в коллективе в соответствии с решаемыми задачами.
* Встраивание личных интересов в интересы общего дела.

Что должно взять управление из англосаксонской практики для получения глобального выигрыша?

* Формализация отношений между структурами, участвующими в неэквивалентном хозяйственном обмене.
* Плановые действия, направленные на развитие важных ресурсов и на блокирование развития конкурентных систем.
* Создание двухуровневых законов, поддерживающих «интересные» направления и сдерживающих «неинтересные» экономические процессы, и манипулирование ими.

Из выше описанного можно сделать несколько выводов:

* Нет плохих и хороших деловых культур. Есть предметные области, которые хорошо или плохо охватывает та или иная культура.
* Если принимать управленческие практики, которые не свойственны твоей культуре и повестке дня, то это приведет к неадекватной трате ресурсов и тотальному проигрышу.
* Если использовать методы менеджмента, которые оптимальны в твоей культуре и задачам, то хозяйственные результаты будут высокими.

# Православие благословляет отсталость

Анна Натитник

О роли религии в развитии страны ученые спорят до сих пор. Но, каковы бы ни были результаты этих споров, в том, что институт церкви — один из самых влиятельных в современном мире, сомневаться неприходится. Об основной религии России—православии, о русской православной церкви, ее развитии, отношениях с государством и культурой, отличиях от католической церкви, путях и возможностях модернизации рассуждает кандидат исторических наук, доцент кафедры региональных исследований факультета иностранных языков и регионоведения [МГУ](http://www.seemore.ru/?keywid=5777008) им. М.В. Ломоносова Ирина Карацуба.

**Анна Натитник** — старший редактор Harvard Business Review — Россия.

**Все-таки влияет ли религия на развитие страны?**

Я считаю, что здесь вопрос в том, насколько то, чему учит церковь, задерживается в головах людей и влияет на их мировоззрение. В этом смысле Россия представляет собой своеобразный мир. Одна из главных характеристик развития России, по моему мнению, — дикая неравномерность. Россия — европейская страна по языку, по религии, по многим параметрам, но это окраинная страна Европы. Она очень далека от основных очагов развития, поэтому она часто отстает и пытается преодолеть это отставание за одно поколение. Как у Карамзина: «сравняться, чтобы превзойти». Точно так же неравномерно развивалась и наша основная религия — православие. И соответственно, если говорить о влиянии церкви на экономику, здесь с самого начала наблюдались очень своеобразные черты. Как мне кажется, это связано с тем, что церковь все, что могла, отдала русской культуре — и осталась, грубо говоря, ни с чем.

**Когда отдала?**

На ранних этапах, еще в Киевской Руси. Когда христианство пришло на смену язычеству, оно принесло идею социального равенства: князь ты или смерд, перед Христом все равны. Оно сняло идею предопределенности судьбы: человек стал отвечать за себя, за свое поведение, а не за весь род. Оно принесло культуру, книжность, грамотность, мозаики, иконы. Когда возникла церковь, государственные структуры были очень слабы, и церкви сразу отдали очень многое: культуру, образование, всю сферу гражданскоправовых отношений. Церковь в некотором роде шла на шаг впереди государства и общества: она объясняла, что не надо убивать друг друга; во время голода, когда киевский князь спекулировал хлебом, монастыри нередко бесплатно раздавали хлеб. Кроме того, церковь просвещала князей. В самом ярком социальном документе Древней Руси, в «Поучении Владимира Мономаха», князь, воин, охотник открыто пишет, что самое главное в княжьем ремесле — не дать сильным погубить простого человека. Я не помню, чтобы в более поздние времена кто-то придерживался такой точки зрения.

**Что же потом случилось с нашей церковью?**

Киевская Русь, наше первое, самое древнее государство, базировалось на трех элементах: монархическом (власть князя), аристократическом (боярская дума), демократическом (вече). Вече было во всех древнерусских городах до XIII — XIV века, в Новгороде — до XV века, в Пскове — до начала XVI века. Когда Киевская Русь распалась (что было естественным и даже прогрессивным процессом), эти элементы разошлись по разным землям. Нам, Владимиро-Суздальской Руси, достался монархический принцип, невероятно усилившаяся власть князя. Андрея Боголюбского потому и убили, что с ним невозможно было договориться. Его брат Всеволод Большое Гнездо, однако, продолжил ту же политику, и северо-восток Руси, отсталая, экономически неразвитая окраина, стала колыбелью Московского государства. Здесь еще до монголов сложился достаточно авторитарный режим. Когда в 1453 году Византия — первое православное царство, где христианство стало религией, — пала от рук неверных, московское церковное сознание, потрясенное этой катастрофой, спешно сконструировало идею Москвы как нового града Константина. Возникло православное царство, в котором церковь поддерживала самодержавие, а самодержавие поддерживало церковь. Вступив в этот союз, церковь совершила огромную ошибку: сделала выгодный тактический ход при определенном стратегическом проигрыше. Она фактически благословила и изоляцию страны от окружающего мира, и усиление несвободы общественной жизни, и складывавшееся крепостное право.

В итоге, как писал Андрей Курбский Ивану Грозному в середине XVI века, «затворил еси царство Русское, сиречь свободное естество человеческое, аки во аде твердыне». Все это привело к острому кризису начала XVII века, к гражданской войне, к полному развалу государства. И вот, когда пали государственные структуры, церковные сохранились.

После Смуты началась консервативная реставрация, доопричная модель, которая всех еще раз завела в полный тупик к концу XVII века. В итоге проведенных Петром реформ церковь была огосударствлена и стала частью чиновничье-бюрократического аппарата. Как писал в конце XVIII в. Александр Николаевич Радищев, «власть царска веру охраняет, власть царску вера утверждает: союзно общество гнетут».

Поэтому, что касается влияния церкви на экономику, нам, скорее, нужно вести речь о влиянии государства на экономику. Ведь церковь очень рано отождествила себя с государством. Если уже Достоевский за год до смерти писал в своем дневнике, что наше православие «в параличе», что же говорить нам?

**Вы хотите сказать, что сейчас церковь еще в большем параличе?**

Сегодня церковь, во-первых, в идейном параличе — она ничего не может предложить, кроме концепции так называемого русского мира, которая тянет нас на два века назад. Во-вторых, она очень активно и агрессивно выступает на поле, на котором ей выступать не следует, — на поле стяжания. Я говорю о так называемой церковной реституции, которая с юридической точки зрения представляется очень спорной. Как известно, церковь была лишена собственности еще в XVIII веке, поэтому, когда она требует вернуть ей то, что у нее отобрали большевики, она идет против исторической правды.

В-третьих, — и это, наверное, главное — наша церковь в параличе морально-нравственном. Объясню, почему. До марта 1917 года она молилась за царя, через три дня после отречения Николая II Синод призывает молиться о «богохранимой державе российской и благоверном Временном правительстве. Проходит еще десять лет — и митрополит Сергей Страгородский выпускает знаменитую Декларацию 1927 года, в которой благодарит советскую власть за «участие» к делам и нуждам верующих. Это в 1927 году, когда все священники уже перестреляны или брошены в тюрьмы. Далее церковь солидаризируется с товарищем Сталиным — в сентябре 1943 года на даче Сталина при участии Берии, чекиста Карпова и трех уцелевших митрополитов. Так возникает Русская Православная Церковь Московского Патриархата, которая существует до сегодняшнего дня. РПЦ МП ни за что не покаялась, ни в чем не раскаялась (наверное, единственный, кто покаялся за сотрудничество с КГБ, — епископ Виленский Хризостом).

**Каковы сегодня отношения церкви с государством?**

Церковь продолжает активно сотрудничать с государством, и, учитывая суть нашего государства, это сотрудничество уже за гранью коллаборационизма. Обратите внимание на позицию церкви в крупных социальных делах последних десяти лет: Беслан, Дубровка, процесс над Ходорковским и т.д. Когда отец Сергей Таратухин в Краснокаменске отказался освящать административное здание в колонии, где содержался Ходорковский, его тут же лишили сана. И он ушел в Апостольскую церковь Глеба Якунина (правда, потом, к сожалению, вернулся назад: его сломали). Церковь во всем поддерживает государство, что бы то ни делало. В нашей политике сейчас звучат неоимпериалистические ноты: мы хотим собрать вокруг себя постсоветское пространство. И кого-то мы загоняем туда танками и пушками, кого-то заманиваем деньгами, а кого-то — проповедями.

У меня такое ощущение, что после печально знаменитого раскола середины XVII века, когда две группы очень верующих и преданных церкви людей «съели» друг друга, во главе церкви у нас, за небольшим исклю- чением, стоят циники и неверующие, которым что бы ни делать, лишь бы служить власти. Вроде патриарха Иоакима, который говорил: «Я не знаю ни старых книг, ни новых книг — то, что мне велят начальники, я готов де- лать и слушать их во всем». Это было еще в конце XVII века.

**Предпринимались ли с тех пор попытки оздоровить церковь, отдалить ее от государства или ее руководители душили всякие реформы на корню?**

Как я уже сказала, и среди иерархов были исключения. Например, митрополит московский Филарет (Дроздов) нередко спорил с Николаем I и по отношению к власти вел себя достаточно независимо. Учитель Филарета, митрополит Платон (Левшин), в свое время отказался стать орудием Екатерины II в деле преследования московских масонов. Проведя личное «собеседование» с известным просветителем и масоном Николаем Ивановичем Новиковым, он написал Екатерине, что со слезами молится, «дабы все христиане были таковы, каков Новиков». То есть вести себя можно по-разному.

Но церковь — это не только иерархи. Когда у церкви отобрали собственность, начался расцвет монашества — люди вспомнили про душу: появились Паисий Величковский, потом Серафим Саровский, старцы Оптиной Пустыни. Со второй половины XIX века, когда общество немного либерализовалось, возникло и мирянское общинно-братское движение. Например, во время Крымской вой ны община княгини Наталии Шаховской «Утоли моя печали» действовала как центр милосердия и благотворительности. Таких общин во второй половине XIX — начале XX века было очень много, и венец этого движения — Марфо-Мариинская обитель великой княгини Елизаветы Федоровны. Расцвет низовой жизни церкви продолжался до конца 1920-х годов. И сейчас, после десятилетий упадка, вновь возобновились попытки обновить церковь снизу. Так называемая общинно-братская экклезиология, кочетковцы, меневцы — этими группами почти не занимаются, но они существуют. У отца Георгия Кочеткова вообще практически сетевые структуры от Мурманска до Волгодонска и от Калининграда до Владивостока. Но кто про это знает?

**Какие шаги предпринимают эти группы, чтобы обновить церковь?**

Например, они активно трудятся на ниве образования. У кочетковцев есть Свято-Филаретовский православно-христианский институт, у меневцев — Общедоступный православный университет отца Александра Меня; с меневцами же связан Библейско-богословский институт святого апостола Андрея. Если в церковь придут ответственные за нее европейски образованные люди, может быть, что-то и изменится.

**Кроме низового движения, что еще может способствовать модернизации РПЦ?**

Откровенно говоря, я не уверена, что серьезная модернизация сейчас возможна. В больном обществе церковь больнее всех. С реституцией церковной собственности, с этим, в сущности, авторитарным приходским уставом, который приняли не так давно и который остался почти без внимания общественности (в нем вся полнота власти в приходе фактически передается в руки епископа), с ОПК в школах (и в учебнике Бородинои, и в учебнике Кураева написаны страшные по сути вещи), с судебными решениями по выставке «Осторожно, религия!» — о какой модернизации может идти речь?!

Раз я упомянула о выставке, замечу, что пути культуры и церкви у нас разошлись, и разошлись давно. Вспомните перебранку Пушкина с Филаретом в стихах, вспомните, сколько картин по требованию церкви было снято с выставок. Когда Наталья Гончарова выставила в 1912 году своих «Евангелистов», выставку тут же закрыли; Третьякову разрешили купить репинского «Протодьякона» только при условии, что его не будут выставлять. Ну а нынешняя церковь дошла до настоящей войны с культурой, фактически взяв на себя роль инквизиции.

И все же, если обновлению церкви что-то и может способствовать, то, помимо низового дижения, это, во-первых, опыт зарубежных епархий русской православной церкви. Например, Сурожской епархии, которая для РПЦ МП всегда была бельмом на глазу. Владыка Антоний (Блум), который возглавлял ее с момента основания в 1962 году до своей смерти в 2003 году, не получал зарплаты, питался тем, что приносили ему прихожане, после вечерней воскреснои службы помогал прихожанам убирать храм — и я вам скажу, это было столь же необычное, сколь и душеспасительное зрелище.

Во-вторых, модернизации может способствовать необходимость отвечать на вызовы со стороны активно действующих российских протестантов и католиков. На Дальнем Востоке протестантских общин больше, чем православных, — и у них свои практики, свои формы социальной организации. Например, у них есть понятие социального служения, они помогают друг другу, собирают одежду, деньги нуждающимся, многодетным матерям. У православных этого, по край ней мере, в таком масштабе, к сожалению, нет.

**Есть ли смысл обращаться к опыту модернизации зарубежной католической церкви?**

У католической церкви иной путь. Прежде всего, она менее зависима от государства — она сама себе государство. Потом, у католиков был Второй Ватиканский собор в 1960-х годах, целью которого была реорганизация церкви. Нам до Второго Ватикана еще очень далеко. Кроме того, внутри католической церкви существовали и существуют мощные общественные движения, которых в православии никогда не было: Corpus Dei, Opus Dei, Малые сестры Иисуса. И все потому, что в католических странах есть гражданское общество. Ну и конечно, католическая церковь действует преимущественно в государствах, скажем так, первого эшелона, а мы — в странах второго, если не третьего эшелона. И это очень важно.

**Какая здесь взаимосвязь?**

Прямая. На мой взгляд, православие не смогло найти своей экономической доктрины. И вообще оно действует в русле, скорее, небесного отечества, чем земного. Христианство считает: надо терпеть и смиряться, потому что «нет власти не от Бога». Если бы апостол Павел знал, как будут перетолкованы эти его слова, он бы их не написал. Получается, что и Гитлер от Бога, и Сталин от Бога, и Путин от Бога. И сами мы не отвечаем за то, что происходит у нас в стране. Попытки отдельных богословов вроде отца Александра Меня объяснить, что апостол Павел имел в виду совсем другое, у нас никогда не приветствовались.

Еще один важный момент — отношение православия к богатству. Христианство в целом очень плохо относится к богатству и готово терпеть состоятельных людей, если они будут давать деньги церкви. В Евангелии недвусмысленно сказано: легче верблюду пройти сквозь игольное ушко, чем богатому войти в царствие небесное. Католики и протестанты сумели это преодолеть и перетолковать, а православные — нет. У нас и времени-то на это не было. Когда русские приняли христианство, они были дикими язычниками, и они сразу получили все: Евангелие, Ветхий Завет, богословские труды, семь Вселенских соборов, крестово-купольный храм, икону, фреску, Псалтырь. У нас ушло шесть веков на то, чтобы всем этим овладеть и перевести на русский язык. Христианство приняли в конце IX века, а первый полный текст Библии на церковнославянском языке, Геннадиевская Библия, — это 1498 год. Потом язык очень быстро ушел вперед, и мы еще лет сто бились за перевод Библии с малопонятного церковнославянского на русский. А служба у нас до сих пор ведется на церковнославянском. И церковь наша живет по календарю, который на две недели отстает от мирового.

**Какие реформы были приняты на втором ватиканском соборе?**

На этом соборе четко оговорили отношения церкви с государством, перевели службу с латыни на современные языки, значительно оживили социальную деятельность церкви (малые братства, помощь нуждающимся и так далее), призвали к активному участию церкви в политике — безусловно, со своих позиций, то есть христианско-демократических, христианско-консервативных и пр.

Сейчас, как я уже сказала, нам до этого собора очень далеко. Однако нельзя забывать, что в начале ХХ века православная церковь тоже выхо- дила на уровень системных реформ. Поместный собор 1917—1918 годов — это лучшее, что происходило с нашей церковью. Его участники предлагали ограничить власть епископа, утвердить права прихода, позволить мирянам играть большую роль в жизни церкви, восстановить женские служения, перейти на новый календарь, перевести службу на современный язык, оживить миссионерство и социальное служение. Часть этих реформ собор успел принять. В частности, было принято постановление, запрещающее отлучать от церкви за политическую деятельность (были восстановлены в сане многие политические деятели, например, отец Григорий Петров, принимавший активное участие в революции 1905 года). Потом началась гражданская война, и Собор больше не собирался.

**Но ведь на этом соборе были приняты какие-то важные решения. Действуют ли они до сих пор?**

В православии с канонами творится нечто странное. У нас действуют все каноны, начиная с византийских. Никто ничего никогда не отменял (в том числе и решения Собора 1917— 1918 годов), просто сделали вид, что «неудобных» канонов не существует. И что характерно, многие каноны противоречат друг другу. Яркий пример: по византийским канонам воина, обагрившего руки кровью, полагается отлучать от причастия на несколько лет, чтобы он очистился. Потому что есть заповедь «не убий». Этот канон никто не отменял. И вот, пожалуйста: святая Варвара и Илья Муромец — покровители ракетных войск стратегического назначения, архангел Михаил — покровитель военных летчиков. В чем же дело? Ответ прост: наша церковь дружит с государством и «укрепляет» его обороноспособность.

Кстати, к вопросу о модернизации православной церкви: выполнение программы собора 1917—1918 годов могло бы в значительной степени способствовать ее оздоровлению. Конечно, с тех пор прошло уже почти 100 лет, поэтому в эти положения необходимо внести коррективы, но в целом, на мой взгляд, это прекрасная основа для начала реформации.

Мое личное мнение, что такие статьи не для широких масс. Выборочное использование цитат негативно для морали и этики. Почему бы автору не направить это письмом в РПЦ? Обсуждать это в бизнес журнале, считаю неуважением к православной вере. У автора явно отсутствует придыхание, вожделение, свойственное верующим. Думаю, автор не провела и одного дня в Киево-Печерской лавре.  
Автор имеет право на любое мнение, но не имеет права перемывать косточки религии, оскорбляя чувства верующих. Собственно этот моветон уже стал нормой во всем мировом сообществе (сейчас активнейшим образом песочат ислам). Кстати, я бы не против вернутся на пару веков назад, хоть и в моральных и нравственных нормах, хоть в полном смысле. Ядерные исследования тоже несут и зло и относительное зло, но то что написано, как сказано, может быть хуже Диктатора, т.к. убивает не миллион, а сотни миллионов. Предлагаю обсудить здравомыслие публичного разбора столпов моральных устоев сотен миллионов людей. Чтоб потом не говорить, указывая на них - "без царя в голове".

Во-первых, это Бизнес-издание, а не коммунистическое идеолого-пропагандистское.  
100 лет назад такие пропагандисты уже сносили церкви, и попутно расстеряли 80 тысяч священников и несколько миллионов прихожан в гражданской войне и в лагерях. Страна пришла в упадок (и весь частный бизнес исчез).  
Между прочим, более 80% коммисаров были выходцами из иудейской общины - явно просматривается злоба и зависть этого контингента.  
  
Во-вторых, Главный редактор - примите правило: говорить о религии может только полноправный представитель этой религии, а не атеист или чужак.  
  
Кажется все атеисты и коммунисты-иудеи от нечего делать до сих пор пытаются обхаять церковь. Ну что им всё неймётся, всё кричат "религия - опиум для народа", и старательно обхаивают РПЦ.  
Ну пусть пишет свои трактаты про евреев, что мол уже сколько лет прошло, а они всё про исход талдычут.  
Пусть каются за пурим (за резню арабов или персов) - уже самое время пришло, 8 марта.

Только одно замечание: может хватит уже во всех бедах России винить евреев? Не такой уж их высокий процент относительно русских. Может нам, как титульной нации, стоит и к самим себе присмотреться - а вдруг мы тоже виноваты в своих бедах? (это сарказм).

11 марта, 11:12:29

Я не об этом.  
Смысл моего коммента - чтоб не хамили.  
Для меня подобная статья - прямое оскорбление, могу и морду дать ... т.е. в суд подать!!!

11 марта, 16:17:43

Удивительно неуместн видеть эту "работу" в бизнесс журнале. Надеюсь у редактора хватит ума и рассудительности больше никогда не поднимать этих тем в БИЗНЕС издании

7 марта, 12:08:41

Думается, что если такая серьёзная тема поднимается на страницах издания, логично - давать противоположную точку зрения, что, к большому сожалению, сделано не было.

7 марта, 12:46:17

Удивительно неуместн видеть эту "работу" в бизнесс журнале. Надеюсь у редактора хватит ума и рассудительности больше никогда не поднимать этих тем в БИЗНЕС издании

7 марта, 12:08:51

Удивительно неуместн видеть эту "работу" в бизнесс журнале. Надеюсь у редактора хватит ума и рассудительности больше никогда не поднимать этих тем в БИЗНЕС издании

7 марта, 12:09:07

Благоверный Александр Невский, почти 800 лет назад, отказался от западных ценностей, приняв унизительную защиту от татаро-мангол за дань.И это ради сохранения православия.И какая теперь Россия?!  
Благодаря православия вы можете теперь так гордо восседать.

8 марта, 11:45:29

Александр Невский отказался от оккупации «западных держав» взамен оккупации монголами. Выбор, как оказалось, был трезвым: монголы не особо вмешивались во внутреннюю политику покоренных государств, более того - их оккупационная политика была достаточно гибкой. Выступить якобы на стороне "запада" означало стать "пушечным мясом", при этом следует учитывать, что монгольская армия в то время была самым эффективным и совершенным войском с высочайшей степенью мобильности.  
  
Впрочем, речь не об этом. В статье мы видим очередное мнение «западников». Спор оных со «славянофилами» за несколько столетий набил оскомину. Называть Россию «европейской страной», даже с учетом отнесения к Европе таких стран, как, скажем, Албания, крайне не верно хотя бы по географическому признаку – большая часть РФ находится за Уралом и к Европе отношения не имеет, а влияние «западных», а точнее англо-саксонских ценностей в ней всегда было крайне низко.  
  
Вообще все эти споры ни к чему не ведут: вместо того, чтобы выстраивать адекватную социальную и экономическую политику, опираясь на реальное положение вещей и используя эффективные для нашей действительности решения, независимо от их «западности» и «восточности», происходит скатывание в очередные дебаты с попыткой избрать жесткий путь развития, подгоняя реалии под концепцию. Экономика требует гибкости и эффективных решений независимо от их происхождения.  
  
Теперь о религии. Наверное, автор не в курсе, что любая из основных религий учит, что перед Богом все равны и все его «рабы» (более широкая трактовка допускается в буддизме и, например, синто). В этом плане православие ничем не отличается от царствовавшего в средние века в Европе католицизма. Не стоит вообще переоценивать влияние церкви на экономику и историю. Даже Ватикан лишь обосновывал необходимость крестовых походов, потребность в которых диктовалась, прежде всего, политическими и экономическими интересами. Не надо думать, что церковь была главной - власть всегда принадлежит светским людям, и конфликты руководства РПЦ с самодержавием всегда заканчивались не в пользу первого. Вообще о влиянии религии на развитие общества должны рассуждать профессионалы в этой области. Нелишне изучить их многотомные труды на эту тему, а не вырвать цитаты из переводов Евангелие, придумывая им обоснование.  
  
И еще: судя по всему, автор, в т.ч., выступает на стороне сектантов-раскольников. Это его право, но пусть это лучше будет в личном блоге. Пассажи о необходимости, по сути, оскорбления чувств верующих всевозможными перформенсами в стиле выставки «осторожно религия», вызывают усталость – наигрались уже в «тоталитаризм толерантности» в интересах агрессивного «сверхменьшинства». В некоторых кругах это модно, но к экономической науке это имеет очень мало отношения и совсем не имеет отношения к столь весомому и уважаемому в бизнес среде журналу. Полагаю, что данную тему лучше адресовать религиозным журналам и «желтой прессе».

11 марта, 11:02:28

Удивительно странная статья, с удивительно странными доводами. Удивительно, что чье-то сугубо личное, не подтвержденное фактами мнение печатается в столь авторитетном журнале по бизнесу.

10 марта, 22:43:28

...На мой взгляд, православие не смогло найти своей экономической доктрины. И вообще оно действует в русле, скорее, небесного отечества, чем земного....  
Конечно, Церковь - это религиозная организация, а не банк. Читайте Библию, там так и написано - на небе собирайте плоды, а не на земле!  
  
Экономическая доктрина христианства (и православия) проста - "Не укради". Коммунисты старательно разрушали её, и теперь мы пожинаем страшнейшую коррупцию, когда собственные правители разворовывают Россию.  
  
В целом статья - полностью сама себя опровергает при вдумчивом чтении, даже особенных знаний не надо - надо лишь понимание веры. Достаточно пару раз сходить в воскресную школу для взрослых в ближайшем приходе.  
  
...кандидат исторических наук, доцент кафедры региональных исследований факультета иностранных языков и регионоведения МГУ им. М.В. Ломоносова Ирина Карацуба...  
- непонятно, кто и как дал ей звание кандидата наук и кафедру в МГУ - она совершенно не разбирается в данном вопросе, разве что вычитала в Гугле даты соборов ;-)))  
  
Пригласите меня что ли на интервью по вопросам данной статьи, и автора выгонят из МГУ как студентку-двоечницу, не сдавшую зачёт по истории религии.

11 марта 2012

# Кластеры не образуются благодаря чиновникам

**Попытки создать рукотворный кластер обычно оборачиваются пустой тратой миллиардов**

[**Елена Евграфова**](http://www.forbes.ru/person/8233-evgrafova-elena) **|  20 декабря 2010** Месяц назад один профессор из Америки попросил меня поделиться с ним мнением о фонде «Сколково». Я понимала, что мой скепсис наверняка будет списан на типично российский недостаток позитивного мышления, поэтому перед встречей, чтобы проверить свои доводы, я зашла на сайт «иннограда». И немедленно нашла там повод для сарказма: в разделе вакансий висело объявление о найме «руководителя кластера». Им недостает чувства комического, подумала я, либо они не читали Майкла Портера и плохо понимают, что именно гарвардский профессор [подразумевал](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_cluster) под кластерами.

Главный аргумент против любой попытки создать рукотворный кластер состоит в том, что пока никому этого не удавалось, в том числе американцам. Каждая новая попытка оборачивается пустой тратой миллиардов долларов. «В действительности кластеры обычно образуются независимо от действий чиновников — иногда даже вопреки им, писал Майкл Портер. — Они растут сами: там, где есть какие-нибудь преимущества. Вкладывать в развитие кластера оправданно только тогда, когда он, хотя бы и в зачаточном виде, уже прошел испытание рынком...». На всякий случай я еще раз попросила нескольких профессоров вспомнить хоть один успешный кластер, с нуля созданный усилиями чиновников. Увы. «Едва ли какая-нибудь страна не мечтает о собственной Силиконовой долине. И ничего, кроме разочарований и неудач, из этого не выходит», пишет профессор Бэбсон-колледжа Дэниел Айзенберг в статье [«Революция предпринимателей»](http://www.hbr-russia.ru/issue/61/2284/). «Глядя на то, как правительство Германии силится создать биотехнологические кластеры того же уровня, что и в Калифорнии, специалисты Insead пришли к выводу, что, по сути, Германия выбросила на ветер $20 млрд, а сейчас той же дорогой мчится на всех парах Сингапур. Оценив усилия Сингапура, который затратил не один миллиард на создание «биополиса», Всемирный банк подсчитал, что шансы на успех — 50 на 50. А кто-то, возможно, даст и того меньше», — [писал журнал The Economist](http://www.economist.com/node/9928211).

Впрочем, этим мой скепсис не ограничивается. Около года назад мне позвонил знакомый и спросил, не знакома ли я с Чубайсом? Оказалось, что его друг-предприниматель ищет выходы на высших чинов в «Нанотехнологиях», потому что у него есть довольно сильное изобретение, которое он успешно применяет в своей компании и уже заработал на нем несколько миллионов. Технологию можно использовать в нефтепроводах, и тогда экономический эффект достигнет сотен миллионов долларов. Человек хотел получить гарантии на высшем уровне «Нано», потому что был уверен, если пойдет обычным путем, то технологию непременно украдут и хорошо, если его самого не упекут куда-подальше, чтобы не путался под ногами. По следам этого разговора редакторы HBR провели опрос экспертов, и те в один голос заявили, что если бизнесмен не дурак, то надо продавать технологию на Запад — здесь в России украдут наверняка. Вот такой уровень доверия бизнеса к власти и преданным ей олигархам. Как «Сколково» собирается преодолевать это препятствие?

Виктор [Вексельберг](http://www.forbesrussia.ru/rating/100-bogateishih-biznesmenov-rossii/2010/vekselberg) — типичный представитель тех групп интересов, которые определяют курс нынешней России, кроме него в высших управленческих структурах «иннограда» значатся Вагит [Алекперов](http://www.forbesrussia.ru/rating/100-bogateishih-biznesmenov-rossii/2010/alekperov) и [Владислав Сурков](http://www.forbes.ru/node/54675). Зачем этим могущественным людям модернизация, которая явно противоречит их классовым интересам? Или они понимают под модернизацией что-то свое, «суверенное»?

Самостоятельно мыслящие люди мало верят мотивирующим фразам, сказанным с трибун или в объектив телекамер, они делают выводы на основе метатекста, который не зависит от профессионализма пиарщиков. Скажем, автокатастрофа на Ленинском проспекте и все последующие события рассказали о корпоративной культуре «Лукойла» гораздо больше, чем могла бы рассказать самая подробная аналитическая записка. А культура компании — это всегда отражение личности ее основателя. Так что любой здравомыслящий предприниматель с сильной инновационной идеей должен бегом бежать от структур, так или иначе связанных с именем основателя «Лукойла», чтобы случайно не оказаться на пути у всемогущей и безжалостной машины.

Недавно Виктор [Вексельберг](http://www.forbesrussia.ru/rating/100-bogateishih-biznesmenov-rossii/2010/vekselberg) дал интервью оппозиционному журналу The New Times, в котором, между прочим, упомянул о намерении установить пеленальные столики не только в женских, но и в мужских туалетах. Это, очевидно, должно было произвести впечатление на просвещенных читателей журнала. И произвело бы, если бы не контекст.

Я ни капли не сомневаюсь в том, что [Вексельберг](http://www.forbesrussia.ru/rating/100-bogateishih-biznesmenov-rossii/2010/vekselberg) — неплохой менеджер и пеленальные столики в мужских туалетах действительно будут установлены. Не сомневаюсь я также в том, что бюджетные деньги будут освоены, а бизнес-процессы — отлажены. Респектабельные сотрудники «Сколково» в дорогих костюмах будут эффективно проводить совещания и устраивать вебинары, выступать с презентациями, ездить в загранкомандировки и организовывать форумы под девизом «Россия, вперед!». Я только не верю, что будет хоть какая-то польза для общества от всей этой деятельности.

*Автор — главный редактор журнала Harvard Business Review Россия и книжного издательства United Press/Альпина Бизнес Букс*

Всё совершенно правильно. Это может регулировать рынок в стране со свободной, открытой экономикой. Российская экономика - феодально-коррупционно-КГБстская.

Все совершенно верно! И ваш скепсис ни сколько не преувеличен! Для любого здравомыслящего человека, живущего российскими реалиями все и так понятно: сколково, модернизация, Нано -- чистейший пиар, изображение бурной деятельности, пир во время чумы. И уж тем более понятно, что затраченные на данные проекты средства не принесут и десятой доли желаемого результата, даже при условии умеренного воровства и хорошего управления. Разница между нами и Германией в вопросе бессмысленности траты денег на подобные инициатвы состоит в том, что последняя может себе это позволить. Ведь базисная экономика, промышленность, развитость институтов, уровень жизни в подобных странах несравнимо выше (в среднем), чем в России. В нашей же ситуации следование таким мировым "трендам" выглядит практически кощунственно! Это все равно, что у автомашины нет колес и двигателя, а автовладелец постоянно тратит средства на ее внешний тюнинг, какие-то прибамбасы. Остается вопрос о том, сознательно ли наши власти занимаются подобнымыми вещами (желая выглядеть деятельными в глазах электората) или искренне и наивно верят, что подобные точечные инициативы помогут нашей многострадельной экономике? А может в их понимании это просто "модно"? Ну, чтобы было о чем поговорить с представителями действительно развитых стран на саммитах G20, дескать мы нехуже можем. А попробуй проанализировать реальный результат деятельности той же ГК Нанотехнологии? Что достигнуто? Каков реальный выход? Нано-лампочки в "Калине", нано-галстук и нано-герлянда на новогодней ёлке! Ничего кроме саркастической ухмылки подобные модернизационные потуги власти, к сожалению, не вызывают!

Последний абзац статьи - отражение действительности. Так и будет, скорее всего.

# Иерархический менеджмент не работает. Пришло время «бирюзовых компаний»

08.08.2017

«Решение большинства обычно неверное, поэтому я, как правило, в меньшинстве». Как настроить «бирюзовую систему» управления в отдельно взятой компании — опыт гендиректора ГК «Лидер» на DK.RU.85

Алексей Данилин, основатель и генеральный директор ГК «Лидер», занимается построением «бирюзовой компании». Такая система управления предполагает минимальное количество управленцев и топ-менеджеров и максимальное количество свободы и самоуправления для сотрудников. Г-н Данилин рассказал DK.RU о том, как проходят совещания в «бирюзовых компаниях».

[**Алексей Данилин**](http://ekb.dk.ru/wiki/danilin-aleksey#binding)**, управляющий партнер**[**ГК «Лидер»**](http://ekb.dk.ru/wiki/gk-lider#binding)**:**

— Вообще-то я понимаю, почему руководители компаний выходят к своим подчиненным и по 30-40 минут рассказывают, что они думают о работе компании. В вертикальной системе управления это единственный способ донести до сотрудников информацию. Но, на мой взгляд, это неэффективно. Мы строим «бирюзовую компанию», у нас другие принципы управления.

**Креативные совещания или совещания по стратегии развития у нас называются «Круг лидеров».** Лидером считается не тот сотрудник, кто дольше всех работает или имеет выше «звание». Участник «Круга лидеров» — лидер мнений, то есть в каждом отделе люди выбрали одного представителя, которому доверяют и который становится участником круга. При этом каждый раз состав «Круга лидеров» может меняться.

**Количество человек, которые принимают участие в совещании, имеет важное значение.**Людей в круге должно быть три, пять, семь, максимум девять. Оптимальное число — пять-семь, тогда каждый успеет высказаться, и совещание не затянется. Важно, чтобы людей было нечетное количество, потому что два человека — это потенциально конфликтная ситуация, а четыре человека договориться не смогут, потому что опять же могут разделиться на пары. А вот три или пять человек обычно конфликтных ситуаций избегают и гораздо эффективнее решают проблемы.

**В круг никто не заходит и никто не выходит.** То есть никто не может опоздать на совещание, иначе пришлось бы ждать, пока все будут готовы к обсуждению. Почему это важно? Потому что групповая динамика — основа совещаний, а когда кто-то прерывает обсуждение (приходит не вовремя или выходит в туалет), то эффективность падает.

**В круге все равны**. Нет начальников, финансовых управляющих и менеджеров. В совещаниях, которые касаются изменения принципов работы компании, могут принимать участие любые сотрудники: от главного бухгалтера до новичка отдела продаж. Это трудно, потому что приходится сокращать дистанцию между начальником и подчиненными. Но если в круге не будут все равны, это плохо. Тогда вопросы не решаются единогласно, а спускаются от начальства — это уже вертикаль власти.

**На совещании все говорят по очереди.** Когда кто-то говорит, все остальные слушают. Никто не задает уточняющих вопросов и не комментирует слова выступающего. Если возникает вопрос, его нужно записать и после круга задать. Цель первого круга — выслушать и понять точку зрения каждого из людей. После того, как все высказались, начинается обсуждение.

**Помощником на совещаниях становятся песочные часы.** Когда мы решаем текущие вопросы, то время высказывания одного участника круга составляет две минуты, когда вопрос сложный, берем песочные часы на четыре минуты. Исследования показывают, что среднестатистический человек не может сконцентрироваться на одном вопросе больше, чем на четыре минуты.

**Решение большинства обычно неверное.** Например, есть популярное решение: «Давайте не будем работать, устроим выходной», и за это проголосует большинство. Я, как руководитель, чаще всего буду находиться в меньшинстве, потому что мои решения непопулярны. Чтобы мнение меньшинства тоже учитывалось, мы принимаем решение единогласно, то есть все должны согласиться с ним.

**Совещания-доклады не работают.** На таких мероприятиях обычно раздают указания или отчитываются о проделанной работе в виде доклада. Это бесполезно. Зачем мне зачитывать, что я сделал, а что я не сделал, если есть Битрикс, который можно открыть и посмотреть лист задач? Совещания нужны для обсуждения. Но это не значит, что от совещаний по задачам нужно отказываться.

**Встречи по поводу выполнения целей мы проводим по системе «компас Водянова».** В советское время это была экспериментальная модель проектного управления. В этом случае совещания по задачам проходят по принципу «поручил-делаю». Из Битрикса раз в неделю для каждого сотрудника выгружаются таблицы «мне поручили» и «я поручил» в разрезе неделя до и неделя после. На этой встрече каждый может согласовать с коллегами, что у него сделано, а выполнение каких задач переносится.

**Компромисс — это плохо, это вообще ничто.** В ходе совещания люди должны высказать каждый свое мнение и найти решение, которое устроит всех. А компромисс означает, что и я недоволен, и ты недоволен.

**Я как руководитель в совещаниях не участвую, только веду протокол.** Потому что, когда я начинаю принимать участие, то неизбежно перетягиваю на себя внимание, а другие сотрудники становятся менее активными. На совещаниях важно, чтобы сотрудники были вовлечены в обсуждение, свободно высказывали мнения. Добиваться этого мне удается своим неучастием в обсуждении. Роль руководителя — настроить в компании систему, когда все может работать без него. Я объясняю правила игры, а потом устраняюсь и наблюдаю. В идеале меня вообще не должно быть на совещаниях.

**Иерархический менеджмент не работает.** Он прост: руководитель дал поручение и ждет, когда его выполнят. И все хорошо в этой системе, но есть минус: эти поручения обычно не выполняются, потому что люди или не понимают, зачем это делать, или не хотят выполнять задания. В «бирюзовой системе управления» сотрудник должен сам понять суть задачи, почувствовать свою ценность. То есть на совещаниях нужно не ставить задачи, а обсуждать варианты решения. В итоге совещания превращаются в коучинг — это и есть секрет эффективности.

# Почему неэффективны бизнес-объединения

Евгений Гершман Аналитик, Брянск

Три причины, не позволяющие создать в России сильные деловые ассоциации. И три способа их устранить.

Эффективные бизнес-объединения есть необходимое условие эффективной экономики и эффективного общества. В современном мире бизнес-ассоциации действуют малоэффективно. Они не способны обеспечивать интересы бизнес-сообществ. Это одна из причин, в силу которых бизнес значительно ослабил свое политическое представительство и слабо влияет на установление благоприятных условий предпринимательства. Факторы эффективности объединений есть следующие:

Соблюдение принципов научной методологии.

Принятие решений по принципу «Вес голоса равен взносу».

Прямое участие членов в управлении посредством интернета.

Бизнес-сообщества традиционно игнорируют принципы научной методологии и потому не требуют соблюдения их в деловых ассоциациях. Большинство бизнесменов просто не помнит о них. Они, как правило, избегают интеллектуальных напряжений, необходимых для соблюдения этих принципов.

Лидеры объединений часто применяют демагогию для принятия решений и их пропаганды. Идеологи социал-демократии навязывают бизнес-объединениям демократический принцип равенства голосов всех членов. Но этот принцип, очевидно, неуместен во всех деловых организациях. Этот принцип вызывает у богатых участников нежелание финансировать работу объединения в большем объеме, чем остальные.

Лидеры и менеджеры бизнес-организаций хотят максимизировать свою власть над их ресурсами в собственных интересах. Поэтому они препятствуют прямому участию членов в принятии решений и в контроле над их исполнением. С другой стороны, бизнесмены не хотят тратить свои усилия и время на участие в управлении объединением.

В результате деловые ассоциации имеют мало ресурсов и плохо используют их в коллективных интересах бизнес-сообществ.

Чтобы создать эффективные бизнес-объединения качественно нового типа, их организаторы должны, в первую очередь, утвердить в их уставах обязательность базовых принципов научной методологии:

Все документы объединений должны быть представлены в дискретном формате. То есть каждая их мысль должна быть выделена в отдельном коротком абзаце. (Мысль есть описание элементарного свойства объекта рассмотрения.) Традиционное представление документов в потоковом формате должно быть запрещено.

В документах не допускаются неопределенные понятия, логические противоречия и несоответствия фактам.

Проекты решений оцениваются только по материалам экспертных обсуждений пропонентами и оппонентами.

Лица, принимающие решения, не должны участвовать в обсуждениях для сохранения объективности.

Материалы обсуждений должны представляться только в дискретном формате.

Предмет обсуждений есть только выявление возможных ошибок проектов.

Ошибки есть неопределенные понятия, логические противоречия и несоответствия фактам.

Лица, принимающие решения, оценивают спорные тезисы проектов и аргументы дискутантов, устанавливают их ошибочность.

Проекты, содержащие ошибки, считаются ложными и должны отвергаться.

При принятии решений вес голоса каждого участника должен определяться его взносом в бюджет объединения. Этот принцип стимулирует бизнесменов вносить больше денег и позволяет создать ресурсы, необходимые для результативной деятельности организаций.

Интернет-технологии дают членам возможности прямо и постоянно участвовать в управлении объединениями. Это устраняет необходимость традиционных конференций (съездов). Прекращается практика, когда от имени членов деловых ассоциаций голосуют их менеджеры, выражая тем самым не интересы бизнес-сообщества, а собственные интересы. Проекты решений участники заочных конференций и съездов могут контролировать и корректировать также по интернету.

На уровне уставов в объединениях должна быть также запрещена коммерческая деятельность. Традиционная практика, когда они занимаются ей через собственные предприятия, ведет к расхищению ресурсов организаций. Она отвлекает менеджеров объединений от их основной функции, заключающейся в обеспечении работы объединения в интересах бизнес-сообщества.

Только с учетом всех этих факторов можно построить бизнес-объединения качественно нового типа.

# Почему бессмысленно описывать бизнес-процессы

Алексей Соколов Аналитик, Москва

Консультанты утверждают: ваша компания не сможет четко работать без системы процессного управления. А что, если она не только не нужна, но даже вредна?

Специалисты по бизнес-процессам на практике часто сталкиваются со следующими вопросами и проблемами:

Трудности с назначением владельцев процессов, а после их назначения – конфликты между владельцами и руководителями структурных подразделений.

Разные сотрудники по-разному идентифицируют границы процесса.

Часто нет однозначного понимания, как строить иерархию и детализацию процессов, сколько должно быть уровней декомпозиции, как соотносить с нормативными документами.

Как обеспечить актуальность описания процессов.

Споры по перечисленным вопросам не прекращаются. Множество работ посвящено тому, как надо описывать бизнес-процессы и как лучше это делать. Однако никто не ставит под сомнение саму целесообразность описания. Мало у кого возникают сомнения в правильности и полезности применения инструментов процессного управления, а многие специалисты считают, что без описанных процессов компания не может нормально работать. Но достигается ли в результате цель, ради которой производится описание процессов – повышение четкости и системности работы компании? Мои наблюдения показывают, что это далеко не так. Рассмотрим ситуацию на примере коммерческого банка.

Используемые в «процессном подходе» характеристики (такие как «KPI процесса», «стоимость процесса», «продолжительность процесса»...) никак не соотносятся с показателями работы банка в целом, такими как прибыль, доходность, ликвидность. Значит, подтвердить или опровергнуть состоятельность «процессного подхода» эмпирическим путем не представляется возможным. Поэтому попробуем, используя логические методы, проанализировать, насколько объект и методы моделирования в «процессном подходе» отвечают целям и задачам, которые перед ним ставятся.

На практике решение задачи по описанию процессов выражается в построении графических моделей внутренних рабочих процедур организации в виде блок-схем, визуально напоминающих алгоритмы работы компьютерных программ. Такие схемы моделируют переход очереди выполнения отдельных этапов процедур на предприятии либо от одного работника к другому, либо от автоматизированной системы к работнику и наоборот. Для наглядности разберем типичный пример реализации подобной модели для банковской операции – кредитование физических лиц.

Описание процесса потребительского кредитования

Исходя из общей методологии «процессного управления», модель, показанная на рисунке, потенциально может быть рассмотрена в одном из следующих представлений:

Как результат обобщения непосредственных наблюдений за ходом оформления конкретных экземпляров операций, а также устного изложения работниками своей рабочей практики исполнения процедур. Такие модели процессов обычно называются «процесс as is» или «как есть», и создаются с целью последующего анализа на предмет возможности их улучшения или оптимизации, или/и для выявления отклонений рабочей практики от установленных инструкций.

В качестве модели, планируемой к выполнению процедуры (проект), например, в связи с началом осуществления нового типа операций, в связи с организационными, техническими или методологическими изменениями работы компании. В терминах процессной методологии такая модель процесса называется «процесс to be» или «как будет».

В качестве инструкции для сотрудников, регламентирующей порядок оформления операций.

Проанализируем содержание схемы на рисунке в контексте каждого из перечисленных направлений.

Модель как результат обследования: процесс as is

Если рассматривать предложенную схему в качестве «процесса as is», то факт появления в банке схемы с названием «Потребительское кредитование» и даже только факт идентификации объекта моделирования для такой схемы может служить косвенным признаком того, что в текущем бизнес-плане рассматриваемого банка (который обязательно представляется в ЦБ РФ в соответствии с Указанием N 1176-У) содержится информация о планируемом проведении операций по предоставлению потребительских кредитов физическим лицам в течение определенного периода времени. Также можно предположить, что для целей выполнения бизнес-плана, в соответствии с требованиями 353-ФЗ банк скорее всего заблаговременно опубликовал в открытых источниках информацию об общих условиях договора потребительского кредита. Косвенное подтверждение такого факта – розовый значок с надписью «Клиент обратился за кредитом» в начале схемы.

Кроме вида операций, планируемого объема и других параметров, в соответствии с тем же Указанием N 1176-У бизнес-план должен содержать следующую информацию:

Описание имеющейся в банке методологической и технологической базы, необходимой для оформления и учета операций по предоставлению потребительских кредитов. К такой базе будет относиться, например, методика анализа финансового состояния заемщика в целях отнесения его к определенной категории, в зависимость от которой поставлены условия предоставления кредита, а также размер начисляемых резервов на возможные потери в соответствии с 590-П. Косвенным подтверждением применения банком такой методики служит значок зеленого цвета с надписью «Оценка заемщика и принятие решения по кредиту». Значки сиреневого цвета «Заявка на кредит» и «Пакет документов по заемщику» говорят нам о том, что методика включает в себя систему документов-оснований с определенной формой и правилами их заполнения. Во-первых, они служат для фиксации сведений о заемщике, оценок его состояния, условий заключения договорных отношений и, во-вторых, для отражения преемственности и установления однозначного соответствия друг другу всех перечисленных параметров.

Описание системы управления, обеспечивающей следование установленной методике, своевременное и надлежащее выполнение необходимых процедур в отношении операций по предоставлению потребительских кредитов. Систему управления формируют такие элементы как организационная структура, должностные инструкции, распорядительные документы, отчеты, однозначно обеспечивающие закрепление и выполнение необходимых обязанностей. Строгое соответствие между значками зеленого и желтого цветов на схеме, а также определенная очередность зеленых значков с высокой вероятностью свидетельствуют о наличии и функционировании в банке системы разделения обязанностей. А обеспечивает ли такая система выполнение назначенных обязанностей, из схемы определить невозможно. Например, значок серого цвета «Информирование об отказе» говорит о том, что в целях выполнения требований 353-ФЗ обязанности по уведомлению заемщиков скорее всего закреплены, но обеспечено ли их добросовестное выполнение в полном объеме, остается неясным.

Описание системы внутреннего контроля, обеспечивающей фиксацию фактов принятия ответственности одним работником за правильность и достоверность документа-основания, составленного другим работником. В рассматриваемом примере схема не содержит никаких прямых или косвенных признаков наличия системы контроля в банке.

Получается, что схема сообщает нам о наличии лишь части необходимых для выполнения рассматриваемой операции условий и притом только косвенно и недостаточно подробно. Поскольку схема не содержит никаких ссылок на соответствующие основания, перейти от схемы и ее элементов ко всем посылкам и удостовериться в их правильности либо крайне затруднительно, либо вообще не представляется возможным. Таким образом, велика вероятность, что выводы, сделанные на основе анализа такой схемы, могут быть ошибочными и приводить к неправильным или бесполезным управленческим решениям.

С другой стороны, если в банке все-таки есть пробелы в системе управления, системе контроля или в методологии, и между какими-то документами-основаниями нарушена причинно-следственная связь, либо не обеспечена достоверность такой связи, то подобная схема из-за своей нечеткости способна маскировать такие пробелы и вводить в заблуждение, создавая впечатление надлежащего исполнения всех правил и требований в организации.

Поэтому для выявления пробелов, недочетов, противоречий в ходе выполнения операций, а также возможностей для усовершенствования методов работы, вместо создания сомнительных схем, следует проводить анализ всех необходимых оснований и связей между ними.

Модель планируемой процедуры: процесс to be

Предположим, что показанная на рисунке схема спроектирована в качестве модели «to be» в банке, который еще не осуществлял операций по выдаче потребительских кредитов, но имеет намерение начать. Не имея никакой схемы, можно с уверенностью сказать, что в банке потребуются как минимум следующие мероприятия:

Составление нового бизнес-плана.

Возможно, разработка новой кредитной политики.

Определение условий предоставления кредитов.

Разработка методологии и технологии обработки операций.

Разработка методики и технологии начисления резервов.

Внесение соответствующих изменений в систему управления и систему внутреннего контроля.

При этом, как было показано в предыдущем пункте, когда модель рассматривалась в качестве «as is», схема сообщает нам не обо всех имеющихся основаниях. Например, из нее никак нельзя судить о наличии в банке системы контроля. Соответственно, в роли «to be» схема не будет сообщать о необходимости такой системы. Стало быть, если ориентироваться на представленную модель при внедрении новых процедур, то есть вероятность упущений и недоработок.

С другой стороны, проведение перечисленных выше мероприятий фактически означает создание или изменение всех тех оснований, которые затем будут однозначно определять порядок выполнения операций, независимо от наличия его визуальной интерпретации. Но тогда схема «to be» становится ненужной.

Инструкция для сотрудников

Проанализируем теперь схему на рисунке на предмет целесообразности ее использования в качестве инструкции – как справочно-нормативного материала, предписывающего порядок работы сотрудников разных подразделений банка в отношении операций по выдаче потребительских кредитов. В таком качестве схема будет являться элементом системы управления, поскольку содержит информацию о закреплении обязанностей за определенными работниками.

На схеме функции работников обозначены значками зеленого цвета. Например, первый значок – «Оформление заявки на кредит». Чтобы обеспечить выполнение этой функции, необходимо соблюсти ряд условий:

В банке должна существовать система закрепления должностей (часть системы управления).

В банке должна быть однозначно определена форма заявки для потребительского кредита (элемент методологии).

Обязанность ведущего экономиста по оформлению заявки должна быть точно отнесена к такой форме (связь элементов системы управления и методологии).

Правила и порядок оформления формы должны быть также однозначно соотнесены с указанной формой и должны быть доведены до ответственного сотрудника опять же в привязке к его обязанности (связь элементов системы управления и методологии).

Все перечисленные условия также справедливы для следующей функции «Оценка заемщика», но уже применительно к обязанностям экономиста и к методологии проведения финансового анализа. Обязанности экономиста будут связаны с той же формой, что у ведущего экономиста, но уже с другими признаками: она должна быть оформлена по установленным правилам (те же правила, которыми пользуется ведущий экономист), она должна иметь атрибут принятия ответственности конкретным ведущим экономистом (элемент системы контроля).

Гарантировать надлежащее выполнение работниками банка их обязанностей, необходимых для проведения конкретного вида операций, можно лишь в том случае, если обеспечена связь всех указанных элементов и объектов методологии, технологии, системы управления и системы контроля. Можно ли обеспечить такую связь с помощью схемы, представленной на рисунке? Очевидно, нет, так как все разнообразные типы связей подменяются на схеме одним единственным типом отношений – отношением очередности выполнения процедур, которые и не могут быть выполнены в другой очередности, поскольку это не позволят сделать принятые в банке основания. А если такие основания не установлены, то изображение схемы само по себе не будет гарантировать надлежащее оформление операций, как бы подробно эту схему ни начертили.

Рассмотренная схема ничего не добавляет к имеющейся в банке системе управления, при этом она не может заменить ни один из элементов такой системы, поскольку не охватывает полностью их содержание.

Кроме того, если рассматривать чисто практический аспект использования блок-схем в качестве инструкций в ежедневной работе, то совсем неочевидно, что отдельно взятому работнику удобнее получать нормативную информацию из общей схемы, в которой его касается лишь небольшая часть.

По предложенному в статье алгоритму можно проанализировать схему любого процесса, и результаты будут такими же. Парадокс заключается в том, что описание процессов не только не способствует повышению четкости и эффективности работы компании, но наоборот, снижает этот показатель.

# 5 причин выкинуть описание ваших процессов

Дмитрий Толоконников Аналитик, Москва

Как на самом деле должны выглядеть документы, представляющие деятельность компании,

Описание бизнес-процессов – графический или текстовый документ, показывающий взаимосвязанные действия, которые совершает компания, создавая свой товар или услугу. Этот документ необходим, чтобы провести диагностику деятельности организации – выявить проблемы во взаимодействии подразделений и обслуживании клиентов, найти где теряются материальные ресурсы и время. Кроме того, схема бизнес-процессов – удобный способ передачи знаний новым сотрудникам. Но всегда ли эти задачи решаются после того, как процессы описаны? Как ни странно, обычно нет. Вот пять причин, по которым вам лучше выкинуть имеющееся описание бизнес-процессов и начать заново.

1. Общие слова, мало специфики работы вашей организации

Так случается, когда вы пользуетесь скачанной из интернета процессной моделью какой-либо условной компании. Или моделью, созданной прилежным внешним консультантом и основанной на «лучших практиках». В обоих случаях в документах все гладко и красиво, но нет ни слова про деятельность именно вашего предприятия. Документ не способен рассказать сотрудникам, как осознанно раз за разом делать работу правильно. И почему надо действовать именно так. В нем нет критериев принятия решений конкретно в ваших ситуациях. То есть не выполняется главная функция описания процессов!

В действительно работающем описании процессов должно быть написано не просто «выставить счет клиенту», а «клиенту А при выставлении счета сделать шаги 1 и 2. Клиенту Б при выставлении счета — шаги 2 и 3». Иными словами, должна быть детализация и алгоритмизация действий.

2. Слишком длинно

Вы добавили детали… И теперь получились документы-монстры. Они насчитывают десятки, нет, сотни страниц! Поздравляю, их никто не будет читать. А те героические люди, которые все же смогут продраться сквозь толщу бумаги, пробегут их по диагонали, забыв к концу чтения половину того, что было в начале. Знание того, как надо работать, непременно потеряется в процессе. Так не годится.

По опыту нашей компании, работающей со своими и клиентскими и внутренними процессами не один год, объем документа не должен превышать десять страниц. А лучше — еще меньше. Для этого нужно четко разделять главное и детали. Последние следует вынести в отдельные документы: процедуры, регламенты, инструкции, связанные с лаконичным и ясным основным документом.

3. Нет структуры, иерархии

Вы добавили детализацию и разбили огромные документы на несколько более удобных. Каждый документ по отдельности стал гораздо понятнее. Но понятна ли общая структура?

Это легко проверить: у вас не должно быть смешения уровней абстракций. Что это значит? Возьмем для примера нового сотрудника. Он только пришел на должность менеджера по работе с клиентами. Его цель — принять корпоративных заказчиков, которых он будет вести. Как правило, времени на неторопливую адаптацию с вдумчивым штудированием документации не предусмотрено. Новый менеджер лихорадочно листает все, что нашел. Он не знает где конкретно искать те или иные сведения, ему сложно оценить приоритеты. Драгоценное время до выполнения первой живой задачи расходуется хаотично — буквально на то, что подвернулось под руку.

Чем ему помочь? Как все должно происходить, чтобы новый сотрудник действительно все понял и, более того, смог применить полученные знания на практике?

Начать с «Начала». То есть с общего вводного документа, где просто перечислены процессы компании и кратко, одним предложением, дано их описание. Чтобы новый сотрудник сразу понял две взаимосвязанные вещи: чем компания занимается и в каких процессах участвует именно он. На этом этапе ему абсолютно не нужно знать, что для оформления отгрузки клиенту А надо выбирать в 1С склад «Резервный», а после отгрузки клиенту Б нужно обязательно позвонить главному бухгалтеру. Уровень абстракции этого документа — общая информация о компании. Его будут читать все новички — от технического специалиста до нового юриста. И далеко не всем нужно знать об особенностях оформления отгрузки клиенту А.

Ознакомиться с описанием процессов, в которых он участвует. Например, с «Ведением клиента». Этот процесс состоит из нескольких процедур: «Выставление ежемесячных счетов», «Квартальные встречи с клиентом» и т. д. На этом этапе новому сотруднику все еще не нужно знать про склад «Резервный» в 1С. А вашей компании и тут нужно соблюдать соответствующий уровень абстракции документа: в нем должно быть общее описание процесса, зон ответственности, точек контроля. Не более! Но и не менее.

Вникнуть в процедуру. Например, в процедуру под названием «Выставление ежемесячных счетов». Здесь уже должно быть детальное описание того, что именно нужно делать в 1С для решения этой задачи. При этом по-прежнему нужно помнить о соблюдении «правила десяти страниц». А что делать, если детальное описание выставления счетов для каждого клиента не умещается в этот объем? Вы уже знаете ответ: вывести описание в отдельный документ (инструкцию).

Благодаря этим простым рекомендациям, у вас получается иерархия, каждый уровень которой более детально описывает работу нового сотрудника. Это нужно, чтобы новый (да и действующий) специалист не закопался в объемной документации. И не потерял желания работать на вас. Несколько сот неверно структурированных страниц легко могут этому способствовать! А правильная структура и иерархия бизнес-процессов позволяет с ними знакомиться поэтапно. Основополагающие вещи вынесены на верхние уровни абстракции. Их детальная реализация перенесена ниже, к ней обращаются при необходимости.

4. Документы устарели и не актуализируются

Вы добавили детали, разделили документы, выстроили структуру и связи. Получилось понятно. Но теперь все это надо поддерживать в согласованном состоянии и обновлять — при любых изменениях. Потому что каждый раз, когда сотрудники находят неактуальную информацию, кредит доверия к такой документации падает. Даже если она идеально проработана. Когда уровень доверия упадет ниже минимального порога — ее просто перестанут смотреть. А, значит, и перестанут ей следовать. Все, большую ювелирную работу можно просто выкидывать в мусорное ведро.

Вторая сторона медали еще неприятнее: если сотрудник будет действовать по неактуальной инструкции, значит, он будет действовать неправильно. А это уже прямой ущерб для вашей компании! Неправильная информация хуже ее отсутствия. Ведь, если информации нет, думающий человек будет разбираться, а если есть неправильная — просто примет ее как отправную точку.

5. Не прописана ответственность за несоблюдение процессов

Ваша документация по процессам детальна, понятна и всегда актуальна. Превосходно! Но что будет, если процессы, описанные в ней, не соблюдать? Нагоняй от начальника? Не самая хорошая мотивация. Процессы — это реальный и хорошо действующий инструмент организации работы сотрудников. Критично не просто то, чтобы каждый сотрудник их знал и понимал. Нужны обязательные гарантии того, что сотрудники осознано их выполняют.

Контроль со стороны руководителя не отменяется. Однако в спорных случаях может потребоваться, например, обращение к Трудовому кодексу той страны или стран, в юрисдикции которых работает компании. И если в трудовом договоре или должностной инструкции нет никаких упоминаний о необходимости следовать описанным процессам, то убедить в этом сотрудника может быть непросто.

Итого

На мой взгляд, для распространения знаний о том, «как правильно работать» лучше процессов пока ничего не придумали. Но, как обычно, хорошую идею легко загубить плохой реализацией. Старайтесь не допускать указанных выше ошибок. Описывайте «родные» для компании процессы как можно точнее; выносите их детализацию в отдельные документы, структурируйте весь массив информации правильно, ни в коем случае не смешивайте уровни абстракции, поддерживайте блестящее описание процессов в актуальном состоянии, привязывайте их к нормативной базе страны, в которой работаете. Тогда путь к светлому будущему вашей компании будет менее тернистым.

# Алексей Мордашов: как Индустрия 4.0 меняет управление

30 января 2018 Алексей Мордашов Председатель совета директоров компании «Северсталь»

Повсеместная автоматизация и роботизация производственных процессов в мировой промышленности началась еще в 1970-е годы. Этот период принято называть третьей промышленной революцией — по аналогии с индустриальной революцией конца XVIII века, ознаменованной изобретением паровой энергии и механических устройств, и второй половины XIX века, когда была открыта электрическая энергия и произошло разделение труда. Казалось бы, фантастика уже стала реальностью: 15—20 лет назад ни один руководитель предприятия не мог мечтать о том уровне производительности труда, который обеспечила автоматизация производства. Однако сегодня мы понимаем, что запущен механизм, возможно, даже более масштабных изменений, которые еще раз перевернут нашу жизнь.

Концепция «Индустрия 4.0», или Четвертая промышленная революция, предусматривает сквозную цифровизацию всех физических активов предприятия и их интеграцию в единую экосистему. Вроде бы новая парадигма — новые возможности для всех. Но история доказывает, что смена формации может стать началом конца для тех предприятий, которые к ней не были готовы. Только от нас зависит, дадут ли изменения новый толчок для роста бизнеса или приведут к закату целых отраслей экономики.

Диджитал — не модная игрушка, а способ выживания

Индустрия 4.0, диджитал, искусственный интеллект, машинное обучение — об этих концептах говорят так часто, что возникает ощущение, будто это не более чем очередная мода. Но для бизнеса подход к инструментам Индустрии 4.0 как к модным трендам — бесполезная трата ресурсов. Конечно, так можно заработать пару очков, создавая репутацию «инновационной компании». Но долгосрочную пользу принесет только глубокое понимание тех возможностей и рисков, которые дает Индустрия 4.0 бизнесу, а также системный подход, при котором новые инструменты интегрируются в стратегию компании на всех уровнях. То, что мы называем диджитал-трансформацией.

Диджитал-трансформация в нашем понимании — это способ адаптации к стремительно меняющимся условиям и в конечном итоге способ выживания в конкурентной борьбе. Рынки стали, на которых работает «Северсталь», очень конкурентны. Усугубляет ситуацию и нерешенная проблема избыточных мощностей. Это создает постоянное «напряжение» в отрасли: ежедневно производители стали борются за каждого клиента, за долю процента в себестоимости. Но у ситуации есть и позитивные стороны. Существует известное высказывание: «Там, где нет конкуренции, спится лучше, но живется хуже». Так вот, мы предпочитаем лучшую жизнь спокойному сну. Именно конкуренция — одно из необходимых условий развития рыночной экономики, она заставляет компании выходить из зоны комфорта и постоянно искать новые точки роста. Возможности Индустрии 4.0 могут стать для металлургов такой точкой роста, когда классические инструменты эффективности начинают себя исчерпывать.

Российские производители стали в последнее десятилетие много инвестировали в свои активы. Вопреки стереотипам об устаревшем оборудовании советских времен, отечественные предприятия сегодня — самые эффективные и высокомаржинальные в мире. Так, «Северсталь» стабильно показывает лучшую рентабельность по показателю EBITDA среди глобальных конкурентов (32,2% по итогам 9 месяцев 2017 г. — «HBR — Россия»). Но сохраним ли мы лидерство, если остановимся на этом, а международные конкуренты пойдут дальше? В современном мире умение вовремя использовать возможности, которые каждый день открывает развитие общества, — это непременное условие успешности бизнеса.

Эксперты McKinsey оценивают потенциальный эффект от применения инструментов Индустрии 4.0 в металлургии более чем в $115 млрд. Среди основных источников дополнительных доходов — роботизация, удаленный контроль и управление оборудованием, увеличение эффективности труда сотрудников через цифровизацию, внедрение интегрированных платформ, глубокая аналитика данных и предиктивные инструменты. Только благодаря цифровизации управления оборудованием отрасль может заработать более $40 млрд. В металлургии и горной добыче в целом дополнительные доходы прогнозируются на уровне 2,7% от выручки всех компаний отрасли или 9% от их прибыли. Если мы не воспользуемся этими возможностями сегодня, завтра возьмут верх конкуренты, и нам достанется печальная участь догоняющих, а проще говоря — отстающих.

Технологии изменили и отношения между клиентом и продавцом. Появились инструменты онлайн-продаж, которые позволяют максимально удовлетворять основные потребности покупателей: скорость, удобство и простота. Это быстро поняли игроки сегмента B2C, которые привыкли работать с большим количеством клиентов. Но для покупателей в сфере B2B тоже важны удобство и простота. «Северсталь» запустила интернет-магазин, где можно купить металлопродукцию со склада или под заказ в пять кликов. Уже в 2018 году мы планируем продать через интернет около 30% своей продукции.

Существенный прогресс заметен в создании так называемых «материалов нового поколения» — например, графена. Появляется возможность делать продукты из комбинации различных материалов, скажем, при помощи 3D-печати. Эти тренды тоже нельзя игнорировать, чтобы не упустить шанс выйти на новые рынки. Правда, мы не слишком оптимистичны относительно сроков внедрения этих технологий в массовом производстве. Недавно мы провели эксперимент: напечатали кусок арматуры на 3D-принтере. Стоил он нам в тысячи раз дороже, чем арматура, произведенная традиционным способом. То есть технология существует, и с ее помощью можно реализовывать единичные проекты — вопрос в том, насколько они экономически обоснованы. В то же время мы пробуем технологии 3D-принтинга — например, для нанесения бронзовых и никелевых слоев на определенные детали оборудования. И эти проекты позволяют нам, наоборот, снижать затраты.

ИНФОРМАЦИОННАЯ АРХИТЕКТУРА «СЕВЕРСТАЛИ»



Ставка на профессионалов

Но у медали есть и другая сторона. История показывает, что прогнозы, какая именно технология или платформа «выстрелит», сродни гаданию на кофейной гуще. Кроме того, даже самое эффективное инновационное решение, внедренное, когда рынок или корпорация к этому не готовы, окажется несостоятельным. Однако технология, выбранная и представленная рынку в нужный момент, может кардинально изменить не только компанию, но и в какой-то степени мировую экономическую парадигму. Как говорится, winner takes it all. Достаточно вспомнить примеры таких компаний, как Uber, Facebook или Ethereum.

Но все это компании так называемой «новой» экономики. Применение инноваций в традиционных, устоявшихся отраслях, где во главе угла стоит дисциплина, а любая неточность в эксплуатации дорогостоящего оборудования может привести к значительным потерям, имеет свою специфику. Внедрение той или иной технологии иногда занимает годы — это во многом объясняется культурными барьерами, в частности, боязнью брать на себя риски и экспериментировать. И работа с инновациями действительно сопряжена с рисками. Относиться к инструментам диджитализации как к панацее, бездумно используя решения, которые появляются на рынке, мягко говоря, неэффективно. Поэтому важно разработать в рамках компании комплексную систему, которая поощряет инициативу и эксперименты и в то же время управляет рисками. Единственный разумный способ снизить вероятность опрометчивых решений — профессиональная экспертиза, как внутренняя, так и внешняя.

Вплотную занявшись темой диджитализации в 2016 году, в начале 2017-го мы в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий и наняли профессионала, который собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд. Также мы работаем с крупнейшими российскими и международными провайдерами. Мы только в начале пути, но уже видим первые результаты.

Основа диджитал-технологий — данные, или «большие данные». Хотя специалисты уже считают этот термин устаревшим, сегодня любой человек генерирует столько информации, что ее можно считать большими данными. Что уж говорить о крупном металлургическом производстве — на нашем оборудовании десятки тысяч датчиков. Это огромное количество информации, но сейчас мы используем лишь около 5%. В 2017 году мы создали крупнейшее в российской индустрии хранилище данных Data Lake. Петабайты информации, которая раньше терялась — совокупный размер хранилища только на собственных серверах составляет 2Птб, также мы планируем использовать облачные сервера. Теперь для реализации проектов в области глубокой аналитики данных, машинного обучения и искусственного интеллекта мы сможем обрабатывать и использовать до 50% всей информации, собираемой с помощью интернета вещей. И такие проекты уже реализуются. На финальных стадиях разработки семь моделей и проектов с использованием больших данных — в таких областях, как предиктивный ремонт, оптимизация расходов сырья, оценка качества и предотвращение дефектов.

К примеру, мы запустили в промышленную эксплуатацию предиктивную модель, позволяющую избегать отказов на стане горячей прокатки и, соответственно, значительно сократить затраты от его простоев. С помощью модели анализируется поток данных с датчиков температуры, расположенных на стане, и на их основе формируется прогноз температурного режима на ближайший промежуток времени. Если показатели отклоняются от нормы, оператор получает соответствующее оповещение. Горизонта прогнозирования отказа достаточно, чтобы принять необходимые меры и предотвратить незапланированную остановку стана.

Только от семи реализуемых проектов мы ожидаем эффекта в размере около 300 млн руб­лей в год. А если таких моделей будут десятки, сотни… Это огромный потенциал!

Впрочем, мы сегодня находимся в самом начале пути. Надо признать, что процесс диджитал-трансформации компании идет достаточно медленно и не всегда гладко. Вставая на этот путь, нужно быть готовым к неудачам. Природа Индустрии 4.0 предполагает инновационные подходы и эксперименты, а когда имеешь дело с чем-то новым, ошибки неизбежны. На этапе прототипирования неудачными признаются до девяти моделей из десяти. А эффект от внедрения даже самых удачных моделей измеряется в процентах, а не в разах.

Ну и, пожалуй, главный для нас сдерживающий фактор на пути к реализации стратегии диджитал-трансформации — сложившаяся культура людей. Наши сотрудники привыкли сопротивляться изменениям. Их можно понять: всегда проще плыть по течению, решать задачи дедовскими методами и жаловаться на неэффективность процессов. Но потенциал инновационных проектов можно реализовать, только изменив культуру людей и их отношение к переменам. И нам еще предстоит это сделать. Культурная трансформация — очень долгий и непростой процесс. Мы давно занимаемся этой темой, прикладываем значительные усилия, вкладываем ресурсы, но сказать, что сегодня мы довольны результатами, к сожалению, пока нельзя. Тем не менее мы готовы делиться своим опытом и теми инструментами, которые на самом деле работают.

Коллектив эпохи «цифры»

Как ни парадоксально это звучит, но для четвертой промышленной революции важны не роботы, не цифровые технологии, не большие данные, а в первую очередь — люди. Люди, которые будут работать со всем перечисленным.

Любые изменения совершаются или блокируются людьми, поэтому важно их вовлечь и заинтересовать. После первой промышленной революции в начале XIX века в Англии возникло движение «луддитов», боровшихся против внедрения машин, вытеснявших труд человека. Сейчас вопрос о сопротивлении не стоит, но и просто пассивная позиция сотрудников по отношению к спускаемым сверху инициативам, недоверие к новым технологиям — тоже свое­образный луддизм.

В наше время от людей требуется не просто получение новых навыков, умений, знаний, но и проактивная позиция в совершенствовании производственных процессов. Ключевую роль здесь играет культура людей — постоянный «внутренний огонь», который заставляет развиваться.

Так как же научить людей: а) не сопротивляться изменениям, которые должны происходить в компании постоянно; б) выступать с инициативой, предлагать идеи и участвовать в их внедрении?

Во-первых, важно, чтобы руководители и лидеры коллективов личным примером показывали, каким должен быть сотрудник современной компании, постоянно развивались сами и ставили перед людьми амбициозные задачи, которые невозможно решить традиционными методами. При этом цели должны быть реалистичными, иначе вы добьетесь обратного эффекта — люди будут демотивированы.

Во-вторых, в рамках компании необходимо создать экосистему, стимулирующую поиск и обмен идеями. Сотрудникам нужно дать инструменты, которые помогут им легко, без бюрократии и излишней субординации выступить с инициативой, экспериментировать.

В «Северстали» мы строим такую экосистему. Она включает мониторинг и понимание трендов, возникающих на рынке, глубокое их изучение и адаптацию к потребностям компании, взаимодействие с университетами, промышленными компаниями, научным сообществом. В процессе участвуют сотрудники на всех уровнях — в рамках кросс-функциональных команд, площадок для дискуссий. Например, сейчас мы разворачиваем масштабный проект «Инновации “Северстали”». Говоря простым языком, его задача — мобилизовать все ресурсы для поиска и реализации инновационных идей в компании. Проект состоит из четырех ­блоков: «Процессные инновации», «Продуктовые инновации», «Инновации бизнес-модели» и «Взрывные инновации». В каждом из них уже есть реально работающие инициативы, которые приносят компании деньги. Только в категории «металл с покрытием» в блоке «Продуктовые инновации» сотрудники предложили около 300 идей, из которых после тщательной приоритизации и проработки мы выбрали для реализации семь самых перспективных концепций.

Еще один проект, предполагающий agile-подход, — «Экспертная сеть». Для решения конкретной проблемы создается сообщество специалистов из разных подразделений и предприятий. Они ежедневно общаются в мессенджерах, выезжают на предприятия, встречаются с их руководителями, что позволяет глубоко изучить вопрос. Сейчас в роли экспертов выступает почти тысяча сотрудников компании, за год мы реализовали более 230 предложений.

Современные организационные структуры должны стать более плоскими. Тогда вся информация, необходимая для принятия решения, будет аккумулироваться там, где она выполняется, а координацией займутся цифровые сервисы. К сожалению, Россия из-за своей исторической траектории привыкла жить в условиях жесткой иерархии, и горизонтальные структуры потребуют сдвига в менталитете людей. Однако дорогу осилит идущий. Мы в «Северстали» существенно упростили оргструктуру — уменьшили количество уровней управления в вертикали от генерального директора до рабочего с девяти до пяти. Но чувствуем, что этого недостаточно, поэтому будем и дальше работать над сокращением корпоративной вертикали.

Изучение лучших практик и инструментов Индустрии 4.0, разработка стратегии диджитал-трансформации компании, внедрение необходимых систем и платформ — все это требует времени и ресурсов. Но гораздо сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации. Это процесс небыстрый и трудоемкий, особенно в огромном коллективе — в «Северстали» работает около 50 тыс. человек, а во всех активах, входящих в «Севергрупп» — более 80 тыс. Но нам кажется, что компании это удается.

Впрочем, изменения в ментальности людей происходят и независимо от корпоративных процессов — этого требует развитие самого общества.

ОЖИДАЕМЫЕ ЭФФЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



Общество 4.0

Индустрия 4.0 готовит ряд вызовов для современного общества. Отвечать на них можно и нужно, реформируя общественные институты — в частности, образовательную систему. Но адаптация к изменениям, прежде всего, зависит от самих людей.

Структурная трансформация спроса на труд потребует от людей новых навыков и талантов. Автоматизация и цифровизация производства уменьшит потребности в работниках, выполняющих рутинные операции, — например, по сборке. Однако это более чем компенсируется ростом спроса на новые, креативные профессии, в том числе на специалистов в области ИТ и data science. Даже высокоинтеллектуальный труд CEO поддается автоматизации — по данным McKinsey, это можно сделать с задачами, на которые гендиректора тратят до 20% своего рабочего времени. Таким образом, появляется значительный потенциал для роста эффективности на уровне топ-менеджмента компаний. Общество движется от рутины к креативной деятельности. И это здорово!

Грозит ли новая промышленная революция всплеском безработицы? Уверен, что нет. Индустрия 4.0 означает не сокращение занятости, а изменение структуры рынка труда. После первой промышленной революции прошло уже более двух столетий, а рабочих мест по-прежнему достаточно для занятости всего населения. Могут возникать локальные проблемы, но тут профессионалы должны прийти на помощь тем, кто готов развиваться в новых направлениях. Приведу конкретный пример из практики «Северстали». В конце 1990-х годов Череповецкий металлургический комбинат в связи с автоматизацией высвобождал тысячи людей. Чтобы избежать безработицы в городе, мы в 1999 году открыли Агентство городского развития. За время деятельности АГР в Череповце появилось более 10 тыс. рабочих мест в малом и среднем бизнесе. В результате уровень безработицы в городе стабильно держится на уровне 1%, в то время как в среднем по России — 5,4%.

Что касается системы образования, то требуется ее полная перезагрузка. Сейчас нужна не подготовка «человека-компьютера» с большим массивом знаний в голове — важнее научить специалиста находить необходимую информацию и применять ее на практике. Поэтому обучение на рабочем месте станет самой действенной формой, и производственная площадка превратится в основной образовательный институт. А в традиционных учебных заведениях эффекта присутствия на производстве можно достичь, используя инструменты виртуальной реальности.

Быстрые изменения в обществе, скорее всего, приведут к тому, что человек будет вынужден менять место работы и даже специальность гораздо чаще, чем сегодня. Поэтому важно перестроить систему образования так, чтобы люди могли быстро получать другую квалификацию, постоянно учиться, развиваться в течение всей жизни. В этом поможет и дистанционное онлайн-образование. Понимая этот тренд, мы в «Севергрупп» развиваем новое направление, которое называем TalentTech. Оно предлагает людям комплексное решение для построения и развития карьеры — от трудоустройства в разных форматах занятости до образования на всех этапах жизни. Сегодня в портфеле TalentTech четыре проекта — крупнейшая в российском онлайн-образовании платформа «Нетология-групп», фриланс-платформа «Ремонтник.ру», ресурс для оптимизации рекрутинга Potok и рекрутинговый сервис JungleJobs. Мы собираемся активно наращивать свое присутствие в этом сегменте и в дальнейшем, чтобы клиенты получали максимально разнообразные и гибкие решения.

Очевидно, что диджитал сегодня проникает во все науки. Институтам высшего и среднего образования стоит вводить элементы ИТ в традиционные дисциплины, такие как инженерия, математика, физика, менеджмент, маркетинг и т. д. И еще один важный тренд — цифровой мир не имеет границ. Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, нужно быть в курсе мировых тенденций, а значит, «говорить с миром на одном языке». Все актуальнее изучение английского языка с раннего детства и на хорошем уровне.

Индустрия 4.0 и диджитализация остаются для большинства людей явлениями не до конца понятными, но в то же время притягательными. Поэтому, с одной стороны, вокруг них рождается множество предрассудков и страхов, а с другой — необоснованный ажиотаж, когда компании готовы окунуться в модные концепции с головой, не проанализировав риски и потенциальную отдачу. По нашему мнению, верно воспринимать Индустрию 4.0 как набор инструментов, которым нужно научиться правильно пользоваться. Тогда он позволит бизнесу найти новые источники роста. А когда и они будут «отработаны», общество предоставит нам новые возможности, которые сегодня мы не можем себе даже представить.

# Про предпринимательские клубы

19.01.2018

Каждые 3 месяца я слышу или читаю про очередную мегаидею - сделать клуб предпринимателей, где люди будут обмениваться опытом и своими ошибками, друг другу помогать, давать друг другу скидки и узнавать про новые фишки. Особо продвинутые еще добавляют "мы обеспечим контакт с государством" и "создадим экосистему". У каждого будет не так как у других, просто офигеть.

Давайте я вам сэкономлю 3 года жизни: у людей занятых делом (читай - "выживанием собственного дела") нету времени на всю эту . Время на тусовку есть у двух типов предпринимателей:

1. голопопые стартаперы/неудачники/тетки 50+/деды-изобретатели/менеджеры по продажам с амбициями

и

2. владельцы/топы/прилипалы больших бизнесов.

И те и те имеют время ходить на тусовки с умным видом, первые чтобы "искать темы", вторые чтобы "быть в теме". Или наоборот. Неважно, в общем, там очень много разговоров и ноль смысла. В лучшем случае случайно придумывают пару рабочих тем, про которые невозможно узнать снаружи, потому что некому про это рассказывать, и по мере старения участников скатываются в организацию попоек.

Первых, кстати, можно монетизировать - читать им лекции, делать программы обучения и прочий булшит для детского сада. Они последнее отдадут и еще в кредит возьмут и тоже отдадут за мечту. Денег у них мало, но их много и постоянно новые рождаются. Единицы что-то сделают (они и без вас бы сделали), их можно показывать другим. В целом из этого можно сделать образовательный бизнес, но года через 3-4 надоест рассказывать одно и то же первокласникам.

Вторые уже наелись денег, хотят славы и власти, сидеть в президиуме и выступать. Вам они дадут денег чтобы вы им организовывали движуху, но не больше, потому что опытным людям очевидно место в пищевой цепочке всех участников процесса.

Правда номер 2: если у вас все это получится, вы будете очень известным чуваком, живущим впроголодь. Вам очень повезет, если вы сделаете какую-нить отраслевую тусню, где за контакты приняты платить и где есть деньги. Типа госзаказов на стройку или вроде того. Там будете раз в год удачно кого-то знакомить, и раз в 2 года получать какие-то деньги, на которые будете жить. Вас все будут знать, но на вопрос "а чем он занимается" про вас будут говорить "ну этот который знаешь конференцию, ну вот он организатор, хз чем он еще занимается".

Если вы хотите делать клуб, чтобы помогать людям, и вы реально что-то умеете делать полезное для бизнеса - найдите одного человека и помогайте ему. Это называется консалтинг. Впрочем, крупных консультировать вы не пробьетесь, а мелких консультировать это суицидальный онанизм, поэтому просто найдите себе партнера и постройте бизнес. Потом наймете себе организатора, будете молодежь со сцены учить жизни. И польза, и слава, и при деньгах уже.

Автор Александр Журба

# Как работают в Японии

Умерь свой блеск, смешайся с пылью

Анна Натитник

[Ноябрь 2013](http://hbr-russia.ru/archive/journal/12607/)

Для западного мира нет, пожалуй, более загадочной и непонятной страны, чем Япония. В чем заключается и откуда проистекает ее своеобразие, рассказывает доктор исторических наук, профессор РГГУ, член президиума Российской ассоциации японоведов **Александр Николаевич Мещеряков.**

**Все знают, что японцы отличаются от западных людей, но, в чем эти отличия, понимают далеко не все. Что же характеризует японский менталитет?**

Человек западной культуры, который приступил к самообожествлению еще во времена Возрождения, при общении думает в основном о себе. Для него важно донести до собеседника свою мысль или навязать ему свою точку зрения. Его мало интересует, что ему говорят и отвечают. В России такой способ общения доведен до крайности. Когда я познакомился со своим соседом по даче, он пригласил меня в гости и стал рассказывать про свою жизнь. Я все время пытался что-то вставить. В конце концов он не выдержал и сказал: «То, что ты говоришь, меня вообще не интересует», — и продолжил рассказ. При этом он совсем не хотел меня обидеть... В Японии же человек все время подчеркивает, что хочет узнать вашу точку зрения. Такая позиция никого не обижает и не задевает.

Это фундаментальное различие во многом объясняет, почему японское общество благополучнее западного. В Японии нет кричащего различия между богатыми и бедными, интеллектуалами и так называемыми простыми людьми. Общество там гораздо более гомогенно, чем то, к которому привыкли мы, в нем нет таких острых социальных конфликтов. Революции, время от времени происходящие в западном мире, не случайны — они встроены в нашу систему коммуникации. Когда одни люди перестают реагировать на то, что думают другие, случаются перевороты. Для нас это не аномалия, а норма. В Японии ничего похожего на революцию в западном понимании не было последние 400 лет.

**Японский коллективизм — это миф или реальность?**

Конечно, реальность. У японцев очень сильно представление о том, что все они — члены одного сообщества, поэтому никого нельзя обижать. Человека, привыкшего, как мы, тянуть одеяло на себя и не думать о других, там просто не будут уважать. Западные правила, согласно которым каждый должен добиться успеха, а победитель получает все, в Японии не действуют.

На Западе никому не важно, кто занял второе место, хотя от первого его может отделять лишь сотая доля секунды. Это антигуманно. В Японии подобная конкурентность не воспитывается, поэтому, кстати, японцы не показывают больших успехов в спорте. Когда я работал в японском университете, я записался в районную футбольную команду. У меня богатая школа дворового футбола, поэтому на первой же игре я вышел в нападение, забил два гола в первом тайме и был очень собой доволен. И вот ко мне подходит тренер и говорит: «Я вижу, ты так увлечен футболом, наверное, давно не играл?». Я отвечаю: «Да, давно не играл», а потом понимаю: я два гола забил, значит, слишком высовываюсь. Во втором тайме я обреченно встал в защиту. Команда дворовая, голов много забивается, и я сбился со счета. Когда закончили играть, я спрашиваю своих: «Какой счет?» Они не знают. «А кто выиграл?» — тоже не знают. Это был для меня урок!

**Не подавляет ли коллективизм личность?**

Европейцы всегда говорили, что у японцев нет личности, и эта идея до сих пор бытует даже в научном мире. Историки и культурологи, занимающиеся Европой, привыкли думать, что личность появилась в эпоху Возрождения и раньше ее не было — а на Востоке нет и по сей день. Эта точка зрения некорректна: в Японии просто иное представление о личности. Там личность — это человек, который не высовывается. Но не потому, что ему нечего сказать, а потому, что он сознательно себя сдерживает, руководствуясь принципом «умерь свой блеск, смешайся с ­пылью». Если прочитать дневник такого человека, станет понятно, что это очень тонкая личность. Конечно, и в Японии есть люди, которым важен прежде всего личный успех, но им трудно жить в этой стране. Не случайно многие из них уезжают за рубеж.

**За счет чего в Японии сформи­ровался такой менталитет?**

Очень важный фактор — ограничен­ность территории и изолированность от событий, происходящих на матери­ке. Некоторые скажут: Великобрита­ния — тоже остров. Но там люди живут по Биб­лии, которая превозносит человека. На Дальнем Востоке этого нет. Да, там считают, что человек выше растений, но не противопоставляют его с такой бескомпромиссностью ни флоре, ни фауне. Кроме того, Европа все время стремится к экспансии — одни Великие географические ­открытия чего стоят! В Японии до конца XIX века таких идей не было. Люди спокойно жили на ограниченном пространстве и не видели необходимости даже торговать. Японцам хватало воздуха, воды, земли камней и деревьев. Металла, может быть, было мало, но без него вполне можно было существовать: мечи есть — и хорошо. В начале XVIII века население Японии составляло 30 млн человек — огромная по европейским меркам страна. В Европе, в том числе в России, в крестьянских семьях от нехватки питания умирало очень много людей. А в Японии, как и в других странах, которые питаются рисом, — гораздо меньше. Рис — высокоурожайная культура, по урожайности ее превосходит разве что кукуруза, но в те времена она была еще дикой и росла только на американском континенте.

**Нет ли у японского менталитета религиозных корней?**

Возможно, в том смысле, что японским богам любезно старание, а не успех, добытый любой ценой. Помню, я пришел в негодование, когда Марадона забил гол рукой и потом пуб­лично хвастался этим. Это квинт­эс­сенция западного подхода — победа любой ценой, не важно, по правилам или нет. Что-то вроде «я вас всех провел». В Японии же количество обмана на квадратный метр чрезвычайно мало — там высшую ценность имеют старание и жизнь по принципу «делай, что должно, и будь что будет». Прекрасный пример — камикадзе. В большинстве своем они ни на что не рассчитывали. Они соперничали не с противником, а с собой и если превосходили себя, то жили или умирали с чувством исполненного долга. В этом состояла их победа. Если в военное или самурайское время чело­век делал все, что мог, жертвуя своей жизнью, то сейчас это принимает другую форму: человек живет не столько для себя, сколько для других. И в этом смысле он тоже приносит жертву.

**Что повлияло на формирование японской культуры, в частности художественной? Откуда у японцев склонность к мелким прорисовкам, изяществу?**

Я называю японскую культуру близорукой, а нашу — дальнозоркой. Для японцев характерна высокая степень оседлости, которая связана прежде всего с системой традиционного хозяйствования. Выращивая заливной рис, люди поколениями тратят невероятные усилия на возделывание земли. Создать систему ирригации на новом месте — врагу не пожелаешь. Поэтому японцы традиционно предпочитали жить на одном месте и эту ­систему постепенно усовершенствовать. И, естественно, живя на одном месте, они научились тщательно структурировать и прорабатывать ближнее пространство. (В Европе, между тем, совсем другая история. В отличие от Японии, там было развито скотоводство, требующее больших территорий и предполагающее постоянное перемещение. В России очень долго практиковалось подсечно-огневое земледелие. Термин «нива» обозначает плодородную землю, которая выжжена и очищена от леса. Несколько лет она дает богатейший урожай, но потом требуется сменить место. Это выработало у людей привычку к миграции и охоту к перемене мест, которые совершенно не свойственны японцам.) Кроме того, иероглифическая письменность способствует развитию мелкой моторики и пластики. Японцев до сих пор в школе заставляют писать от руки — это очень мощный культуроформирующий фактор. И сегодня мы видим, что русским и европейцам очень трудно работать с мелкими предметами, а японцам — нет: вспомните хотя бы оригами.

**Как всепроникающая западная культура влияет на традиционную японскую?**

В западную культуру вмонтирован гигантский агрессивный потенциал. Она разрушает всю традицию, даже не желая того. Для современной западной культуры характерна меритократия: каждый получает по способностям. Это создает конкурентную среду и служит источником серьезных социальных конфликтов. Западное общество, особенно американское, выступает за отсутствие преференций, а поскольку сегодня оно обладает огромной силой, то его правила распространяются на весь мир. Страны, которые раньше не играли по этим правилам, автоматически занимают нижнюю нишу. Многим это обидно. Взять, например, арабские государства: я не приветствую их методы, но, если взглянуть правде в глаза, у них в открытом мире нет никаких шансов. Вероятность прорваться наверх у этого социума предельно низка, потому что он не привык существовать в конкурентной среде, у него нет подходящей системы социализации.

**А Япония западные правила игры приняла?**

Япония все время пытается дистанцироваться. Но она не может жить без американского рынка, поскольку он самый большой в мире, и без американского военного зонтика, потому что рядом находятся ядерные державы — и если Россия и Китай более или менее предсказуемы, то Северная Корея — нет. Поэтому Япония мирится с американскими базами. Но на личном уровне японцы американцев не слишком любят: они же видят не гарвардских профессоров, а морских пехотинцев, которые идут оттягиваться в кабак. Это никому не понравится.

**И все же Японии удается сохранять самобытность. Какие еще традиционные ценности, кроме тех, о которых вы уже говорили, устояли под натиском западной культуры?**

В Японии, несмотря на европеизацию и американизацию, осталось довольно много традиционного. ­Например, уважение и почтение к другому человеку, стремление к социальному спокойствию. Там нет элитных школ для способных детей. Японские учителя часто находятся на положении военных: их по несколько раз пересылают из одного учебного заведения в другое, чтобы в стране не было слишком сильных и слабых школ.

Не исчезает и понимание того, что «все мы японцы, все мы свои» — и у своего человека нельзя украсть. Западных журналистов очень удивляло, почему в Фукусиме не было мародерства. В той же Америке, как только погасло электричество в Нью-Йорке или прошел ураган в Луизиане, мародерство приобретало невероятный размах. Это показывает, что западные люди сегодня не считают, что воровать нехорошо, они просто боятся наказания. Когда эта угроза стремится к нулю, слишком многих ничто не сдерживает. На Западе традиционным ограничителем всегда была религия, но сегодня он уже не действует — хотя люди ходят в церковь, общество в целом не религиозно. Сейчас там работает иная идея: если ты своруешь, тебя поймают, так что это просто не выгодно. В Японии другой ограничитель, поэтому там никому и в голову не придет взять чужую вещь.

**Сохранилось ли в Японии почтительное уважение к старости?**

Да. Там испокон веков не было культа молодости, крепкого обнаженного тела. И, наоборот, всегда был культ старого тела, сгорбленного старика. До сих пор одним из благопожелательных символов-подарков остается креветка, своей скрюченностью напоминающая спину согбенного старика. Японцы тоже считают, что следует жить долго, но у этой идеи совсем не такие корни, как на Западе. Жить долго и быть здоровым нужно для того, чтобы заботиться о престарелых родителях. Поэтому, чтобы исполнить долг, надо содержать свое тело в порядке.

**Что стоит за японской церемониальностью, нормированностью поведения?**

В ее основе — идея о том, что общество устроено иерархично. Ни один человек не равен другому по статусу. Поэтому в одной ситуации я выше, а в другой, наоборот, ниже. Это требует закрепления на вербальном и телесном уровне — кто кому кланяется, с какой глубиной, кто как одевается, ведь одеж­да маркирует социальный статус. Это и есть порядок в обществе. До определенной степени предписанное телес­ное поведение сохраняется до сих пор. Все, кто ходит на работу, одеваются очень строго: женщина не может быть без колготок, а мужчина без галстука. Это чрезвычайно дисциплинирует.

**Как японцы относятся к таким традиционным институтам, как государство и семья?**

Они играют в жизни японцев огромную роль. На первом месте по значимости стоит семья. Потом — государство как служебный орган, который должен обеспечивать определенные условия для семьи. Затем идет фирма — как некая квазисемья. В Японии сохранился немыслимый для Запада уровень лояльности. На Западе человек переходит в компанию, в которой больше платят, а в Японии это не принято. Там человеку, которого сманили, уже не будут доверять: продался один раз, продастся и второй. Это феодальные отношения, основанные на верности. Если в западных компаниях всегда кипят страсти: там есть лидеры, которых повышают, и аутсайдеры, которые считают, что их недооценивают, — то в японских фирмах в этом смысле царит покой: там людей повышают за выслугу лет независимо от личного вклада.

**Если человек попадает в фирму, это во многом определяет его судьбу. А как он туда попадает?**

Есть несколько вариантов. Самый простой — традиционная вертикаль. Ребенка отдают в детский сад, который связан с определенной школой, школа — с определенным университетом, университет — с фирмой. Бывают и зигзаги, конечно, но такой путь считается идеальным. Это дает основание западным критикам утверждать, что у японцев нет свободы выбора. Но люди часто этим довольны — ведь для большинства важнее всего предсказуемость. И такая система идеально отвечает этому требованию. Западный человек тоже стремится к предсказуемости, но другим путем: «Если я буду хорошо работать в этой фирме, меня пригласят в другую и дадут больше денег».

**Как семейные отношения в компаниях влияют на экономику?**

На определенном этапе они дают прекрасные результаты. Когда Япония потерпела поражение во Второй мировой войне, то есть не смогла достичь желаемого лидерства в военном плане, она направила свою энергию в экономику. И тогда концепция «Мы вместе, мы одна семья, мы делаем общее дело и работаем на процветание своей фирмы и всей Японии» сотворила чудо. Люди по-настоящему старались, каждый что-то придумывал, каждый нес ответственность за свой участок работы. Так происходит и по сей день.

Когда закончился этап быстрого экономического роста, Япония погорела на избыточной рабочей силе. Чтобы и дальше увеличивать эффективность, надо было увольнять сотрудников. Но если люди уже пришли к тебе на работу, если они стали для тебя кем-то вроде детей и родственников, как их уволишь?! Сегодня такие отношения, с одной стороны, препятствует экономической эффективности, но, с другой, купируют многие социальные конфликты.

**А как японцы реагируют на замедление экономического роста? Считают ли они, как и западные люди, что без развития нет жизни?**

В XVIII веке Запад совершил гигантский промышленный и военный рывок и постепенно колонизировал все страны Востока, кроме Японии. В результате Восток был вынужден встроиться в западную ресурсопожирающую парадигму, которая вне развития существовать не может. Это же парадоксально, если задуматься: нулевой рост означает банкротство очень многих предприятий! Сегодня передовые умы говорят о том, что развитие — вещь очень опасная и конечная, но к ним мало кто прислушивается. Япония традиционно не стремилась к развитию: если в этом году неурожай — не страшно, будем есть меньше. Но в конце концов и она приняла западные правила игры и поэтому тяжело переживает нынешнее экономическое положение. Новый кабинет министров применяет западные стратегии и тактики, накачивает экономику деньгами, подстегивает инфляцию, чтобы люди вкладывали и тратили деньги. Это очень печально.

**Кого из японских государственных деятелей вы считаете наиболее выдающимся?**

В Японии принят коллективный порядок принятия решений, поэтому роль лидера в истории там невелика. Но знаковые фигуры, безусловно, есть. Одна из них — император Мэйдзи: на самом деле он ничего не решал, но в его время произошла модернизация Японии, превращение ее в более или менее современную державу. Это сопровождалось гигантскими комплексами, новыми болезнями, национализмом и милитаризмом, но, если бы этого не случилось, Япония неминуемо стала бы чьей-нибудь колонией.

**Если роль лидера в Японии невелика, как там происходят реформы и принимаются решения?**

По-японски это называется «окучи­вание». Проблему обсуждают, опрашивают коллектив и уже после этого принимают решение — правда, далеко не всегда самое эффективное. Преимущество этого метода в том, что все люди разделяют ответственность за результат и чувствуют свою сопричастность. А потом они же приводят решение в исполнение. Это важно, потому что никакая модернизация невозможна, если у людей не горят глаза, если их не воодушевляет идея. Если глаза горят, каждый на своем уровне принимает адекватное решение; если нет — люди лишь делают вид, что работают.

**Почему в период Мэйдзи у людей горели глаза?**

Общественный оптимизм создается сверхцелью. В то время умы людей захватила идея независимости: «мы не станем европейской колонией, мы все японцы». Все считали, что делают одно дело, потому что начальство было заодно с людьми: не воровало и ограничивало свое потребительское поведение. И люди это видели.

**Есть ли сегодня у японцев объ­единяющая национальная идея?**

Нет, и это большая проблема. Последняя цель — сделать Японию первосортной экономической державой — достигнута. Можно было бы ожидать, что следующей целью станет превращение Японии в мировую сверхдержаву. Но этого никто не хочет. И многие японцы затосковали — ведь редко кто способен жить, ни к чему не ­прислоняясь. Становится грустно и одиноко. Отсюда такое явление, как хикикомори, — молодые люди запираются в своих комнатах и никуда не выходят. У них все есть, но нет защиты от богатства, и ничего не хочется. Американское общество выработало от этого защиту: окончил школу — пинком под зад; хочешь в университет — хорошо, родители оплачивают, но на карманные расходы ребенок, даже сын миллионера, зарабатывает сам. В Японии так не принято, там ребенок — это святое, о нем долго пекутся, особенно сегодня, когда рождаемость на брачную пару упала до 1,3. Многие дети не понимают, что им делать в жизни, у них нет цели. Им даже о родителях уже не обязательно заботиться — уровень достатка достиг существенных высот. Такая ситуация неминуемо приведет к разлому между поколениями и серьезному кризису.

**Как сегодня обстоят дела с лидерством в Японии, в частности, в компаниях? И чем японские руководители отличаются от российских?**

В российских компаниях царит самодержавие: я начальник, как я сказал, так и будет. В этом порочность нашей системы. А в Японии все время есть обратная связь. Конечно, начальника уважают, но он правит не самодержавно, а коллегиально, советуясь. Поэтому в истории Японии почти нет диктаторов. Это разумная модель, рассчитанная на предотвращение недовольства, мятежей и революций.

**Между русскими и японцами, безусловно, масса различий. А есть ли у нас что-то общее?**

Общих черт не очень много, но они есть. Одна из них — фатализм. До поры до времени мы все стараемся что-то делать, но американской установки добиться цели во что бы то ни стало у нас нет. «Я старался как мог, но не получилось — и тут уж ничего не ­поделаешь...» Другая общая ­черта — японцы, как и мы, любят выпить, хотя с каждым годом все меньше. Еще они любят петь — караоке ведь пришло на Запад из Японии. И, хотя картина и в Японии, и в России в целом постепенно меняется, в обеих странах деньги еще не окончательно стали самоценностью. В Японии они не имеют большой силы потому, что там очень важны моральные обязательства и долг. Для русских деньги далеко не всегда обладают легитимностью, и богатый человек часто означает «нечестный». Для русского важно не столько обладание деньгами, сколько возможность их «красиво» потратить, то есть избавиться от них. Убежденность в том, что деньги как приходят, так и уходят, у нас до сих пор очень сильна. Другое дело в Америке — там стремятся копить, и обладание большим счетом придает человеку вес и в собственных глазах, и в глазах окружающих.

**И напоследок практический вопрос: какие особенности ведения бизнеса в Японии стоит учитывать компаниям, которые планируют сотрудничать с японскими фирмами?**

Мир, конечно, глобализуется, и понятие выгоды и прибыли затмевает все, но некоторые особенности все же сущест­вуют. Например, не нужно спешить и требовать от японских парт­неров, чтобы они быстро принимали решение, даже если это выгодный для них проект. Очень важно соблюдать иерархию. Стоит помнить также, что японец чаще всего не станет с вами разговаривать по душам, если вы с ним не посидите и не выпьете. Мне, конечно, известны случаи, когда японцы обижались на неправильное, с их точки зрения, поведение, но глобальный бизнес играет по международным, а не по внутренним правилам. Поэтому обычно японцы приспосаблива­ются к Западу, а не наоборот.

**Анна Натитник** — старший редактор «Harvard Business Review — Россия».

# Как Сингапур стал предпринимательским раем

[Скотт Энтони](http://hbr-russia.ru/blogs/727/) 2015

«Ты чокнулся!» — вот что мне чаще всего отвечали американские венчурные капиталисты, когда я делился планами переехать вместе с семьей в Сингапур и лично следить за ростом филиала Innosight, которому предстояло заняться вопросами инвестиции и бизнес-инкубации. Поскольку я прежде инвестициями не занимался, я старался набраться мудрости у специалистов. Но разговоры складывались примерно в таком духе:

— С какой стати в Сингапур? Там ничего интересного не предвидится.

Ну да, соглашался я. На тот момент Сингапур не мог похвастаться множеством стартапов. Но предпосылки — как раз подходящие для того, чтобы начать что-то делать. Там, словно в Силиконовой долине, сложились мощные исследовательские институты на фоне очень мягкого к конкуренции законодательства — условия, которые, согласно последним научным выводам, наилучшим образом способствуют инновациям. Сингапур можно также сравнить с Израилем — маленькая территория, природные ресурсы ограничены, а значит, для экономического роста требуются макроэкономические инновации. Обе страны поощряют иммиграцию квалифицированных специалистов, в обеих обязательная военная служба (в Израиле также и для женщин); Дан Сенор и Сол Зингер в книге «Start-up Nation» называют израильскую армию рассадником инноваций.

— Да, но у израильтян и американцев инновации в крови, а сингапурцы вовсе к этому не склонны, — возражали мои собеседники.

— Назовите хотя бы один удачный сингапурский стартап. Мне ничего на ум не приходит.

Серьезный аргумент. Если бы в 2010 году я попросил сингапурцев перечислить успешные местные стартапы, они бы несколько минут раздумывали, а потом припомнили бы разве что Creative Labs. Эта компания стала пионером на рынке аудиотехники, она заняла нишу MP3 раньше, чем Apple. Но она была основана в 1981 году, и пик ее доходности прошел десять лет назад. В 2007 году компания была вычеркнута из котировок NASDAQ, и ее доходы существенно сократились.

Помня все эти предостережения, я все же прибыл в марте 2010 года в Сингапур. На первых порах и впрямь трудно было раздобыть интересные предложения по инвестициям. Парочку мы отыскали, но то была иголка в стоге сена — в огромном ворохе любительских, а то и откровенно наивных проектов.

Читайте материал по теме: [Дядя, расскажите мне про Сингапур!](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p13277/)

Перенесемся в 2015 год — остров преобразился до неузнаваемости! Десятки, если не сотни интереснейших стартапов, многие из них сосредоточены в 71-ом квартале, поблизости от кампуса INSEAD, Национального университета Сингапура и спонсируемых правительством инновационных бизнес-инкубаторов с названиями прямиком из сериала «Звездный путь»: как вам, к примеру, Fusionoplis и Biopolis? The Economist назвал 71-й квартал «самой плотной в мире предпринимательской экосистемой».

Когда мы только осваивались в Сингапуре, мы получали весть о создании стартапа раз в несколько месяцев, а уже через год инвесторы монетизировали свой успех, либо продавая акции и доли в деле, либо входя в более крупную компанию. Ныне стартапы возникают чуть ли не каждую неделю, инвестиции в отрасль высоких технологий возросли с $30 миллионов в 2011 году до миллиарда в 2013-м, а закрытий мы в 2014 году насчитали всего десять, и некоторые ликвидации в глобальных масштабах малозаметны, как клиентская служба ценой в $30 миллионов, приобретенная провайдером чата Zopim. Но были и крупные: японская интернет-компания Rakuten приобрела провайдера стрим-видео Viki за $200 миллионов.

Успех Сингапура особенно удивителен на фоне консервативной репутации этого острова-государства, особенно если сравнивать подобный успех с еще недавним застоем. Правительства всего мира стараются привлечь предпринимателей, получить новые рабочие места и вдохнуть жизнь в экономику — тем полезнее всмотреться в три элемента, которые в совокупности породили успех Сингапура.

**Приветливая обстановка.** Сингапур часто ставят на первое место в мире по удобству ведения бизнеса. Правила, разумеется, действуют и здесь, но они четко обозначены и не слишком обременительны. Создать новую компанию можно за считанные часы, а то и минуты. Интеллектуальная собственность строго оберегается, законы прозрачны. Вопросы иммиграции здесь обсуждаются столь же бурно, как и в других странах, но Сингапур облегчает приток высококвалифицированных специалистов, а инвесторам выдает особый бизнес-паспорт. Этот чистый, эффективно работающий остров-государство, имеет определенные преимущества по качеству жизни перед Шанхаем, Манилой, Джакартой и Бангкоком.

Читайте материал по теме: [Урок истории для финансистов](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/a9742/)

Правительство позаботилось о том, чтобы избавиться от старого представления о своей стране как о неинтересном месте (страну даже в шутку называли «Singa-bore», то есть «скучный Сингапур»), мол, и развлечься там было негде. Теперь тут имеется два казино, киностудия, крупнейший в Азии аквариум, «ботанический сад, маскирующийся под парк аттракционов» (Gardens by the Bay), многопрофильный стадион на 55 тыс. мест, рестораны с мировой славой и современный аэропорт, позволяющий быстро покидать остров и возвращаться.

**Серьезные правительственные инвестиции.** Предприниматели давно уже рассчитывают на гранты и различные программы, облегчающие на первых порах развитие нового дела. В 2008 году в рамках National Framework for Innovation and Enterprise (NFIE) правительство создало Фонд (Early Stage Venture Investment Fund). Эта инициатива, вдохновленная совместной программой Израиля и США, которая называется Binational Industrial Research and Development Foundation, помогла пяти компаниям с венчурным капиталом получить значительную помощь от государства. Годом позже мы предложили правительству разработать в тех же рамках новую программу. В конце концов она получила название Technology Incubation Scheme (здесь любят слово «схема») и помогла привлечь в страну множество инвесторов на следующих условиях: они вкладывают 15% капитала, а государство — 85%.

Для нас этот уровень поддержки все изменил. Мы давно уже хотели заняться венчурными инвестициями. Но едва ли нам, оказавшимся за тысячи миль от американской штаб-квартиры, не имеющим большого опыта жизни и работы в этой стране, удалось бы без государственной поддержки получить достаточное финансирование, чтобы выстроить надежное портфолио перспективных проектов. Разумеется, это не было подарком. Всем участникам программ ESVF и TIS предстояло выполнять серьезные обязательства, тем более что государство не брало на себя содержание команды, а стартапу требуется, как правило, несколько лет, прежде чем он начнет приносить прибыль. Инвесторам нужно было найти деньги для того, чтобы внести свои 15% и покрыть дальнейшие расходы. В одну минуту экосистема не создается, но постоянные и упорные усилия правительства привели к стремительному росту стартапов Сингапура.

Читайте материал по теме: [Как переспорить Милтона Фридмана](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p13945/)

**Широкое применение «мягкой силы» для преодоления скрытых препятствий.** Давнее заблуждение: бизнесмены легко идут на риск, потому что почти ничего не имеют. Исследования показали, что решающим толчком к предпринимательству зачастую становится получение наследства или щедрый подарок. Потрясающее развитие Сингапура за последние полвека привело к тому, что многие граждане имеют некоторый запас денег и могут заняться новым делом, не рискуя последним долларом.

Однако еще десять лет тому назад лучшие кадры уходили в крупные банки или во власть: это казалось гораздо надежнее, чем открывать собственное дело. Зато в последние годы политические лидеры постоянно обсуждают тему предпринимательства и его роль в стране(посмотрите хотя бы [запись](https://www.facebook.com/leehsienloong/posts/140237996128996) в фейсбуке премьер-министра Ли Сяньлуна. Государство спонсирует инновационные программы университетов (студентов Национального университета Сингапура отправляют за границу для приобретения опыта в других бизнес-инкубаторах), государственная телекомпания MediaCorp (признаюсь, я вхожу в ее редсовет) несколько программ посвящает предпринимательству.

О том, как изменились времена, можно судить по Anafore, компании, которую мы финансировали два года назад. Ее предложение — программный продукт в виде сервиса. ReferralCandy помогает маленьким фирмам организовывать кампании по сбору клиентских отзывов. Ее основали два сингапурца, Динеш Раджу и Зак Чень, получившие образование за счет государства в одном из лучших университетов мира (Карнеги-Меллон). В предыдущем поколении такие выпускники либо шли на государственную службу, либо искали работу в другой стране, а ныне их компания разместилась в 71-ом квартале и быстро растет.

Читайте материал по теме: [Как талант победил капитал](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p14644/)

Эти три ингредиента формируют позитивный тренд: предприниматели добиваются успеха и готовы его повторить. Например, в 2010 году Мелвин Юань стал соучредителем YFind Technologies: умные технологии этой компании помогают найти человека в здании, проследив взаимодействие его смартфона с точками доступа Wi-Fi. На этой технологии основываются некоторые весьма ценные для бизнеса методики — например, в розничных магазинах, проанализировав передвижения покупателей, выявляются «горячие точки». В 2012 году мы финансировали этот стартап за счет фонда, в который государство вложило 85% средств, а в 2013 году компанию перекупил американский провайдер Wi-Fi услуг Ruckus Wireless. Юань хорошо заработал на этой сделке, и вирус предпринимательства забродил в его крови. Он решил создать новый проект — использовать подрывные инновации, чтобы люди, которые ищут оригинальные произведения искусства, могли сразу же найти еще не раскрученных художников во всех концах света.

Успешные сингапурские предприниматели уже вкладываются в следующее поколение стартапов. Например, Ниан Го, который в 2005 году основал Asian Food Channel, в 2011 вложился в Chope, региональный портал бронирования столиков в ресторанах (и мы опять же поддержали его финансами). После того как в 2013 году Scripps Networks Interactive приобрела Asian Food Channel, Го создал собственную инвестиционную фирму и собирается финансировать местные предприятия.

Во всем мире инвесторы начинают обращать внимание на Сингапур. Недавно 500 Startups Дейва Маклюра инвестировала в местный портал недвижимости. Известные в мире компании венчурного капитала, такие как Sequoia и DFJ, приходят на местный рынок. В феврале Тим Дрэпер («D» в DFJ) заявил, что Сингапур — отличная площадка для стартапов. В 2014 году правительство привлекло к участию в программе ESVF новые организации, среди них есть и старые игроки (Walden International, которая участвовала и в программе 2008 года), и действительно новые, как Monk’s Hill Ventures. Многие инвесторы используют Сингапур как трамплин, чтобы попасть на развивающие рынки региона — в Индонезию, на Филиппины, во Вьетнам. Если охватить перспективу в целом, то вот вам пример: из 156 компаний по программному обеспечению, основанных с 2003 года и общей стоимостью свыше миллиарда долларов, почти треть базируется в Азии.

Собирается уже критическая масса компаний — и инновационный конвейер Сингапура становится самодостаточным. Пока еще ни один местный стартап не вырвался на международный уровень, но я уверен, что в ближайшие пять лет это произойдет. Ставлю на RedMart, который может расширить свою деятельность — интернет-поставки продуктов в Сингапуре — и выйти на розничные продуктовые рынки Индонезии и других стран. А может быть, это будет Anchanto, один из наших стартапов, который создает платформу «логистики как услуги»: с ее помощью маленькие фирмы смогут войти в лабиринт интернет-торговли и преуспеть. А еще Clearbridge Biomedics с ее подрывными инновациями — диагностика рака с помощью «жидкой биопсии»; Garena, чья популярная гейм-платформа привлекла более 100 миллионов человек (и цена компании перевалила за психологический порог в $1 миллиард); Reebonz, чей luxury интернет-портал гремит на всю Юго-Восточную Азию. Я мог бы перечислить еще с десяток привлекательных местных стартапов.

Конечно, у каждого региона есть свои недостатки. Здесь имеется достаточный (или даже избыточный) посевной капитал и многие инвесторы готовы выписывать крупные чеки, чтобы хоть одной ногой ступить на этот рынок, и предпринимателей в Сингапуре за последние годы заметно прибавилось, но все еще трудно набрать действительно хорошую команду для создания новой компании. И риск «долины смерти», через которую фирма проходит на пути от многообещающего старта к реальной жизнеспособности, все еще очень велик.

Но если в ближайшие пять лет нынешний темп роста сохранится, меня уже не станут спрашивать, чем Сингапур так привлекателен для инвесторов.

**СКОТТ ЭНТОНИ**

*Управляющий партнер консалтинговой фирмы по инновациям и росту Innosight.*

# Будущее эджайл-нации

Интервью брала Анна Натитник 16 сентября 2017 старший редактор «Harvard Business Review — Россия»

Очередная технологическая революция вот-вот совершит переворот в экономике, похоронив старый уклад под руинами привычной жизни. Какие тенденции стоит учитывать, чтобы вписаться в новую экономическую реальность, какие навыки развивать и к чему готовиться, рассказывает кандидат экономических наук, заместитель директора Форсайт-центра Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ Александр Чулок.

HBR — Россия: Чем характеризуется нынешнее состояние мировой экономики?

Чулок: Кто-то говорит о новом технологическом укладе, кто-то — о переходе к новой научно-технологической парадигме. Термины разнятся, но суть неизменна: мир поднялся на гребень очередной технологической волны. Новые технологии, прорывные инновации, которые накапливались в 1960—1990-е годы, активно проникают в нашу жизнь. Если раньше они более или менее последовательно входили в разные сектора экономики, то сегодня мы наблюдаем настоящий шквал.

Наступило время быстрых побед — и если не поражений, то смены лидеров. Удержаться в топе глобальных рейтингов уже не так просто. Все ускоряется — изменения проходят быстрее, время на принятие решений сжимается. Становится ясно: со старой институциональной структурой в новую экономику не вписаться.

Что происходит с технологиями?

Раньше они были обособленными: одни применялись в сельском хозяйстве, другие — в космосе, третьи — на транспорте. Некоторые проникали из одной сферы в другую — например, из военно-промышленной в гражданскую, но это было исключением. Сейчас пришло время сквозных, или платформенных, технологий — они пронизывают все сектора экономики и меняют их структуру. Сквозными становятся и технологии, которые раньше считались узкими. Речь не только об ИТ. Например, из-за того что все «поднимается ввысь» (мы всерьез говорим о летающих автомобилях, путешествиях на Марс), космические технологии — скажем, технологии связи или вывода ракет-носителей — начинают играть важную роль во многих секторах: агропромышленном, энергетическом, транспортном и т. д.

Один из интересных примеров — разработка космического лифта на тросах из композитных материалов, который доставлял бы туристов и грузы с Земли на орбитальную станцию. Это реальная перспектива, в нее многие уже вкладываются. Ключевая задача — сделать так, чтобы волокно, из которого сплетены тросы, выдерживало собственный вес. Сейчас это волокно толщиной с волос выдерживает почти 600 кг.

Технологии влияют на бизнес не толь¬¬ко напрямую — например, снижая энергоемкость или повышая производительность, но и опосредованно. Они меняют общество, модели потребления, спрос и за счет этого действуют на бизнес.

Приведите пример технологий, которые действуют опосредованно.

Во-первых, это все технологии виртуальной или дополненной реальности. Игра Pokemon Go — смешной пример, но вдумайтесь: всего за семь месяцев с момента запуска ее создатели заработали более миллиарда долларов, а недавно только за день — почти $6 млн. Эти технологии могут, с одной стороны, бросить вызов ряду отраслей (скажем, туризму: зачем куда-то ездить, если практически все можно посмотреть, не выходя из дома), а с другой — открыть новые возможности (например, для образования, медицины, в частности хирургии).

Во-вторых, это технологии, связанные с транспортом, — они обеспечивают эффект субъективного сжатия пространства. Представьте себе,

что за час можно будет преодолеть тысячу километров. Это не сказка:

в некоторых странах, скажем в Японии, уже курсируют поезда со скоростью

350 км/час, не за горами — барьер в 500. (Я уж не говорю про Hyperloop!) Это повлияет на общество и на бизнес — если люди смогут ездить на работу за 500 км, кардинально изменится конкуренция за работодателей и за рабочую силу.

Меняются ли взаимоотношения бизнеса с потребителями?

Раньше во главе угла стоял производитель: что производилось, то покупалось. Сейчас обратная ситуация — все крутится вокруг потребителя. Еще недавно бизнес должен был изучать потребителей и подстраиваться под них. Теперь задача меняется: надо не подстраиваться под потребителей, а формировать их потребности. Не было у людей привычки чекиниться — по¬явилась. Instagram, Facebook возникли буквально на пустом месте — а какие возможности и доходы! Залог успеха — дать потребителям возможность про¬явить свою человеческую природу.

Как компании реагируют на то, что потребитель становится «центром производства»?

Они начинают адаптировать свои продукты под конкретных клиентов. Взять, к примеру, функциональное питание — оно направлено на то, чтобы «программировать» людей: по их запросу (скажем, «быть умнее, выносливее, сильнее») подбирают специальные продукты. Начало этого тренда — биойогурты, которые восстанавливают микрофлору кишечника. Поскольку уже расшифрован геном и проведен ряд необходимых исследований, человека можно рассматривать как единую систему, так что у функционального питания большое будущее. К 2020 году, по прогнозам, этот рынок будет оцениваться более чем в $300 млрд.

Еще один возникающий тренд — продажа историй «под ключ». Традиционно усилия маркетологов были направлены на то, чтобы продать товар. Они рисовали картину: шампанское — на фоне дорогого отеля и красивой машины, йогурт — в руках бегунов в ярких кроссовках и спортивной одежде. Товар встраивали в некую картину мира с привлекательными деталями. Теперь переходят к продаже историй целиком: хочешь такой же отель, такие же кроссовки, такой же автомобиль — вот цена, мы все сделаем «под ключ».

Еще одна примета времени — сокращение дистанции между производителем и потребителем. Как компаниям учитывать этот тренд?

Надо изучать, как меняются цепочки создания добавленной стоимости. Платформенные технологии выбивают из них посредников. Если компания вписана в эти цепочки, она в уязвимой позиции. Раньше цепочки долгое время не менялись: в них можно было зайти и комфортно себя чувствовать. Теперь они меняются так быстро, что, пока бизнес будет в них интегрироваться, рынок может схлопнуться. Так что лучше напрямую выходить на потребителя или создавать новые рынки.

Если посредники исчезают или трансформируются, что будет с розницей?

Классическая розница доживает свой век. Это вызвано не только тем, что потребители и производители уже связываются напрямую. Есть еще одна менее очевидная тенденция: многое из того, что продается в рознице, вероятно, можно будет производить самостоятельно — например, на домашних 3D-принтерах. Возможно, мы будем печатать еду, одежду, обувь, лекарства. Магазины вообще не понадобятся.

В то же время для розницы открываются колоссальные возможности. Розница — самое близкое звено к потребителям, она знает про них все. Такие знания сегодня — ценнейший актив. Вопрос — как им воспользоваться. Устойчивые бизнес-модели пока не сформировались. Один из вариантов — life-long коучинг: вести человека по жизни, выстраивая ему дорожную карту личностного развития. Сейчас у компаний есть шанс придумать что-то новое и занять свободную нишу.

В целом, что предпринять бизнесу, чтобы не оказаться за бортом?

Перестать мыслить стратегиями. Стратегия — стрела, пущенная из лука. Если она бьет не в ту мишень, пользы от нее — ноль. Сначала надо понять, по каким мишеням бить, а потом стрелять. Стрелять мы, кажется, научились. Теперь следует научиться выбирать мишени. Для этого нужно переходить на научно обоснованное прогнозирование с применением больших данных и специальных программ, которые могут обрабатывать миллионы разнородных документов. С помощью полученных прогнозов надо выстраивать сценарии будущего. Фактически это ответы на вопрос «что будет, если…» — они позволяют компании построить дорожную карту, которая покажет, как действовать при том или ином варианте развития событий. Сценарии повышают шансы бизнеса на адаптацию. В свое время компания Shell — один из пионеров в разработке сценариев — хорошо подготовилась к кризису из-за сговора ОПЕК. Прописывая сценарии, она вышла за привычные рамки: то есть, понимая, что на ее бизнес влияет цена на нефть, она стала думать, что влияет на эту цену. Она не предотвратила сговор — но подготовилась и пострадала меньше всех.

Какие навыки и компетенции будут востребованы в будущем?

Поскольку скорость перемен будет нарастать, ключевыми станут три способности: умение адаптироваться, мыслить системно и брать на себя ответственность. Ряд компетенций, которые раньше считались узкими, переходят в разряд базовых. Это, например, знание основ программирования, умение анализировать данные, взаимодействовать с техникой, с технологиями.

Как обстоят дела с этими навыками в России?

В отличие от жителей многих стран, мы привыкли, что у нас все постоянно меняется. Так что способность быстро адаптироваться, держать руку на пульсе, быть готовым к изменениям, принимать эффективные решения в условиях неопределенности у нас фактически в крови. Мы «эджайл-нация». Это, безусловно, козырь. Какое-то время назад зарубежные компании командировали в Россию менеджеров, чтобы проверить их боем: выжил — значит, справится с чем угодно.

Если нужно, мы умеем смотреть на все системно. А вот ответственность нам не свойственна. Люди в России часто не чувствуют причастности к тому, что происходит. Возможно, это отголоски советского прошлого. За рубежом в детях со школы взращивают чувство ответственности, чтобы они понимали, что будущее зависит от них.

На что может сделать ставку Россия, чтобы вписаться в новую экономику?

Мир переходит к смартизации.Смартизация — это, грубо говоря, датчики плюс алгоритм обсчета. Алгоритм обсчета — это математика. Что касается датчиков, тут мы отстали — многие их уже расставили, а математики, ученые у нас пока есть. Поскольку сейчас теория и практика тесно взаимосвязаны: данные из практики быстро обрабатываются теорией, в том числе благодаря большим данным, а теория быстро интегрируется в практику, — научные знания могут стать конкурентным преимущест¬вом. Наша задача — не только удержать ученых, которые уезжают за рубеж, но и сформировать научные школы и вписать их в экономическую структуру.

В России все хорошо с изобретательностью. Там, где можно инвестировать не капиталы, а креативность, у нас хорошие перспективы — возьмите, например, компьютерные игры: объемы этого рынка уже сейчас порядка $100 млрд, что зачастую превышает обороты ¬некоторых традиционных секторов. А вот рутинная работа — не наш конек. Если компенсировать этот недостаток, скажем новыми технологиями, по¬явится дополнительный шанс.

Мне кажется, отставание в каких-то аспектах может быть нам даже на руку: мы просто начнем все с нуля. В странах, которые модернизировались сравнительно недавно, 10—15 лет назад, компании еще не отбили инвестиции в технологии предыдущего поколения. Сейчас они не могут все бросить и инвестировать в принципиально новые разработки. Технологическая революция потому и называется революцией, что подразумевает не частичную «подкрутку» существующих технологий, а полноценный переход на новые рельсы. Поскольку мы не успели вложиться в те технологии, которые уже сейчас устаревают, нам иногда проще перескочить некоторые этапы и выстроить все с нуля. В экономике это называется «преимуществом отстающего».

Еще одна возможность связана с формированием стандартов. Они появляются в результате «войн», когда каждая компания пытается насадить свою модель, — например, флешек, батареек, карт памяти. Как только потребитель принимает какой-то стандарт в качестве базового, остальные оказываются не у дел — либо переходят в разряд нишевых, либо отпадают. Нам очень важно найти рынки, на которых стандарты или отсутствуют, или только формируются, — тогда мы сможем повлиять на их выбор и занять свою нишу.

В каких отраслях мы могли бы использовать преимущество отстающего?

У нас есть мирового класса специалисты по компьютерному моделированию — например, в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого. Они работают на много рынков: делают компьютерный дизайн, 3D-моделирование и т. д. С их помощью можно было бы перетряхнуть несколько отраслей. Например, машиностроение — разрабатывать новые станки, строить умные фабрики и заводы. Или агропромышленный комплекс — хотя уровень модернизации там довольно высокий, лакун тоже немало. Время создавать умное сельское хозяйство.

Что значит «умное»?

Когда с опорой на датчики, дроны ведется полный мониторинг и контроль всего — орошения, качества земли, температуры и т. д. По сути, человек управляет фермой, сидя в кабинете с ноут¬буком.

У нас огромная территория, и дефицита земли, как в некоторых странах, нет. Но в новой реальности наличие природных ресурсов перестает быть преимуществом. Сейчас строят вертикальные фермы — ряды полок с грядками во много этажей. Большую площадь, скажем 500 гектаров, помещают на небольшом пятачке. Такая ферма — климатонезависимая, с автоматическим опылением — удешевляет производство и делает его круглогодичным.

Возникает вопрос: если агрофермы станут вертикальными, что делать с нашей огромной территорией?

Использовать в таких отраслях, как туризм, рекреация. Но тогда нужна инфраструктура — дороги, кемпинги, гостиницы, кафе. Для нас это больная тема. Здесь тоже можно делать ставку на новые технологии. В Японии 3D-принтеры печатают жилые дома — рабочие прототипы. У нас тоже есть такие примеры, но пока точечные. Представьте себе, как такая технология, нашедшая массовое применение, сможет повлиять на извечный квартирный вопрос. В интернете уже есть ролики, показывающие, как дроны вьют веревочный мост. Там, где раньше надо было идти в обход 50 км, теперь за два часа возникает переправа. Это совсем другой уровень жизни и другая связанность территорий.

Похоже, в будущем останется мало работы для людей: их заменят компьютеры и роботы. Готово ли общество к таким переменам?

Уже сейчас на современных фермах, заводах, складах нет людей. Китай планирует ежегодно к 2020 году выпускать 100 тысяч роботов, Adidas — печатать кроссовки на 3D-принтерах, причем уже в Германии. Конечно, не все к этому готовы. Люди вообще склонны новое принимать в штыки. Но выбора нет, от технологического прогресса не укрыться. Так что лучше начинать подстраиваться уже сейчас.

Как именно?

Если человек занимается рутинной работой (например, в бухгалтерии или в турфирме), риск, что его заменят роботы, высок. Может быть, в России это произойдет с запозданием: у нас всегда найдется ниша, куда можно уйти, — но тенденция очевидна. Нужно учиться смотреть на свою работу шире: понимать, что делаешь и для чего. Надо определить для себя две-три смежных области, которые станут апгрейдом текущей деятельности, — области, из которых могут прийти либо угрозы, либо возможности. Для чего, скажем, нужны бухгалтеры? Чтобы понимать, как компания себя чувствует с точки зрения финансов. Да, профессия бухгалтера перестанет существовать, потому что не нужно будет сдавать проводки — все будет в реестре, но останется необходимость оптимизировать и контролировать этот реестр. Бухгалтер может стать финансовым гуру, аналитиком, поскольку финансы в том или ином виде никуда не денутся. А преподавателю, например, стоит понять, что «ходячий учебник» будет не нужен. В будущем понадобятся преподаватели-наставники, тьюторы, которые будут вести, развивать, вдохновлять людей. Этому придется учиться.

Если каждый в своей профессии увидит маячок, который, с одной стороны, будет определяться глобальными трендами, а с другой — отражать специ¬фику развития его профессиональной области, то бояться нечего.

Молодым людям, которые задумываются о выборе жизненного пути, я бы тоже посоветовал следить за глобальными трендами, а также стараться понять, как будут трансформироваться рынки, куда будет уходить добавленная стоимость, какие понадобятся компетенции, чтобы на этих рынках быть конкурентоспособными. Бездумно выбирать профессию из условного рейтинга «Топ-10 профессий будущего» я бы не советовал. Эти рейтинги часто далеки от реальности.

Как, по прогнозам, будет выглядеть структура российской экономики через 10—15 лет?

Если ничего не предпринимать, до 2030 года базовая структура экономики с высокой долей вероятности не изменится. Останутся в том или ином виде энергетика, транспорт, машиностроение. За счет того что где-то действует долгосрочный контракт, где-то мы прочно «сидим» на рынке, где-то компании еще не до конца отработали инженерные решения, некоторое время будет сохраняться статус-кво.

После 2030 года мы окажемся на развилке. Если не начать срочно перестраиваться, нас ждет серьезный спад. Напрашивается мысль, что мы станем, как говорили раньше, сырьевым придатком передовых стран. Но я боюсь, что все может быть еще хуже. Поэтому уже сейчас надо сделать технологический рывок. У нас есть некоторые заделы по робототехнике, физике, математике, немного по медицине, новым материалам. Мы вряд ли вырвемся в мировые лидеры к 2030 году, но закрепиться на 3—4 направлениях сможем. Среди перспективных ниш я бы выделил все, что связано с цифровизацией, инжинирингом, программированием и дизайном в широком смысле слова — не только вещей, но и систем, в том числе философских и этических концепций. Философы, социологи, думаю, будут востребованы: этика отношений с технологиями, с роботами волнует западный мир уже сейчас.

Как изменится картина мира в целом?

К 2030 году, если не будет серьезных происшествий, войн, на первое место, скорее всего, выйдет Китай. На каких-то направлениях вперед вырвется Индия, на каких-то Германия, которая сейчас активизировалась. США, наверное, сохранят позиции — то, что формировалось десятилетиями, даже при ускоряющемся темпе развития без сильных геополитических потрясений быстро не откатывается. Поэтому многие бьют в набат, опасаясь Третьей мировой.

Что будет, скажем, к 2050 году, предсказать трудно. Традиционные лидеры могут сдать позиции. Мне кажется, многое будет зависеть от умения работать с людьми и управлять человеческой психологией. Если до 2030 года конкурентным преимуществом будут технологии, то после — умение через этику и философию находить подход к каждому человеку.

# Менеджмент – это наука

В чем неправ Минцберг, и почему устарел Тейлор

Армен Мнацаканян Генеральный директор, Москва

Менеджмент – это наука, утверждает Армен Мнацаканян и предлагает ввести новый термин «менеджелогия». Что даст такой взгляд на управление?

Начну с цитаты из книги Генри Минцберга «Managers Not MBAs», написанной в 2004 году: «Менеджмент – не наука. Наука занимается построением систематического знания с помощью исследований. Вряд ли это можно назвать целью менеджмента». Я бы оспорил это утверждение и вот почему.

Во-первых, под такое широкое определение науки попадает алхимия и астрология.

Во-вторых, Генри, как и многие другие, путает менеджмент – субъект научного исследования – и менеджмент – объект научного исследования. С таким же успехом можно сказать, что астрономия не наука, потому что планеты не «занимаются построением систематического знания с помощью исследований». Это характерная ошибка из-за терминологической неразвитости. Чтобы не путаться, необходимо ввести новые термины. Например, «менеджелогия», чтобы отличать объект исследования от субъекта исследования.

Зачем нужна менеджелогия

Появление таких мыслителей, как Минцберг, яркий признак глубокого кризиса в теории менеджмента. Своим последовательным отрицанием менеджмента как профессии и отдельной дисциплины, которую надо изучать в университетах, он показывает всю несостоятельность современных концепций менеджмента. Точно так же 300 лет назад Дэвид Юм показал всю несостоятельность философии как методологии науки.

Тезисы Минцберга очень яркие, резкие и категоричные, но такие же догматичные, как и у его оппонентов из HBS-management. Он исходит из того, что уже получены ответы на следующие вопросы:

Менеджмент:

Чем он отличается от управления, администрирования, контроля, регулирования, руководства, ведения хозяйства?

В какой момент появляется необходимость в нем?

Менеджер:

Какая у него сверхзадача как у класса?

Каковы границы его компетенций?

Каково его место в структуре компании?

Исключительные компетенции (только он и больше никто)?

В какой момент появляется в компании?

В какой момент исчезает (чем это обусловлено)?

Кто еще является основным актором компании?

В каких отношениях находится с другими акторами компании?

Но у Минцберга нет даже попытки дать обоснованный ответ на вышеперечисленные вопросы! Правда, я не знаю кого бы то ни было, кто задавался этими вопросами. Поэтому можно сказать, что мы живем в эпоху догматического подхода. С таким подходом фундаментальные понятия принимаются интуитивно (на веру), без логического выведения или обоснования, а процессы, происходящие внутри компании, воспринимаются как «черный ящик». Необходимо отказаться от догматического подхода и перейти к критическому.

Необходимо отказаться от магического мышления и перейти к научному. Необходимо пройти тот путь, который прошла физика в самом начале своего становления. Это путь от Коперника через Декарта до Ньютона. Методология Канта обобщила и утвердила научный подход к построению любой дисциплины.

Поскольку менеджелогия – социальная дисциплина, то потребуются достижения в области построения социальных институтов. Первый шаг в рамках новой дисциплины – менеджелогии – это создание общей теории менеджмента, в рамках которой постулируется аксиома возникновения компании. На основе этой аксиомы определяется момент появления менеджера. Определяется, функцией чего является менеджер. Определяется, как возможно функционирование менеджера, кто еще, кроме него, является актором в компании. Определяется сверхзадача менеджеров в компании как класса.

Выводы:

Менеджелогия – это отдельная дисциплина, не сводимая к граничащим с ней территориям – экономики, психологии, инженерии и техники. На территории менеджмента ни одна из выше перечисленных дисциплин не работает!

Менеджелогия достаточно строгая дисциплина, основанная на объективных (независящих от воли отдельного человека) данных.

Общая теория менеджмента» – основа менеджелогии.

В 1954 году Питер Друкер писал, что «дни «интуитивного» менеджмента сочтены». Это правда.

Почему парадигма Тейлора себя исчерпывает?

Кризис современной парадигмы менеджмента становится все очевиднее. Герман Греф на инвестиционном форуме «Россия зовет!» в октябре 2014 года признал: «Нужно исправить то, что у нас в фундаменте лежит, и без исправления этого фундамента – это качество управления (и государственного и корпоративного) – в стране без этого ничего дальше не произойдет».

Кризис менеджмента наступил давно. Просто сейчас, когда резко ускорились изменения во внешней среде, провалы менеджмента стали очевидны даже госчиновникам. Многие заговорили о необходимости менять парадигму менеджмента. Но, прежде чем что-то менять, хорошо бы разобраться с текущей парадигмой. На мой взгляд, в основе современного менеджмента лежат принципы, сформулированные Фредериком Тейлором еще сто лет назад. Это верно не только для нашей страны, где принципы тейлоризма холились и лелеялись особенно тщательно, но и для остального мира.

«На научном менеджменте Тейлора в первую очередь основан мощный всплеск богатства и изобилия, поднявший рабочие массы развитых стран на уровень, недостижимый ранее даже для состоятельных людей», – писал Питер Друкер в своей книге «Менеджмент. Задачи, обязанности, практика». Заслуги Тейлора трудно переоценить. Но! С какого-то момента его парадигма начала давать сбой. Сначала в отдельных компаниях, теперь в целых отраслях. Первоначально эти сбои воспринимались как досадные ошибки или недоработки. Казалось, что достаточно внести некоторые коррективы в существующую практику менеджмента и проблема будет решена. Все коррективы и изменения делались в рамках старой парадигмы.

Поэтому результат применения этих «улучшений» мало кого удовлетворял. В итоге мы пришли к тому, что большинство менеджеров разочаровались в работе «теоретиков», а те в свою очередь разочаровались в практикующих менеджерах. Дороги их окончательно разошлись. Сегодня можно услышать от практиков жалобы на оторванность «теоретиков» от реальности. И жалобы «теоретиков» на нежелание практиков выходить из зоны комфорта и желание получать простые ответы на сложные вопросы. В итоге появилось огромное количество красивых конструктов, которые призваны преодолеть провалы менеджмента, но как реализовать эти идеи на практике – никто не знает, включая самих авторов.

Чтобы выйти из этого тупика, сперва надо понять, почему тейлоровская парадигма давала превосходные результаты, а потом начала угасать. Обращусь к основной работе Тейлора «Принципы научного менеджмента». Первое, что меня удивило, это то, что с 1992 года эта работа не переиздавалась в России. Да и до 1992 года ее почти не издавали. Наверно этим объясняется тот факт, что в процессе чтения этой книги я не нашел в ней никаких признаков научности, не нашел там ничего про менеджера и совсем мало про менеджмент. Между тем в любом учебнике по менеджменту вам расскажут о том, что Фредерик Тейлор – основоположник научного менеджмента. Впрочем, обо всем по порядку.

Парадокс «Принципов научного менеджмента» заключается в том, что там нет ничего научного: нет методологии науки, нет научного подхода к построению теории. Зато есть «развитие науки о кладке кирпича», «наука о резке металлов», «наука о переноске чугунных болванок» и прочие замечательные «науки». Скорее речь идет не о науке, а об инженерном деле. Это совсем другое. Принимать инженерное дело за науку – серьезная ошибка.

В менеджменте по Тейлору нет менеджера! Есть абстрактные «администрация», «дирекция», «предприниматель» с одной стороны и есть «работник» с другой стороны. Все! При этом администрация – это светоч науки и культуры, а «работник» – необразованный тупица: «Это объясняется у него либо отсутствием образования, либо недостатком умственных способностей».

О менеджменте у Тейлора сказано очень мало и вскользь. Если в основной книге нет ничего о науке, нет ничего о менеджере, очень мало собственно о менеджменте – в чем же тогда секрет успеха тейлоровской парадигмы? Почему сейчас его идеи перестают работать?

На мой взгляд, секрет успеха парадигмы Тейлора заключается в следующем:

1. Инженеры должны выйти из своих душных комнат, спуститься к работникам и применить свои знания для организации, оптимизации и планирования работы подчиненных.

2. Инженеры должны не просто указывать, что делать, но и должны взять ответственность за результат их совместной работы с подчиненными. В то время это была поистине революционная идея, которая изменила мир! Пожалуй, это самое главное открытие, которое сделал Тейлор.

3. Инженер, став менеджером, имел огромную власть над своими подчиненными. Власть эта была легитимной и в глазах собственников и в глазах подчиненных. Что являлось источником легитимности этой власти? Во времена Тейлора разрыв между менеджером-инженером и подчиненными (вчерашними крестьянами) был огромный. Он был и на материальном уровне, и на образовательном, и на культурном, и на мировоззренческом, и на интеллектуальном. Буквально приходилось учить работников регулярно пользоваться душем и ватерклозетом. Этот разрыв я называю «потенциалом менеджмента». Менеджер-инженер, обладая этим потенциалом, мог управлять своими подчиненными. «Потенциал менеджмента» легитимировал административный ресурс менеджера. Старый добрый лозунг «Я начальник, ты дурак» был положен в основу философии Тейлора.

4. Тейлор зафиксировал только одного актора в компании – менеджера-инженера. С этого момента все концепции, которые возникали после Тейлора, вплоть до наших дней, придерживаются этого принципа: есть только один актор в компании, это менеджер-технический специалист.

5. Это была эпоха ненасыщенных рынков. Когда главной задачей было произвести продукт. Практически все, что вы произведете, будет гарантированно продано. Главным человеком в компании был инженер. Именно он обеспечивал производство продукта. Можно говорить о гегемонии инженера в компании. Инженерный подход стал применяться во всех сферах функционирования компании. Менеджмент тому яркий пример. При тех исходных данных эта гегемония была не только оправдана, но и приносила реальную пользу. Колоссальный рост благосостояния в XX веке во многом обязан гегемонии инженерного подхода во всех сферах деятельности компании.

Чтобы не быть голословным, приведу подробную цитату из классического труда Фредерика Тейлора: «Во всех отраслях механического производства научный фундамент, лежащий в основе каждого действия каждого отдельного рабочего, является столь значительным и включает в себя столь многое, что рабочий, наилучшим образом приспособленный для фактического выполнения своей работы, не способен в полной мере уяснить себе этот ее научный фундамент, без помощи и руководства со стороны тех, кто работает вместе с ним или над ним. Это объясняется у него либо отсутствием образования, либо недостатком умственных способностей. Чтобы работа могла производиться в соответствии с законами науки, необходимо установить более справедливое распределение ответственности между дирекцией предприятия и рабочими, по сравнению с тем, которое имеет место при любой из обычно применяемых систем управления предприятиями.

Те руководители управления, на чьей обязанности будет лежать развитие самих научных методов, должны будут также взять на себя и руководство рабочими при применении этих методов. На них будет, поэтому, лежать большая доля ответственности за результат, чем та, которая при обычных условиях лежит на управлении предприятием. Основное содержание этой книги – выяснить, что нужно для осуществления научной организации производства. Управление должно взять на себя выполнение значительной доли той работы, которая в настоящее время возлагается на рабочих. Каждому почти действию рабочего должны предшествовать одно или несколько подготовительных действий со стороны управления, которые только и дадут ему возможность производить свою работу лучше и быстрее, чем он мог бы при иных условиях. Каждый рабочий должен был ежедневно пользоваться наставлениями и самой дружественной помощью со стороны своих руководителей, вместо того, чтобы, с одной стороны, его погоняли и принуждали к работе надсмотрщики, а с другой, он был бы предоставлен в ее производстве исключительно своими собственными силами, без всякой помощи». («Принципы научного менеджмента», страницы 11–12. – М.: Контроллинг, 1991).

Основные постулаты парадигмы Тейлора никто не пытался критически переосмыслить. Впрочем, сам Тейлор не пытался их хоть как-то научно обосновать. Теперь давайте посмотрим, что происходит с идеями Тейлора сегодня.

1. Попытка применить инженерный подход к менеджменту не имеет научного обоснования. Сейчас понятно, что менеджмент – это отдельная научная дисциплина, и инженерный подход имеет существенные ограничения на ее территории и сильно искажает общее представление о том, что такое менеджмент.

2. «Потенциал менеджмента» начал падать с середины XX века. Все больше отраслей экономики приходят к тому, что разрыв между менеджером-инженером и его подчиненными сокращается до нуля. «Потенциал менеджмента» пропадает. В некоторых отраслях подчиненные превзошли менеджеров по многим параметрам. Там можно уже говорить об отрицательном «потенциале менеджмента». Вместе с исчезновением «потенциала менеджмента» ушла и легитимность административного ресурса у менеджера.

3. Парадокс в том, что чем выше квалификация сотрудников, тем хуже дисциплина выполнения приказов менеджера и хуже отношение к менеджерам. Это с одной стороны. С другой стороны, все меньше доверия к менеджерам со стороны собственников. В их глазах менеджер тоже теряет легитимность. Отсюда такое повальное увлечение автоматизацией всего что можно. Особое место занимает система KPI. Собственники с помощью этой системы пытаются управлять всеми сотрудниками через голову менеджера, а заодно и самим менеджером.

4. Есть большие сомнения в том, что в компании может быть только один актор. В своей практике я все чаще встречаюсь с ситуацией, когда в компании действуют несколько акторов, но поскольку официально может быть только один, остальным приходится бороться за его место (хотя в этом нет никакой объективной необходимости), либо уходить в глухое подполье. Это тоже не добавляет управляемости компании.

Что даст научный подход

Почему я так много внимания уделяю Тейлору? В отличие от других концепций, которые остались в основном благими пожеланиями, в лучшем случае смещали акценты с производства на финансы и продажи, сейчас смещение идет в сторону психологии и коммуникаций, поэтому идеи Тейлора продолжают влиять на менеджмент и широко применяются до сих пор. Многие современные концепции по умолчанию принимают основные принципы парадигмы Тейлора:

Инженерный (экономический, психологический) подход к построению системы менеджмента.

Менеджер – это прежде всего первоклассный инженер (финансист, экономист, сварщик).

Власть менеджера абсолютна, легитимна, и это не подлежит сомнению.

Есть только один актор в компании и этот актор – менеджер.

Следует заметить, что все эти основополагающие тезисы не имеют никакого научного обоснования. Именно поэтому есть все основания назвать современные концепции менеджмента (включая Тейлора) догматическими и ненаучными в современном смысле этого термина.

Основная проблема современного менеджмента в том, что основополагающие идеи остались на уровне столетней давности, а условия ведения бизнеса радикально изменились. Условия радикально усложнились. Результат – низкий уровень реализации со стороны менеджмента и высокий уровень сопротивления и неприятия со стороны работников. Старый метод рационализации чувственного опыта не может решить эту проблему. Необходимо применить научный метод построения теории (Декарт, Ньютон, Кант, Эйнштейн, Рассел, Кун).

Вы удивитесь, насколько сильно изменится представление о менеджменте и насколько резко упростится реализация инструментов менеджмента с помощью научного подхода. Уйдет магия, отпадет необходимость в гуру. Коучи займут подобающее им место (скромное), а сопротивление перестанет быть камнем преткновения.

Чтобы восстановить управляемость в новых реалиях, необходимо:

Пересмотреть концепцию Тейлора.

Предложить новый подход – построить новую парадигму менеджмента.

Вот для чего нужна общая теория менеджмента.

# Как превратить бизнес в театр

Что общего между общением актера со зрителем и маркетингом? И как войти в роль? Ответы – в книге **«Экономика впечатлений»**.

***Джозеф Пайн, Джеймс Гилмор,***[***«Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие»***](https://www.e-xecutive.ru/books/3698-ekonomika-vpechatlenii-kak-prevratit-pokupku-v-zahvatyvauschee-deistvie)***. – М.: «Альпина Паблишер», 2018.***

*Зарождается новая экономика — экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. В ее контексте авторы советуют отказаться от традиционных отношений между компанией и клиентами; вместо этого компания должна стать «режиссером впечатлений», а клиенты — «зрителями» или «гостями». В книге рассматриваются принципы успешной постановки впечатлений, а также театральные приемы, которые может использовать компания.*

*Признание впечатлений отдельным экономическим предложением — это залог экономического роста в будущем!*

**Постановка спектакля в бизнесе**

**Ричард Шехнер**, выдающийся знаток «теории представления», предлагает бесценные идеи для размышления о главных компонентах представления. Ссылаясь на **Питера Брука**, Шехнер определяет представление как «действия одного человека или группы перед другим человеком или группой», что охватывает не только постановку театральных пьес, но и пустую сцену в мире бизнеса. Ричард Шехнер разработал интересную модель, в рамках которой он рассматривает различные виды сценических «исполнений», сосредоточенных вокруг четырех главных концепций: драмы, сценария, театра и представления.

Для Шехнера драма – это центральный элемент во всей структуре представления. Она состоит из «написанного текста, музыкального сопровождения, инструкции, плана или карты. Драму можно переместить во времени и пространстве независимо от того человека, который в данный момент с ней связан». Находясь в самом центре представления, драма может найти свое выражение через различные средства в разных ситуациях и культурах, включая деловой мир. Драма изображает тему впечатления для «внутреннего потребления», она «говорит» актерам, что им нужно делать.

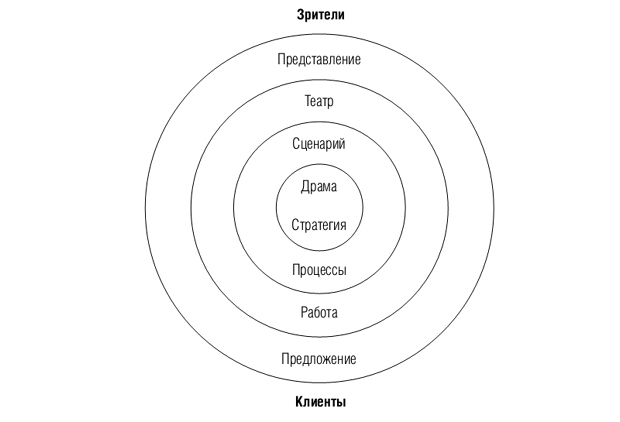
На пустой сцене делового мира драма – это стратегия, которая лежит в основе деятельности каждого предприятия и выражается через множество средств: стратегический прогноз, сметы и бизнес-планы, указания, касающиеся положения на конкурентном рынке (например, компания **Komatsu**сосредоточивает все свои усилия на одной-единственной задаче – превзойти **Caterpillar**), или тщательно продуманные программы деятельности (наподобие тех, которые составляются во время совещаний в компании **GE**). Какую бы форму не приняла стратегия, владельцы предприятия раскрывают драму постепенно, с течением времени (стратегические горизонты). Служащие приходят и уходят, а [стратегия остается несущим элементом всей деятельности предприятия](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987902-kak-razrabotat-strategiu-kotoraya-vypolnima). Драма представляет суть действий, а на какой сцене они будут поставлены – это уже другой вопрос.

Сценарий – это «все, что можно отправить во время и пространство, основа всех событий», которая «предшествует любому исполнению». Сценарий, таким образом, выступает средством передачи драмы, подчеркивая ее особенные моменты, мгновения или условности. В бизнесе сценарий – это процессы, как правило, закодированные подходы, которые компания использует для того, чтобы привести в исполнение свою стратегию. Служащие должны ознакомиться со сценарием, определить его подтекст (те мысли, которые не были прямо изложены в стратегии) и улучшать его до тех пор, пока можно будет сказать, что поставленное на его основе представление будет наилучшим из возможных. Сценарий должен раскрыть замысел драмы, не меняя ее главной идеи и используя в своих целях ожидания публики.

В этом контексте театр – это «событие, исполненное определенной группой актеров; то, что актеры делают во время постановки... утверждение или передача драмы и (или) сценария». Другими словами, театр заключает в себе как закулисную подготовку представления, так и его постановку на сцене для публики; как функции, так и форму, которые претворяют драму и ее сценарий в представление. Театр доносит драму и сценарий до клиентов с помощью представления, которое увлекает их как зрителей. Опять же, мы должны признать, что в экономике впечатлений работа – это театр.

Наконец, по словам Шехнера, представление – это «целое созвездие событий, многие из которых остаются незамеченными, вспыхивающими между актерами и зрителями в ту самую минуту, когда в поле представления попадает первый зритель, и гаснущими тогда, когда его покидает последний зритель». Это самая широкая категория; она охватывает всю полноту событий, исполненных в определенное время в определенном месте. Как показано на рис. 6.1, представление включает в себя три других аспекта исполнения: драму, сценарий и театр.

**Рисунок 6.1. Модель исполнения**



*Источник: Richard Schechner, Performance Theory (New York: Routledge, 1998)*

Очевидно, что представление – это предложение, та потребительская ценность, которую компания создает для своих клиентов. [Приравнивая театральное представление к деловому](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/351965-ves-biznes-teatr-talanty-v-nem-aktery), мы получим следующее:

* драма = стратегия
* сценарий = процессы
* театр = работа
* представление = предложение.

Все виды экономических предложений – не только впечатления, но и сырье, товары и услуги – появляются тогда, когда компания двигается от драмы через сценарий и театр к представлению. Вернемся к Шехнеру: «Драма – это область автора, композитора, сценариста, шамана (а мы можем добавить сюда и руководителя отдела стратегического развития). Сценарий – это область преподавателя, гуру, наставника (равно как и менеджера, руководителя, начальника команды). Театр – это удел актеров (как на настоящей сцене, так и в бизнесе). А представление – это удел публики (в нашем случае это [покупатели, которые жаждут впечатлений](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1980571-snachala-emotsii-klienta-potom-prodazha))».

Вступает ваша компания в экономику впечатлений или нет (взимаете ли вы плату за впечатления), вне зависимости от вашего положения в ней, вне зависимости от того, чем занимаются ваши сослуживцы, вы – актер. Ваша работа – это театр. А теперь настало время играть соответствующим образом.

**Как войти в роль**

Теперь, когда у вас есть сцена, вы стали настоящим актером. Отныне ваша игра всецело зависит только от вашей же подготовленности. В действительности актер проделывает большую часть работы задолго до выхода на сцену. Подготовка принимает различные формы, однако, должно быть, самое главное в ней — это то, как вы превращаете свою роль в сценический образ, ведь именно ваша интерпретация определит впечатления, которые сформируются у людей по окончании вашей работы. Если сценический образ передан верно, драма кажется зрителям естественной, правдоподобной, непринужденной и настоящей.

**Эрик Моррис** помогает выработать сценический образ таким актерам, как **Джек Николсон**. Прислушайтесь к его совету: «В течение многих веков в театральном мире считалось, что актер становится персонажем. Подобное утверждение предполагает, что актер принимает или вырабатывает поведение, отличительные особенности, мысли и порывы конкретного персонажа пьесы. Однако я верю, что обратное утверждение тоже справедливо: персонаж становится вами».

Вот именно. При талантливой актерской игре, в отличие от неестественной, никогда не возникает заметного пробела между персонажем роли и тем человеком, который его играет. Таким образом, персонаж сливается с личностью актера на эмоциональном, физическом, интеллектуальном и духовном уровнях, и вместе они сливаются в единое целое. Моррис поясняет дальше, что, «когда вы вбираете в себя персонажа пьесы, все, что характерно только для вас по отношению к окружающему миру, ваши порывы, мысли и реакции, будет присутствовать во всем, что делает ваш персонаж. Это означает, что каждая роль каждого актера единственна и неповторима».

Именно это «встраивание» образа в роль и отличает постановку впечатления от любой другой деятельности в бизнесе, а его отсутствие объясняет, почему столь многие представители сферы услуг работают как автоматы. Сколько раз в вашей жизни регистратор в гостинице приветствовал вас заученным монотонным текстом? Сколько консультантов в автомобильных салонах используют одни и те же интонации в голосе? Сколько ресторанов фаст-фуда проводят клиентов через одну и ту же процедуру заказа?

Верно найденный и переданный сценический образ превращает услуги в незабываемые представления. Портье в сети отелей **Ritz-Carlton** тепло приветствует гостей по имени, для чего он всего-навсего каждый день [просматривает список ожидаемых гостей и их описание](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1101805-kak-eto-delaut-v-ritz-carlton) (в этом смысле он похож на актеров «мыльных опер», которым ежедневно приходится учить новый текст). Автомобильные салоны **Lexus** и **Saturn** предлагают приятное разнообразие на фоне остальных магазинов, в которых вся забота о потенциальном покупателе сводится к приглашению его в крошечный офис для обсуждения стоимости той или иной машины. Даже бармен, который наливает газировку, может выработать сценический образ для своей роли. Например, в кинотеатре **Cedar-Lee Cinema** в Кливленде, штат Огайо, работает один особенный парень, продающий прохладительные напитки. Зазывая клиентов, он выкрикивает фразы типа «Кого следующего освежить?», и его актерское мастерство не уступает мастерству некоторых звезд кинематографа. Гости хотят стоять в очереди к его стойке с напитками.

Актер может применять целый ряд театральных средств для выработки сценического образа для той или иной роли: личный дневник (в который он ежедневно записывает все, что с ним происходит, а затем разбивает каждое событие на отдельные элементы, которые можно использовать в своей работе), таблицы (подробное описание действий актера, сцена за сценой, строчка за строчкой) и карты отношений (диаграммы, которые оценивают отношения между различными персонажами пьесы). В любом случае актерская игра движется по направлению от роли к персонажу; персонаж вбирает в себя роль и становится основой, позволяющей актеру увлечь публику.

Чтобы воплотить роль в персонаже, нужно крайне осторожно обращаться с контекстом – со всем тем, что не вошло в сценарий. Актер и режиссер вместе превращают сценарий [= процессы] в театр [= работу], а подтекст, концепцию которого они выработали совместными усилиями, добавляет ощущение полноты и глубины к сценарию, лежащему на поверхности. На сцене актер дополняет представление интонацией, жестами и т.д. В этой связи особое внимание уделите следующим трем пунктам:

* Язык тела – осанка, жесты, зрительный контакт, выражение лица (улыбка на лице консультанта в магазине производит приятное впечатление на покупателей).
* Атрибуты (мобильный телефон в руках создает впечатление, что вам не до клиента, и, если его демонстративно выключить и бросить в портфель, это привлечет внимание).
* Костюмы – одежда и аксессуары (речь генерального директора, одетого в сандалии и форму хаки или в костюм-тройку произведет совершенно разные впечатления; любой вариант может быть правильным; все зависит от того, что именно он хочет сказать и как именно он хочет представить своего персонажа).

Каждый элемент может внести свой вклад в создание образа. Давайте возьмем, например, непритязательные визитные карточки. Это один из основных атрибутов взаимодействия компании с клиентами, к которому часто относятся без должного внимания, не задумываясь над тем, какой вклад они вносят в создание и развитие сценического образа компании или отдельного человека. Часто визитные карточки нескольких человек, работающих в одной и той же компании, различаются только напечатанным на них именем, должностью и номером телефона. Конечно же, базовый дизайн визитной карточки может нести в себе какое-то сообщение общего характера, однако большинство карточек слишком похожи одна на другую в своем представлении совершенно разных людей. Это то же самое, как если бы все актеры снимались в массовке. Такой подход отражает образ мышления, характерный для эпохи массового производства, когда каждый служащий компании занимает одну четко определенную ячейку.

Однако сейчас многие люди играют сразу несколько ролей, так что им нужны разные средства для того, чтобы описать свое представление. Мы знаем, что в некоторых крупных корпорациях руководители уже держат при себе несколько различных визитных карточек, каждая из которых представляет того или иного персонажа, которого они могут играть. Знаем мы и предпринимателей, которые выводят на экран своего персонального компьютера новую визитку всякий раз, когда они проводят деловое совещание. И они делают это не для того, чтобы ввести в заблуждение окружающих (вспомните персонажа **Джеймса Гарнера** в старом телевизионном шоу Rockford Flies), а чтобы показать различные роли, которые они играют в различных ситуациях, что вполне законно и логично. (Мы намеренно не приводим здесь имена этих людей и названия компаний, в которых они работают, чтобы не нарушить прозрачную персонализацию, применяемую ими на своих совещаниях и при работе с клиентами).

Имена также дают представление о выбранной роли. Во многих современных компаниях актеры «играют самих себя» (в отличие от шоу-бизнеса, где многие играют под именем своего персонажа). Однако и здесь грядут перемены. В центре обработки заказов одного из крупнейших производителей компьютерного оборудования у каждого служащего должно быть «личное» имя. Только первая Кейтлин и первый Чед, нанятые на работу, могут оставить свои имена. Если позднее приходит служащий с таким же именем, он должен его изменить. Это позволяет клиентам при желании общаться каждый раз с одним и тем же служащим.

Качество обслуживания заметно повышается и покупатели ценят это. Однако самое интересное заключается в том, что подобная практика становится сценой для дальнейшей работы над сценическим образом. Служащие центра обработки заказов работают уже не так, как взаимозаменяемые винтики одного механизма; они вольны проявлять свою индивидуальность и реализовывать себя в качестве актеров с помощью специально используемых выражений и манеры вести телефонный разговор. Самые талантливые актеры центра обработки заказов будут пользоваться большим спросом со стороны как покупателей, так и компании.

Вхождение в роль дарит каждому служащему компании ощущение цели и в то же время вплетает его в общую тему впечатления, которое предлагается гостям. Без такой разработки образа установить личный контакт с клиентом практически невозможно. Наверное, ни одна другая компания не понимает это так, как **Disney**. Ежедневно каждый актер – будь то служащий в костюме Микки Мауса, оператор аттракциона или уборщик – надевает свой костюм, берет нужные атрибуты и участвует в различных поставленных впечатлениях. Каждый вносит свой вклад [в создание образа райского места для семьи, веселья и фантазии](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986628-kak-disneyland-sozdaet-dlya-klientov-skazku). Актеры всегда оставляют закулисную работу за кулисами, а сценическое представление всегда происходит на сцене. Точка.

The Project on Disney, группа обозревателей, которые скептически относятся к условиям работы в Мире Уолта Диснея, утверждает, что сотрудники, чья работа оплачивается, равно как и гости – те, кто платят, «знают, что все вокруг ненастоящее, не то, чем оно хочет казаться; они знают это и говорят об этом так, как будто оно подлинное». Браво! Это утверждение ухватывает самую суть вживания в образ. **Станиславский** назвал его «волшебным если». Многие преподаватели актерского мастерства выработали на основе этого понятия технику, которую они назвали «как будто». Один из таких преподавателей, **Майкл Кернз**, говорит: «Как будто – это великолепная техника для применения и в обычной жизни. Как бы странно это ни прозвучало, она немного напоминает позитивное мышление. Вы на вечеринке, настроение у вас скверное, и вы уверены, что лучше бы вам отправиться домой. Вы начинаете играть – вести себя так, как будто это лучшая вечеринка в вашей жизни, [и вы уже смотрите на все другими глазами](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986631-schaste-mozhno-trenirovat-kak-muskuly-ne-verite). Ваше настроение заметно улучшилось».

Если актеры выходят на сцену и не удосуживаются скрыть свое плохое настроение, если им не хватает «как будто», их игра может вызвать ощущение подлинной грубости, да и только. В приятных впечатлениях делового мира такому поведению места нет. Если у служащих трудный день (а это бывает у каждого), они все равно должны вести себя так, как будто они в приподнятом настроении. Когда они сталкиваются с раздражительным клиентом, они должны притвориться для самих себя, что им все равно. Интересно отметить, что радостное и энергичное обслуживание предлагает прекрасную сцену для постановки незабываемых впечатлений, а невыносимые клиенты часто становятся значительно терпимей и дружелюбней.

Опытные актеры – и любая публика – видят, когда роль играется механически, а когда мастерски выражается через сценический образ. В первом случае происходит то, что мы, к сожалению, видим сейчас повсюду в сфере услуг: клиенты стремятся как можно скорее закончить свое взаимодействие с компанией. Как уже упоминалось, руководители высшего звена знают это и стремятся сократить время, затрачиваемое на обслуживание каждого клиента. Этим они только поощряют плохое обслуживание, самообслуживание и отсутствие обслуживания. Однако стоит служащими выбрать подходящую роль и как следует ее продумать, они ставят впечатления, на которые гости готовы потратить свое время. А что порождает эту готовность? Ответ прост: актерская игра.

# Организация закупок в компании: стратегии, способы, анализ ошибок

2018

Успех и уровень конкурентоспособности на рынке зависит от грамотности организации закупок, оперативности их проведения, тщательности проработки закупочной стратегии. Ведь если крупная фирма согласовывает закупку сырья по полгода, где гарантия, что достигнутые ранее договоренности с поставщиком не утратят своей актуальности? О том, как правильно организовать закупки и чего точно не следует делать, расскажем в нашей статье.

Вы узнаете:

Какие способы организации закупок применяются на практике.

Как организовать отдел закупок.

Каковы обязанности специалиста по организации закупок в компании.

Как наладить процесс организации закупок в компании.

Как подается заявка на организацию закупки.

Каких принципов следует придерживаться при организации закупок в компании.

Каких ошибок следует избегать при организации закупок в компании.

Какие существуют способы организации закупок

Организация закупок возможна при помощи ряда методов, на выбор одного из них влияют следующие факторы:

сложность конечного изделия;

комплектующие, материалы, применяемые при изготовлении;

характеристики производимого изделия, его материала;

периодичность заказа;

величина партии для одного заказа;

объем закупки;

уровень постоянных вложений;

привлекаемая служба снабжения, организация ее работы;

необходимые затраты на создание, хранение запасов.

ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта:

Как удостовериться, что акция сработает: чек-лист, основанный на опыте 2000 компаний

Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию

Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Теперь перейдем к обсуждению базовых вариантов организации закупок товаров, работ, услуг:

Закупка товара одной партией (оптовые закупки). Достоинства этого метода в том, что упрощается процесс подготовки всех необходимых документов, существуют определенные гарантии поставки всей партии, продавец предлагает дополнительные скидки. При этом, что тоже немаловажно, связанный с заказом документооборот небольшой. Но стоит сказать и о минусах. К ним относится потребность в серьезных объемах запасов и больших складских помещениях, медленная оборачиваемость капитала, результатом чего становится эффект замораживания средств, негибкость ценового фактора. Также при такой организации закупок стоит отметить большие потери, которые несет продавец из-за порчи товара в процессе длительного хранения.

Регулярная закупка мелкими партиями (заказ поставляется несколькими партиями небольших размеров). Плюсом в этом случае является более быстрая, по сравнению с предыдущим методом, оборачиваемость капитала. Также важно, что оплата товаров производится только после их поступления на склад. Сокращается количество необходимых площадей для хранения, следствием чего становится снижение платы за аренду, за содержание помещений и работу сотрудников склада. Для данного метода организации закупки продукции характерно сокращенное количество документов, необходимых для оформления товара, ведь оно происходит лишь один раз.

Регулярные закупки (ежедневные, ежемесячные) по котировочным ведомостям. Этот способ подходит для приобретения недорогой продукции, используемой в короткий срок. Для того чтобы отслеживать потребность, на регулярной основе подготавливаются котировочные ведомости, содержащие весь список товаров, их объем на складе, а также необходимое для продажи количество. Этому методу закупок свойственна ускоренная оборачиваемость капитала и небольшие вложения в хранение и складирование, малые издержки, связанные с порчей при хранении. Также здесь удается поставлять продукцию в установленный срок, несмотря на отсутствие дополнительного персонала, но наблюдается и серьезная зависимость от поставщика, а также постоянно требуется учет товаров. В итоге мы получаем немалые трудозатраты, в том числе в области документооборота.

Получение товаров по мере необходимости. В этом случае продукция поступает мелкими партиями, однако ее объем определяется лишь приблизительно. Поставка каждой партии согласовывается с заказчиком, то есть оплачивается реально полученное количество, а не оговоренное в договоре о поставке. После истечения срока договора у заказчика не возникает необходимости принимать и оплачивать партии, которые будут поставлены. У покупателя нет жестких обязательств по приобретению определенного количества товаров, при этом он имеет возможность внесения поправок в договор о заказе. Еще к достоинствам данного метода стоит отнести быстрый оборот капитала, минимальный документооборот, так как поставщик и заказчик постоянно находятся на связи, отсутствие необходимости в больших складских площадях.

Закупка товара с немедленной сдачей. Такой тип организации и проведения закупок подходит лишь для нечасто используемых товаров. При этом заказы сразу передаются на руки покупателю и перевозятся на его территорию со складов поставщиков. Минусами в этом случае будут повышенные затраты на подготовку необходимой документации, измельчение партии, необходимость формирования контактов сразу с рядом поставщиков.

Построение бизнес-моделей: теория и практика

Организация отдела закупок: 2 эффективные модели построения

Разумная организация отдела закупок является необходимой составляющей бесперебойной, а также грамотной с экономической точки зрения работы фирмы. Его можно создать с использованием двух разных моделей, от выбора одной из которых будет зависеть дальнейшая судьба и работа отдела.

Сам выбор модели будущего отдела закупок обусловлен дальновидностью собственника или управляющего фирмой. Как показывает практика, второй вариант оказывается более предпочтительным, но не будем торопиться и разберем оба способа подробно.

1. Первая модель организации отдела закупок.

Постановка задачи. На первом этапе построения отдела генеральному директору стоит сформулировать задачу. Он должен определить, для чего он создает отдел, то есть понять, сколько у него артикулов, поставщиков, какие представлены ассортиментные группы, каких темпов оборачиваемости необходимо достичь в результате работы. Отталкиваясь от этих показателей, можно будет определить требуемый штат сотрудников, а также их квалификацию.

Квалификация и количество сотрудников. Отдел может состоять из 2–5 человек, конкретное количество зависит от того, насколько велик перечень поставщиков компании (на одного менеджера по закупкам их может приходиться до 7), также важно принимать во внимание специфику товаров и объем оборота.

Теперь поговорим о зоне ответственности ваших специалистов, занимающихся организацией закупок. Сюда входит контроль поставок, состояния запасов на складах, оплаты поставщикам, выполнения договоров, а также отработки претензий. Безусловно, лучше всего принимать на работу людей, уже обладающих опытом в данной сфере деятельности. Причина проста: чем больше у менеджера наработанных контактов и связей, тем быстрее отдел станет функционировать на полную мощность.

Вы можете пригласить на должность директора по закупкам человека, ранее работавшего в другой области. Его основной задачей будет являться выполнение поставленных планов, отслеживание дефицитов и неликвидов, темпов оборачиваемости, продаж по компании, заключение договоров. Кроме того, он должен будет обеспечивать стабильное ведение соглашений, то есть даже при отсутствии одного из менеджеров продолжать работать с его клиентами. А значит, директору обязательно нужно представлять положение дел по каждому контракту.

Техническое задание от отдела продаж. Работа людей, отвечающих за организацию закупок, не может вестись лишь по заданию руководителя компании. Этот отдел призван реализовывать план продаж, который представляет собой готовое техническое задание, предусматривается на конкретный отрезок времени и подготавливается директором по продажам на основе прогноза продаж. В идеале данный документ формируется на год вперед, причем в него вносится разбивка по кварталам и месяцам, разделение по производителям, товарным линейкам, артикулам. Обязательно должны учитываться предоставленные финансистами показатели, связанные с минимальной рентабельностью бизнеса. Готовый план согласовывается гендиректором, после чего вступает в силу. Директор по закупкам, отталкиваясь от этого документа, получает возможность найти подходящего поставщика, назначить условия, цену товара, а также синхронизировать сроки поставок и календарный план продаж.

Денежная мотивация. Этот показатель определяется в соответствии с достигнутым коммерческим результатом. Он формируется так:

окладная часть (около 40% от общего дохода для менеджеров, 55–60% – для руководителя отдела);

бонусная часть (50% – для менеджеров, 30–35% – для руководителя);

административная премия (10%).

Вторая часть мотивации связана с тремя ключевыми показателями:

Поставка товара в срок. Этот критерий без проблем поддается оценке, и за его выполнение выплачивается определенный бонус. Если же доставка была произведена до или после назначенного времени, менеджера и директора по закупкам ждет штраф.

Объем неликвидного товара по отношению ко всему запасу. Чем его меньше, тем лучше работает отдел закупок. За достижение такой динамики необходимо выплачивать бонус сотрудникам, занимающимся организацией закупок. Но система оплаты труда работает и в противоположную сторону. Либо есть другой вариант: зарплата может начисляться с учетом дефицитов, но этот подход нежелателен, хотя и менее критичен, поскольку дефициты – это упущенная выгода, тогда как неликвиды занимают пространство на складе, при этом становясь причиной сокращения оборотных средств.

Средняя оборачиваемость товарного запаса по складу за отчетный период. Рассчитать этот показатель также не составляет труда. Премирование и штрафы начисляются при его увеличении или снижении.

Вся бонусная часть должна на 50–60 % зависеть от последнего показателя, тогда как неликвиды (дефицит) и своевременность поставки составляют примерно равный процент в деле организации закупок. Бонусная часть зарплаты руководителя отдела зависит от качества работы его сотрудников и склада, а менеджера – от показателей той части работы, за которую именно он несет ответственность.

Срок создания отдела. Воплощение данной схемы в жизнь занимает 1,5–2 месяца. Этот срок включает в себя набор персонала, формирование модели управления, налаживание сотрудничества с отделом продаж.

Рассказывает практик

Бонусы для отдела закупок

Сергей Макаренко,

генеральный директор компании «Вюрт-Русь», Москва

Влиять на премию закупщика в первую очередь должен план продаж. Однако при ее вычислении можно использовать и ряд других показателей. Так, в нашей компании рассчитывается «коэффициент сервиса», то есть количество позиций из поданных заказов, которые мы способны удовлетворить сразу. Необходимо, чтобы этот показатель был на уровне 96–97%.

После того как работа отдела закупок налажена, стоит ввести годовой бонус для персонала от прибыли до налогообложения. Лично я считаю, что не стоит привязывать к зарплате все рабочие параметры, так как из-за этого ее расчет получается непрозрачным: человек не имеет возможности, решив многофакторную задачу, заранее определить бонусную часть.

Мы предоставляем сотрудникам отдела закупок фиксированный оклад, но по итогам работы с наиболее сложными контрактами предполагаются дополнительные бонусы. Ни к чему привязывать доход специалистов к объему закупленного товара, поскольку при подобном стечении обстоятельств может возникнуть такая ситуация: появится явный переизбыток товаров одного поставщика, но вы не сможете найти этому объективную причину. Скорее всего, это окажется показателем того, что менеджер лично заинтересован в закупках.

**Закупки у иностранных поставщиков как способ расширить свой бизнес**

2. Вторая модель организации отдела закупок.

Сюда входят все названные ранее составляющие, отличие состоит в использовании другого принципа организации работы отдела. Если вы предпочитаете работать по более эффективной схеме, на первом этапе стоит ввести внутренний хозяйственный расчет в компании, а также на базе отдела закупок создать отдельный центр финансового учета.

В этом случае идет речь о формировании внутренних рыночных отношений на базе системы бюджетного управления. Директор по закупкам, выполняя описанные в предыдущем методе обязанности, является держателем бюджета закупок, представляет собой центр финансового учета. При помощи оптимизации логистики и подписания более выгодных контрактов экономятся средства, которые могут быть направлены как на гонорар специалиста, так и на вознаграждение всего отдела.

Таким образом, более активному развитию бизнеса способствует предпринимательский спрос внутри компании на уровне ее отделов. Получается, все сотрудники заинтересованы в получении дополнительных бонусов, а значит, в развитии фирмы. Такая система подталкивает руководителей отдела закупок отказываться от участия в распространенных на рынке коррумпированных схемах с поставщиками. Конечно, так вы полностью не избавитесь от проблемы откатов, зато серьезно сократите их долю в организации закупок.

В данном случае отдел закупок относится к отделу продаж как внешняя организация, у которой оформляется заказ, но при этом между ними сохраняются внутрифирменные отношения. Этот метод, наравне с первым вариантом, использует разную доходность по каждому отделу с индивидуальным финансовым результатом. Последний официально делится на базе принятого в компании тарифа. Некоторая доля средств уходит собственнику в качестве внутреннего налога, поскольку он предоставляет сотрудникам свой бренд в пользование для получения дохода. Под налогом подразумеваются деньги, которые он получает в виде дивидендов либо средств для развития предприятия.

Описанная модель организации закупок представляет собой часть системы бюджетного управления с использованием бизнес-единиц. Если изначально применять именно эту схему, то удастся вывести отдел закупок на максимально эффективный уровень работы. Кстати, данное утверждение будет верно и для остальных подразделений организации. На практике создание такой модели занимает 8–18 месяцев. Основная проблема кроется в психологической работе, ведь вам необходимо превратить свой персонал во вполне отдельных бизнесменов, ваших сподвижников. Не каждому под силу справиться с такой ролью, поэтому коллектива уходит.

Рассказывает практик

Когда каждое управление наделено самостоятельной работой

Сергей Мирошниченко,

генеральный директор ООО «Средневолжская газовая компания», Самара

Наша сервисная компания относится к структуре естественных монополий. То есть в ней нет отделов закупок и продаж в привычном понимании. Иерархия выстраивается следующим образом: гендиректору фирмы подчиняются его замы, руководители структурных управлений и филиалов. Причем все управления характеризует довольно высокий уровень самостоятельности, при котором у них обязательно есть собственный план работ, бюджет, регламенты и оплата работы.

Целью всех закупок является обеспечение материальными ресурсами, необходимыми для реконструкции, а также строительства сетей. Как показывает внутренняя статистика, около 90 % материалов, а это примерно 30 товарных групп, закупаются УПТК в составе головной компании. Управление подчиняется гендиректору по коммерческим вопросам. Фирма за последние годы успела наработать связи с надежными поставщиками, сформировать с ними достаточно стабильную систему сотрудничества. Вот почему для нас неактуально выделение из общей структуры компании отдела закупок и создание должности его руководителя.

Подбор поставщиков осуществляют сотрудники УПТК и персонал отдела проведения торгов, работающий под началом первого заместителя генерального директора. После выполнения этой задачи отдел торгов проверяет грамотность проведения процедур закупки, выбирает поставщиков по конкурсу или запросу котировок. Он же принимает само решение о закупках, что закрепляется протоколом. Особенно актуальна последняя процедура при подписании контрактов на серьезные суммы. При необходимости закупки уникального товара обычно обращаются к определенному поставщику, так как в этом случае ключевую роль играет качество продукта. Подразделения направляют заявки в управление, и то, в свою очередь, обеспечивает поставки товара на центральный склад.

Управление закупками на предприятии: как сэкономить 10% бюджета

Какую роль в компании играет специалист по организации закупок

В функционал специалиста по организации закупок входит обеспечение компании необходимыми товарами, анализ рынка, поиск поставщиков и контроль их действий, решение вопросов, связанных с таможней и транспортом.

Конкретный перечень обязанностей менеджера по закупкам определяется в соответствии со сферой деятельности компании. Специалист должен как можно точнее следовать плану, если есть возможность, предварительно просчитывать и достаточно точно определять уровень продаж всей продукции.

Если же существует потребность в эксклюзивной закупке одежды, мебели, парфюмерии и прочего, то функция снабженца будет несколько иной. От него потребуется находить товар в таких объемах, которые удастся реализовать за наикратчайший период времени.

Среди менеджеров, занимающихся организацией закупок, встречаются профессионалы, обладающие уникальными навыками продуктивного взаимодействия с людьми и способностью при любых обстоятельствах достигать своей цели. Работая с такими специалистами, можете быть уверены, что у вас будут лишь лучшие поставщики, готовые предложить отличный товар по минимальной цене, в рассрочку и с возможностью вернуть то, что не удалось продать.

Среди задач менеджера по закупкам стоит выделить основные, а именно: создание общей стратегии закупок, определение идеального соотношения закупаемого и продаваемого товара. Также этот специалист должен следить, чтобы реализуемый продукт соответствовал требованиям и пожеланиям клиента, следовательно, быстро и выгодно продавался.

Сегодня рынок труда способен предложить немало вакансий для персонала в сфере снабжения и организации закупок. Обычно функционал специалистов имеет отличия, отраженные в названии должности. Например, вы можете столкнуться с такими вакансиями, как категорийный менеджер, менеджер товарного направления, продакт-менеджер, менеджер по закупкам, менеджер по снабжению. Нередко название не отражает реальный круг обязанностей, из-за чего резюме претендентов не подходит под выбранную должность, и работодатель воспринимает их квалификацию как более низкую, чем существующая в реальности. А менеджерам по подбору персонала приходится идти на более серьезные временные и трудовые затраты для поиска потенциальных сотрудников.

Практически всегда специалист, занимающийся организацией закупок на предприятиях, непосредственно участвует в расчете нормативов производственных запасов, отвечает за поиск и налаживание контактов с поставщиками, отслеживает доставку, хранение сырьевых продуктов, воздействует на рост инвестирования в материально-техническую базу.

Крупные торговые фирмы наделяют свой персонал отдела снабжения широкими полномочиями, эти люди являются категорийными менеджерами, продакт-менеджерами, бренд-менеджерами. Кроме названных этапов закупки они также отвечают за ассортиментную политику фирмы, товарооборот, ценообразование.

Перечислим основные навыки сотрудника, занимающегося организацией закупок. К ним стоит отнести:

способность выстраивать отношения с коллегами, а также грамотно вести переговоры с клиентами;

понимание рынка;

обладание информацией относительно технических особенностей.

Все вышеперечисленное составляет базу, при помощи которой специалист выстроит деятельность в новой фирме и сможет выполнять свою работу на отличном уровне.

Для достойных результатов менеджеру по закупкам мало обладать большим объемом знаний. Ему также важно уметь и быть все время готовым брать на себя ответственность за происходящее.

Данный специалист имеет такие должностные обязанности:

Грамотное ведение рабочей документации, отчетов.

Отслеживание проведения взаимного расчета.

Создание наиболее благоприятных условий поставок посредством переговоров.

Планирование объемов закупок.

Контроль наполняемости складов.

Составление, постоянное обновление ассортимента.

Осуществление контроля поставок.

Взаимодействие с клиентами, непрерывное наращивание клиентской базы.

Проведение переговоров для получения как можно более выгодных для компании цен.

Осуществление тендерных закупок.

Однако стоит понимать, что этот перечень может иметь серьезные отличия в разных компаниях. Если говорить более конкретно, то функции специалиста по закупкам включают:

Выбор новых контрагентов.

Поставку новых видов товаров на предприятие.

Анализ особенностей клиентов, включая вероятных.

Отслеживание сроков поставок.

Анализ каналов сбыта: пошаговый алгоритм оценки

Как грамотно наладить процесс организации закупок

Самым непростым этапом в схеме обеспечения ресурсами считается закупка товаров предприятием (торговой организацией). Но можно серьезно удешевить содержание ТМЦ, гарантируя обеспеченность материалами производственного или торгового процесса. С этой целью доля закупок ТМЦ производится адресно (по мере необходимости), а другая часть – для восполнения запасов, которые могут оперативно использоваться. Так удается избавиться от проблем в случае задержек поставок. В общем виде схема выглядит следующим образом: надо – берем со склада – закупаем – восполняем пробелы.

Слабым звеном в работе предприятий традиционно становится приобретение товаров, работ, услуг. Подробно остановимся на вопросе организации закупки товаров.

Они могут закупаться с задержкой по объективным причинам, иногда приобретение отдельных объектов и вовсе оказывается невозможным. Это случается, если, например, продукт снят с производства. А для отвечающих за закупку специалистов названные причины оказываются оправданием даже в тех ситуациях, когда проблемы сопряжены с совершенно иными, более простыми факторами, среди которых встречается халатность.

Важно постараться сократить такие риски. Для этого лучше в письменном виде систематизировать весь процесс закупки товаров, а также, если позволяют возможности, упросить и автоматизировать его. Хорошим вариантом будет в рекомендательном или обязательном порядке предоставить исполнителям конкретный свод правил, сформировать результативную систему проверок.

Выделим основные составляющие процесса закупки товаров, рассмотрим его упрощенный регламент, ведь всегда проще последовательно заниматься отдельными частями, чем стремиться одновременно справиться сразу со всем.

Большая часть действий, входящих в процесс организации закупок товарно-материальных ценностей, однотипна, включает в себя:

Расчет потребности в ТМЦ для обеспечения производства либо определенных работ (например, самостоятельно проводимого ремонта).

Формирование потребности в общей закупке запасов (товаров, сырья, материалов, оборудования) для каждого заказчика в отдельности. В промышленных предприятиях обычно эта роль принадлежит их подразделениям, правда в более широком смысле, что наиболее распространено с торговой сфере, могут удовлетворяться потребности внешних заказчиков.

Комплексное планирование поставок (закупок) по предприятию.

Поиск поставщиков, проведение тендеров.

Поставку ТМЦ (оформление, отслеживание выполнения условий поставки, оприходование на учет).

Проверку качества поступивших товаров: комиссию при приемке либо во время дополнительной проверки, испытания, сертификацию. Все это проводится предприятием самостоятельно либо с помощью внешних организаций.

Представим, закупка товаров завершена, но на этом процесс обеспечения не закончен. Теперь необходимо организовать доставку товара до конечного получателя (допустим, со склада в кладовую, потом выдать мастеру (бригадиру), несущему ответственность за работы). Советуем при этом сообщать заказчикам о поступившем продукте, проверять скорость получения, доставки, оперативность использования.

Обычно названные нами шаги процесса организации закупки производятся в последовательном порядке. При этом стоит понимать, что сбой может произойти на каждом из них. Так, если появляются сложности с поставкой, возникает вопрос о поиске другого поставщика. Важно помнить, что в любое время у вас есть шанс столкнуться с непредвиденной ситуацией, допустим, аварией. То есть необходимо быть готовыми к внесению изменений в планы по обеспечению, поставке, поиску поставщика в экстренном порядке и проведению внеплановой закупки ТМЦ.

Все перечисленные этапы играют свою отдельную роль в общей системе, поэтому имеют ряд особенностей. Советуем таким образом автоматизировать каждый из них, чтобы весь процесс закупки существовал как единое целое.

Сотрудники не проявляют инициативу, срывают сроки и скандалят: что делать

Как должна подаваться заявка на организацию закупки в компании

Когда отсутствует большая часть необходимых для предприятия ТМЦ (сырья, материалов для изготовления, проведения работ), ее нужно закупить. Во время планирования потребности в них (при оформлении заказов) выделяйте такие материалы, указывая закупку источником обеспечения. Далее это попадет в заявку, по которой планируется и производятся приобретение.

Плюсы раздельного оформления заказов, заявок:

Безусловная управленческая выгода, так как есть понимание цели закупки определенных ТМЦ.

Возможность избежать чрезмерных нагрузок при квартальном (месячном) планировании закупок. В этой ситуации исполнители определяют потребность в закупаемых материалах постоянно, не раз в период, а уже при оформлении заказов.

Упрощенный контроль финансов, выделяемых на процедуру по каждому подразделению-заказчику (центру финансовой ответственности).

Сокращение трудозатрат, необходимых на подготовку, проверку, согласование заявок на закупку.

Кроме того, заявка на закупку крайне важна при замере уровня результативности организации проведения закупок, необходима для сравнения плана с фактом. Заказчик, иначе говоря, подразделение, подавшее соответствующую заявку, самостоятельно может осуществить контроль выполнения требования. Меньше всего пользы удается извлечь при контроле закупки потребителем. Поставщик должен предоставить этому лицу информацию о проблемах, возникающих в процессе, чтобы у того появилась возможность объективно оценивать ситуацию.

Если говорить об организационной структуре предприятий, то заявки на закупку подают подразделения, которые играют роль заказчиков.

8 важнейших принципов организации электронных закупок

1. Никаких барьеров для поставщиков.

Постарайтесь нейтрализовать все факторы, негативно сказывающиеся на количестве поставщиков. К ним могут относиться необоснованно сокращенные сроки, выделяемые на процедуры, предварительный отбор кандидатов, залог, гарантии банка, электронная подпись, огромный список учредительных документов и пр.

2. Проведение двухэтапных торгов по сложным и дорогостоящим позициям.

Такие торги включают открытый конкурс, то есть сбор предложений, за которым следует аукцион на понижение среди прошедших первый этап участников, отобранных вашими специалистами по технической части. Если речь идет о стандартных материалах, то требуется одноэтапный конкурс с открытой минимальной ценой, который, по сути, является аналогом аукциона на понижение.

3. Полная открытость.

Откажитесь от закрытых конкурсов, куда приглашается лишь узкий круг претендентов, даже если «опытные» члены вашей команды настаивают на обратном. При помощи максимальной открытости на первом этапе вы создадите предпосылку для удачного завершения второго, то есть аукциона на понижение. Здесь вам поможет простое правило: «Любую информацию, доступную хотя бы одному из ваших работников, необходимо предоставить всем». Сделайте так, чтобы участники конкурса знали все: минимальную цену, других участников, победителя и его цену. Если будет свыше трех конкурсантов, вы сократите вероятность сговора поставщиков. Как показывает практика, при соблюдении этого правила такие неприятные обстоятельства имели место пару раз за 3000 конкурсов. Безусловно, аукцион вы уже можете провести в закрытой форме, но он обязательно должен проходить на ЭТП. Рекомендуем отказаться от устаревших бумажных конкурсов, ведь ЭТП позволяет осуществлять любые торги.

4. Самодекларация.

Примите за аксиому, что любой участник конкурса, подавший технико-коммерческое предложение, уже согласен с предоставляемыми условиями, считается добросовестным поставщиком, налогоплательщиком и пр. Пусть даже он победит, обманув вас, его хитрость раскроется службой безопасности уже на стадии подписания договора или даже раньше. В этом случае заключите договор со следующим участником торгов. Такой подход позволит минимизировать временные затраты, необходимые на проверку конкурсантов. А их количество может достигать 30.

5. Никаких «черных» списков.

Откажитесь от создания «черных» списков поставщиков при организации закупок. Дело в том, что они могут оказаться там из-за минимального несоблюдения срока поставки. Это некритично, всегда стоит предоставить второй шанс. Приглашайте на свои конкурсы даже тех, кто заслуживает пребывания в таком списке. Вы сможете позже проигнорировать их, но само их присутствие на конкурсе повысит конкуренцию, и вам удастся сэкономить больше.

6. Всегда закрывать конкурентные процедуры с указанием реальных причин, даже если эти причины вам неприятны.

Если закрыли конкурс с победителем, дайте остальным участникам знать, по какому принципу вы его выбрали. Если это произошло без победителя, важно сообщить, что стало этому виной. Если закрываете процедуру для переведения ее в аукцион – предоставьте стартовую цену, дату проведения, списки допущенных и не допущенных к нему компаний. Причем для последних необходимо указать причины такого решения. Так вы сможете повысить степень лояльности поставщиков по отношению к вашей фирме. Участникам, не допущенным к следующему этапу, важно понимать, какова причина их проигрыша. Если претензии будут разумны, вы можете рассчитывать на адекватное отношение к вашему предприятию. А при их искажении недовольные поставщики перейдут в оборону. Иногда конкурсант может быть не допущен до аукциона из-за технического несоответствия выставленного им материала. Получив известие об этом, он предоставит иной вариант, и соответствие подтвердится техническими специалистами. В результате этот поставщик примет участие в аукционе и победит, предложив самую низкую стоимость. И, поверьте, подобных историй будет немало.

7. Не позволять вашим сотрудникам манипулировать поставщиками, и поставщики перестанут манипулировать вами.

8. Поставщики умны и «зубасты».

Ваша задача – предоставить им возможность презентовать свою фирму, техническое решение, проект перед остальными участниками. Будьте уверены, здесь никто не скажет о себе лишнего, ведь всегда есть риск, что конкуренты вмешаются и поправят. Поэтому вы легко определите специалистов своего дела: некогда красноречивые, но на самом деле недостаточно опытные участники будут сидеть в стороне. Помните, лишь производители, поставщики, подрядчики имеют новейшую техническую информацию – им лишь надо дать высказаться. При этом совсем не обязательно приглашать всех в актовый зал. Лично могут прийти лишь те, кто находятся близко к вам, остальным предоставьте возможность принять участие в формате интернет-конференции. Но подобные технические совещания не место для обсуждения цен и условий оплаты. Отберите конкурсантов, подходящих в техническом плане, только затем начинайте аукцион на понижение в электронном формате, он покажет вам лучших.

Эффективная презентация: пошаговое руководство к действию

12 ошибок в организации службы закупок, снижающих ее эффективность

Ошибка 1. Служба закупок как обычный технический исполнитель.

В этом случае служба закупок работает только по установленным закупочным регламентам, ведет документацию, противодействует возможным злоупотреблениям. В результате существующий потенциал для роста прибыли не используется, а идет рутинная работа.

Итоги опроса, в котором участвовали менеджеры по закупкам, показали: люди, отвечающие за организацию закупок, считают основной проблемой излишне высокую нагрузку. Она не позволяет заниматься основными проектами по импортозамещению, введению в постоянную эксплуатацию системы электронных торгов и т. д.

Всегда помните, что закупки представляют собой инструмент компании, повышающий ее конкурентоспособность и качество оказываемых услуг, дающий возможность применять новые подходы, увеличивать экономию и облегчать взаимодействие с поставщиками.

Ошибка 2. В функции нет разделения на стратегические и операционные закупки.

Важно помнить, что специалисты по закупкам отвечают за все этапы процесса: от подачи заявки до осуществления оплаты. Один работник может найти поставщиков, провести конкурс, подписать договор на поставку товаров и передать текущие заказы. Логично разделить стратегические и операционные закупки, тогда вы сможете уделять больше внимания вопросам первого направления.

Ошибка 3. У сотрудников отдела закупок нет целей по KPI.

Служба закупок серьезно воздействует на финансовые показатели компании, такие как EBITDA и чистая прибыль. Обычно на доход специалистов по организации закупок не влияют результаты их деятельности, либо эта связь является формальной, трудно уловимой. Из-за этого сотрудники просто погружены в процесс, лишены мотивации для работы на блестящие результаты.

Ошибка 4. Функция закупок рассматривается как центр затрат в компании.

Иногда, сокращая издержки, руководство устанавливает зарплаты в отделе закупок ниже рыночного уровня, а также экономит на количестве сотрудников. В итоге немотивированные работники вынуждены выполнять функции, требующие умения стратегически мыслить, а также наличия аналитических навыков. Они не могут добиться серьезных результатов, ведя проекты лишь ради стабильного дохода.

Ошибка 5. Ответственность между отделом закупок и другими отделами размыта и не формализована.

Отделам не предоставлено подробное руководство в ситуации, когда требуется провести организацию закупок товаров, услуг. То есть сотрудники не представляют, кто и за что отвечает, какому порядку действий необходимо следовать. В этом случае они опираются на сформировавшуюся за годы работы фирмы практику и собственные привычки.

Ошибка 6. Другие отделы совершают закупки по своему усмотрению.

В некоторых случаях загруженность по основному направлению либо другие факторы становятся причиной того, что служба закупок не принимает участие в поиске, выборе, утверждении поставщика. В итоге высока вероятность роста затрат.

В чем причина? Здесь не контролируются действия инициатора, то есть он получает возможность расходовать бюджет фирмы по своему усмотрению. Он не имеет достаточного времени и, что немаловажно, профессиональных навыков, необходимых при выборе поставщика, наиболее подходящего по всем параметрам.

Бывает, что отдел закупок принимает участие в проектах ИТ, маркетинга, логистики уже на этапе утверждения результатов тендера либо подписания договора. Этот вариант развития событий стоит считать ошибочным: только отдел закупок может помочь подготовить техническое задание, разложить затраты на составные части проекта (стоимость товара, доставку, хранение, владение) и сократить вложения в каждую из них.

Даже если работники отдела закупок не являются экспертами в сфере обсуждаемого на данный момент проекта, привлекайте их к выбору поставщика, подготовке бумаг. Так вы повысите качество принимаемых решений и уровень контроля расходов.

Ошибка 7. Низкая квалификация сотрудников отдела закупок, слабая экспертиза в закупочных категориях.

Работники, занимающиеся закупками для коммерческих организаций, прибегают к шаблонным решениям, применяют «грубую силу» при выборе поставщиков и налаживании контактов с ними. Такие сотрудники могут задерживать оплату, вынуждать поставщика снижать цены на товары, угрожая забрать объемы. Здесь не может быть и речи о творческом подходе к работе, выработке win-win решений.

Еще один минус: ваши люди не знают тонкостей закупаемых товаров, услуг, рынка поставщиков. Это может быть критичным пробелом при закупке услуг в сфере маркетинга, ИТ консалтинга, аутсорсинга.

Ошибка 8. Закупки не играют существенной роли в развитии компании.

Итоговые показатели предприятия достигаются при помощи такой иерархии функций с позиции их значимости:

Продажи, маркетинг, производство, логистика.

Финансы, HR, ИТ.

Закупки.

Так как закупки идут последними в этом списке, вы нечасто увидите глав соответствующих отделов в составе управленческого комитета, совета директоров. Таким образом, подконтрольная им служба минимально влияет на общую стратегию предприятия, несмотря на то, что результаты ее работы имеют непосредственную связь с остальными финансовыми показателями. Менеджеры по организации закупок играют роль специалистов по документам, а правила игры определяют инициаторы сделки.

Последние могут осуществлять процесс самостоятельно, объясняя это срочностью, сложностью, отсутствием иных выходов, критичностью сложившейся ситуации, тогда как отдел закупок ставится перед фактом, от него для создания видимости соблюдения правил необходима только подпись в листе согласования к договору. Подчеркнем, на самом деле процедура не соблюдается.

Но иногда складывается и обратная ситуация.

Ошибка 9. Отделы закупки — внутренние монополисты.

Начальство может требовать от инициаторов идти для организации закупок в соответствующий отдел, хотя его сотрудники совершают многочисленные ошибки, допускают недочеты, их услуги в целом оказываются низкого уровня.

Так как внутренний потребитель в любом случае придет в отдел, у его специалистов нет мотивации, чтобы бороться за результат и достойный уровень сервиса для своих клиентов (это производство, IT, маркетинг, административный отдел).

Ошибка 10. Служба закупок редко использует инструменты автоматизации закупок.

Как показывает отчет Gartner за 2015-й год («Обзор решений в области стратегического сорсинга»), рынок таких инструментов, как e-sourcing (оптимизация процесса выбора поставщика), управление контрактами, управление базой поставщиков, по всему миру активно развивается. Тогда как в нашей стране они пока не успели приобрести популярность.

Зато в России активно используются локальные электронные торговые площадки, что в некоторой степени связано с законодательными нормами по госзакупкам, составляющим большую часть рынка.

При отсутствии современных IT-инструментов невозможно добиться прозрачности расходов, для принятия стратегических решений не проводится аналитика. По этой причине фирме не удается выиграть десятки процентов возможной экономии, при организации закупок она расходует на 20–40 % больше человеческих ресурсов.

Ошибка 11. Функция финансов контролирует инициаторов по части исполнения бюджета.

Специалисты по закупкам не принимают участия в формировании бюджета. В идеале же закупки позволяют подготовить его более точно, поставить реалистичные цели по экономии, сервису, оборотному капиталу. Все это положительно воздействует на уровень прибыльности предприятия.

Ошибка 12. Служба закупки тратит слишком много времени на согласование результатов конкурса и контрактов.

Есть компании, где число согласующих доходит до 10–12 человек и даже превышает это количество. И данный факт касается решений как по сложным, так и по простым категориям закупок.

Поэтому служба закупок вынуждена функционировать в авральном режиме, ведь только так она сможет вовремя выполнить требования внутренних клиентов. А если происходят изменения в ситуации на рынке, поставщик отказывается от сотрудничества по ранее принятым условиям, то весь процесс запускается заново.

В таких компаниях выбор и утверждение поставщика могут длиться до 7–9 месяцев. В итоге страдает производственный процесс, растут затраты фирмы, падает мотивация сотрудников.

# Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки

2017

Один из способов повышения эффективности работы предприятия — это оптимизация бизнес-процессов. Эффективность есть отношение результата к затраченным усилиям. Оптимизация бизнес-процессов — это в свою очередь комплекс мероприятий, направленных на повышение их эффективности. Несмотря на многообразие методик по проведению оптимизации, далеко не всегда удается достичь желаемого результата.

ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта:

Как удостовериться, что акция сработает: чек-лист, основанный на опыте 2000 компаний

Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию

Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Нужна ли компании оптимизация бизнес-процессов

В любой организации существует определенный ряд бизнес-процессов, которые выполняют ее сотрудники. К ним относятся закупки и продажи, управленческие и производственные процессы, делопроизводство и другие. Если компания уже занимается автоматизацией существующих процессов, это помогает ей стать более эффективной. Когда в компании внедрена система менеджмента качества по стандарту ISO 9001, это является показателем высокой бизнес-культуры. Она несет в себе подход к организации как к большому количеству процессов и подразумевает, что все бизнес-процессы в ней выделены и описаны.

Особые компании имеют специалистов по автоматизации, которые принимают участие в выделении процессов, их характеристике и оптимизации. Через некоторое количество времени любой идеально выстроенный процесс нуждается в реорганизации. Необходимо учитывать изменения условий труда, свежие рабочие места и новые процессы, любые закономерности. Без оптимизации могут возникнуть конфликты, которые не дозволяют нормально функционировать отдельным частям предприятия, что будет сказываться на количестве заработанных денег.

Для того чтобы выяснить, нуждается ли компания в проведении оптимизации бизнес-процессов, необходимо ознакомиться с классификацией проблем в протекающих на сегодняшний день бизнес-процессах:

Дублирование должностных обязанностей. Функции не только сотрудников организации, но и отделов предприятия пересекаются или повторяются, создавая хаотичность, необоснованную конкуренцию и лишние финансовые затраты на ненужную работу.

Руководители имеют опыт в сфере управления, но не владеют элементарными экономическими знаниями, а также компетенциями в области маркетинга и менеджмента.

Не отработана система планомерного повышения квалификации сотрудников. Обычно персонал не желает ничего придумывать для оптимизации бизнес-процессов.

Иногда собственники и руководство вспоминают, что надо работать эффективнее, и компания начинает срочно внедрять IT-систему по управлению финансами, продажами, сотрудниками (список можно продолжать бесконечно). Но ее вводят либо в полном отрыве от текущих бизнес-процессов, подстраивая под «best practice» (и загоняют организацию еще сильнее в яму), либо бездумно копируя, в результате чего на свет является бесполезная система, на которую потрачены миллионы рублей и большой объем человеко-часов, а экономического эффекта практически нет.

Какие изменения несет оптимизация бизнес-процессов:

Снижает операционные и временные затраты.

Увеличивает качество обслуживания клиентов.

Повышает управляемость компании.

Позволяет достигнуть целевых показателей.

В свою очередь это позитивно влияет на снижение себестоимости услуг или продукции, а также на увеличение привлекательности компании для клиентов. Дополнительно предприятие станет более мобильным в своих решениях, что повышает устойчивость и конкурентоспособность организации.

Необходимо осознавать, что в каждой компании все процессы бизнеса взаимосвязаны. В связи с этим технология оптимизации бизнес-процесса может повлиять на течение других рабочих процессов организации. Начинать лучше с не особо значимого процесса, что не потребует больших финансовых и временных затрат. Затем постепенно проводить оптимизацию других процессов. Если пробовать оптимизировать все и сразу, то это может привести к ужасным последствиям и негативному отношению ко всем корректировкам процессов в будущем.

В таком случае рекомендуется в первую очередь рационализировать документоведение. Это неоспоримый факт, что оптимизация работы документации внутри компании существенно улучшает качество процессов. Также после того как вы научитесь вылавливать потенциальные улучшения в документообороте, вы сможете ретранслировать свой опыт на другие сферы работы организации.

Документооборот в организации: когда всё на своих местах

Мнение эксперта

Оптимизировать все бизнес-процессы невозможно

Сергей Панькин,

тренер-консультант компании «Центр Оргпром», Екатеринбург

Оптимизировать бизнес-процессы и свести потери к нулю невозможно — это утопия. Но нужно корректировать процессы, если они влекут крупные потери ценности для клиента. Нельзя мириться с беспорядком в цехах, недовыпуском продукции, проблемами потребителя, очередью заказов.

Многие процессы благодаря интенсивной работе можно существенно оптимизировать в довольно сжатые сроки. Как правило, такие улучшения — результаты штурм-прорывов. Например, на одном екатеринбургском предприятии, производящем автокомпоненты, данный метод позволил сократить время изготовления детали в 1447 раз. Это, конечно, не дало возможности во столько же раз ускорить выпуск всего изделия; тем не менее, было установлено, что сложившаяся в организации традиция размещать обрабатывающее оборудование по принципу функционального родства вела к значительным потерям времени. По итогам анализа производственный процесс был пересмотрен. Теперь расположение станков определяется последовательностью выполнения операций. Это значительно сократило продолжительность технологического цикла.

А вот другой пример. В достаточно простом процессе — фасовке краски — удалось на 50 % повысить производительность труда (раньше линию обслуживали четыре рабочих, теперь – два). Такой результат был достигнут с помощью детального расчета действий операторов. Составленная карта процесса выявила моменты потерь. Оказалось, что много времени тратится на подготовку упаковки, перекладывания, лишние движения. Потери влечет и несогласованность действий операторов, из-за которой они вынуждены дожидаться друг друга. Оптимизация заняла четыре дня. Чтобы исключить потери, пришлось иначе расставить оборудование, нанести разметку, усилить освещение в рабочей зоне, настроить ритмичное музыкальное сопровождение и пр.

Оптимизация более сложных процессов требует не только составления карт и выявления проблем, но также и экспериментов, для чего производство приходится на время остановить. Тестирование обычно занимает один-два дня.

С чего должна начинаться оптимизация бизнес-процессов компании

Почти все организации (исключение составляют только госкорпорации) нуждаются в проведении оптимизации бизнес-процессов, т.к. нет предела совершенству, а с учетом того, что рынок представляет собой достаточно нестабильное явление, находящееся в постоянной динамике, в котором правила формируются исключительно сторонами-участниками, возникает необходимость быстрого реагирования на изменения. Компания, которая пребывает в непрерывном стремлении и развитии, обязательно должна иметь в своей структуре отдел, который занимается оптимизацией бизнес-процессов. Успешнее станет та фирма, которая не жалеет тратить финансовые средства на внедрение современных технологий, так как понимает, что за ними стоит будущее.

Как же совершить отбор максимально первостепенных для оптимизации бизнес-процессов? Для этого необходимо подобрать критерии приоритетности. Список таких критериев уже составлен и активно эксплуатируется на практике:

Критерий 1. Важность бизнес-процесса.

Логично, что для проведения оптимизации бизнес-процессов необходимо отобрать ключевые процессы, так как усовершенствование именно их позволит достичь максимально эффективных результатов. Что же такое важность процесса? Этот критерий для компании определяется долей вклада этого бизнес-процесса в достижение ключевых задач организации. Однако если данный бизнес-процесс является самым главным, но одновременно с этим и эффективным, то каким образом его не оптимизируй, лучше он уже не будет. В некоторых ситуациях оптимизировать ключевой бизнес-процесс реально, но зачем это делать, для чего тратить финансовые средства и время сотрудников, если он и так эффективный? Для выявления данных бизнес-процессов применяют критерий проблемности.

Критерий 2. Проблемность бизнес-процесса.

Следует выяснить, что именно мы имеем в виду и понимаем под словом «проблема». Под этим термином мы подразумеваем стандартное толкование, т. е. проблема — это разница между желаемым и реальным состоянием бизнес-процессов. Таким образом, критерии важности и проблемности дают характеристику того, какой итог мы получим после проведения оптимизации бизнес-процесса.

Критерий 3. Возможность реализации изменений бизнес-процесса.

Необходимо отобрать те бизнес-процессы, в которых проведение оптимизации пройдет наиболее просто. В данной ситуации мы рассматриваем затратный аспект: сколько финансовых средств придется направить на осуществление оптимизации бизнес-процессов, сколько потребуется трудовых ресурсов, личного времени и т. д. Здесь необходимо обдумать и отрицательные факторы для компании в целом, которые могут появиться при оптимизации бизнес-процесса.

Выяснив степень/оценку критериев важности, проблемности и реальности осуществления оптимизации бизнес-процессов, мы сможем выбрать максимально эффективные из них. Логично, что самыми приоритетными станут основные бизнес-процессы компании, так как именно они являются, как правило, самыми затратными и проблемными.

Мнение эксперта

Три параметра оценки оптимальности бизнес-процесса

Михаил Гордеев,

директор по технологиям компании «Евроменеджмент», Москва

Понять, какую степень актуальности имеет определенный бизнес-процесс, можно по таким критериям:

1. Уровень качества финального продукта. Исследуют размер официальных претензий заказчиков, неудовлетворенность руководителей компании и претензии стороны-исполнителя.

2. Рабочий процесс каждого сотрудника при выполнении определенной операции. Процесс хорошо функционирует, если:

работник выполняет минимальный перечень действий (от трех до пяти) с конкретно обговоренным регламентом исполнения и предельно простым содержанием. Если какая-либо операция является исключением из правил, то лучше всего составить ее конкретное описание;

разрыв по времени между исполнением действий отличается не более чем в 2-3 раза. Если же для осуществления операции требуется от 10 минут до 2-х часов, то это действие необходимо прописывать как исключение из правил;

срок, предназначенный для выполнения операции, превышает реальное рабочее время не более чем на один рабочий день.

3. Простота и обговоренность системы бизнес-процессов. Для оценивания применяют следующие показатели:

количество так называемых процессов «входа» и «выхода». Чем их меньше, тем лучше для работы компании;

число действий для совершения одного процесса, идеально — от семи до одиннадцати;

количество возможных исключений, т. к. каждое из них является опасностью для руководства процессами;

число задействованных сотрудников, отделений организации.

Бизнес-расходы: 13 эффективных способов их сократить

Главные принципы оптимизации бизнес-процессов

Принцип 1. У оптимизации бизнес-процессов должно быть основание.

Смысл данного принципа состоит в том, что перед стартом оптимизации бизнес-процессов необходимо конкретно вычленить каждый бизнес-процесс компании. Провести совершенствование хаоса подвластно только высшим силам. Простому смертному сначала необходимо разобраться с тем, как проходят бизнес-процессы, т. е. рассмотреть их в формате схемы «как есть». Если не получится описать бизнес-процессы, которые протекают в компании на сегодняшний день, то и оптимизировать будет просто нечего.

Принцип 2. При оптимизации бизнес-процессов «рыбу чистят с хвоста».

Этот принцип заключается в том, что давать оценку оптимальности необходимо по схеме от частного к общему, находя отдельные ошибки, недостатки, соединяя их в группы и оперативно их ликвидируя.

Принцип 3. Решения по оптимизации бизнес-процессов неоднозначны.

Иными словами, существует большая вероятность того, что ликвидация неоптимальности по одному показателю приведет к снижению эффективности другого процесса. Кроме того, недостаточно просто понимать это, необходимо еще и обладать умением находить такие последствия, давать оценку положительным сторонам и выявлять недостатки, после чего совершать аргументированный выбор.

Принцип 4. Специалисты компании не любят оптимальные бизнес-процессы.

Неминуемым последствием совершенной оптимизации бизнес-процессов станет усиление эксплуатации стороны-исполнителя, в связи с этим появится сопротивление сотрудников предприятия. Оно может быть как явно выраженным, так и неосознанным.

От чего зависит оптимизация бизнес-процессов организации

Факторы, которые оказывают влияние на эффективность бизнес-процессов и их маневренность, могут быть совершенно разными. Для понимания полезными являются целые группы параметров, большинство из которых обычно контролируется бизнесом при поддержке программного обеспечения. Однако некоторыми факторами можно управлять и мониторить их с достоверным измерением и интерпретацией действий. К ним относятся:

Экосистема бизнес-проекта.

Экосистема бизнес-проекта — это сеть организаций, в т. ч. компаньоны, поставщики, заказчики, госорганы, дистрибьюторы, которые занимаются поставкой продукции или предоставлением услуг как через процесс конкуренции, так и партнерства, где каждая сторона задействована в определенной степени. В экосистему входит политика, нормативная документация, законодательство, которое регулирует взаимоотношения между провайдерами и клиентами.

Контекст бизнеса.

Контекст бизнеса — это положение бизнес-проекта внутри его экосистемы: контекст, в котором завершилось или еще проходит значимое для бизнеса мероприятие, событие, которое гарантирует создание фона и поддержание условий. Данные условия используются при выполнении оценки бизнес-политики и бизнес-правил в роли базы для принятия корректирующих действий для процессов бизнеса. Это совокупность факторов и 8 систем: процесса, информации, события, правил, содержания, аналитики, сотрудничества и мониторинга, на которые оказывает воздействие оптимизация бизнес-процессов. В связи с этим корректировки могут быть осуществлены грамотно и на пути бизнес-проекта к адаптации к нововведениям и достижению поставленных целей в последовательной и прогнозируемой форме даже в тех ситуациях, когда условия обстоятельств не совсем предсказуемы.

Бизнес-варианты и изменения.

Существует большое количество корректировок, которые происходят в бизнес-контексте систематически или же внедряются непредсказуемо. Однако только некоторые из них являются по-настоящему значимыми для оптимизации бизнес-процессов.

Бизнес-состояние.

Бизнес-состояние — это результат кардинальных трансформаций бизнес-процессов, которые оказывают воздействие на параметры и структуру эффективности маневренности и производительности нововведений. Изменения состояния говорят о том, что результаты бизнеса могут отличаться, так как происходит переход из одного рабочего состояния в иное.

Результаты бизнеса.

Видение и формирование желаемых итогов бизнеса гарантируют прозрачность инициатив и рабочего процесса. Это дает шанс каждой стороне в полном объеме принимать участие и сотрудничать с установленными и обсужденными целями. Измеримым итогом бизнес-проекта считается центральный фокус на проекты, а не на условия рабочего процесса.

Бизнес-цели.

Бизнес-цель — это устремления бизнес-проекта. Она содержит информацию о том, каким желают видеть бизнес его руководители. Это может обговариваться на высшем уровне, начиная со структуры компании и ее стратегии, или уточняться на более низком — действенные и измеримые цели. Как правило, цели устанавливаются так, что имеется точная дата их достижения.

Ключевые показатели эффективности.

KPI — это показатель производительности, иными словами, мера достижения целей бизнес-проекта. Например, для KPI «Поднятие среднего уровня дохода на одного заказчика на 10 %» бизнес-цель может быть «Поднятие уровня среднего дохода на одного заказчика».

Бизнес-политики и правила.

Бизнес-политика — это декларации или заявления, содержащие информацию о принципах достижения поставленных целей. Например, «финансовые средства за забронированный заранее номер гостиницы обратно не возвращаются». Бизнес-правила обладают декларативным характером, таким образом, ограничивается ряд аспектов бизнес-проекта. Они описывают, как бизнес-проект будет себя вести при некотором стечении обстоятельств.

Бизнес-решения.

Бизнес-решения устанавливают и закрепляют решения, которые компания совершает внутри бизнес-процесса.

Бизнес-датчики.

Бизнес-датчики КПЭ и механизмы для мониторинга и отслеживания модулируют и регулируют изменение бизнеса, как и КПЭ ведет наблюдение за событиями и явлениями в бизнес-контексте.

Бизнес-события.

Бизнес-события — это явления, представляющие собой важное изменение бизнес-процессов. Обычно они неумышленные, неспециальные и не входят в группу систематических последовательностей рабочего процесса в бизнесе.

Бизнес-мониторинг.

Мониторинг деятельности на базе набора ключевых показателей. Он включает в себя взгляд на бизнес-события и сравнение с порогами с применением элементарных алгоритмов и форм отчетности.

Инструменты развития бизнеса: кейс, увеличивший лояльность к бренду

На каких уровнях проводится оптимизация бизнес-процессов предприятия

Все бизнес-процессы обладают разным уровнем воздействия на итоговый результат организации. Их называют драйверами выручки и прибыли компании. Например, административно-управленческие бизнес-процессы отвечают за принятие грамотных решений и действия руководства, собирают данные о рабочем процессе предприятия, которые задействованы в основных бизнес-процессах. В связи с этим с уменьшением финансовых расходов можно достичь и различных уровней эффективности. К какому из них придет ваша компания, непосредственно зависит от цели (сэкономить финансовые средства или достичь важных результатов в стратегии), а также от того, как проходит оптимизация бизнес-процессов:

Первый уровень.

На данной стадии вы имеете дело с финансовыми затратами, которые генерируются внутри каждого отдела/департамента предприятия. Положительный момент: это самый быстрый метод сократить материальные издержки; такое решение не будет затрагивать интересы других подразделений организации, таким образом, никаких дополнительных согласований не потребуется. Отрицательный момент в том, что глобальной экономии на данной стадии не наблюдается: как правило, она составляет до 10 %, в идеальном варианте – до 20 %. Не забывайте также и о том, что некоторые траты, которые несет структурное подразделение компании, рождаются из нужд иных отделов в результате их рабочего процесса. Например, один департамент заказывает другому информацию об аналитической деятельности в форме докладов и вычислений. В данной ситуации все расходы понесет отдел-исполнитель.

Второй уровень.

Для того чтобы достичь уменьшения издержек такого вида, необходимо подняться до второй стадии, которая подразумевает совместный рабочий процесс «заказчиков» и «исполнителей» в ходе проведения оптимизации бизнес-процессов. Деятельность только одной стороны невозможна. Уменьшения расходов можно добиться только тогда, когда все принимающие участие в оптимизации бизнес-процессов лица обсудили, каким образом они хотят изменить бизнес-процессы, и как они будут работать совместно. На данном уровне можно добиться экономии более 20% и оптимизировать бизнес-процессы, которые поддерживают различные функции, но имеют одинаковый интерес по достижению конечного результата.

Третий уровень.

Эта стадия считается самой эффективной – можно добиться 30% экономии. На данном этапе возникают некоторые сложности: работа с расходами основывается на понимании всей системы бизнес-процессов организации; оптимизация бизнес-процессов касается большого количества активностей.

Применяемые методы оптимизации бизнес-процессов

Коротко обсудим самые популярные методы, которые применяются для оптимизации бизнес-процессов:

Метод 1. SWOT-анализ (изучение слабых и сильных граней бизнес-процесса).

SWOT-анализ — способ планирования стратегий, который используется для оценки факторов и явлений, оказывающих воздействие на бизнес-проект или компанию. Все существующие параметры можно разделить на четыре группы: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Ключевым принципом данного способа называют поиск и ликвидацию самых уязвимых мест и минимизацию теоретических угроз, рисков.

Метод 2. Метод причин-следствий (диаграмма Исикавы – Cause and Effect Diagram).

Диаграмма Исикавы — т. н. диаграмма «рыбьей кости» (англ. Fishbone Diagram) или «причинно-следственная» диаграмма (англ. Cause and Effect Diagram), а также диаграмма «анализа корневых причин».

Один из 7 самых известных инструментов измерения, оценки, контроля и повышения уровня качества процессов производства:

контрольная карта;

диаграмма Парето;

гистограмма;

контрольный лист;

диаграмма Исикавы;

расслоение (стратификация);

диаграмма рассеяния.

При помощи данного способа можно отыскать основные взаимосвязи между параметрами и максимально точно исследовать требующийся бизнес-процесс. Диаграмма помогает определить основные факторы, которые оказывают максимально значимое влияние на развитие изучаемой проблемы.

Метод 3. Бенчмаркинг.

Бенчмаркинг — метод анализа преимуществ и оценки плюсов конкурентных партнеров и конкурентов такой же или смежной сферы для того, чтобы выявить самые продуктивные факторы. В какой-то степени это можно назвать промышленным шпионажем, но существует существенное отличие — этот способ реализуется при помощи поверхностных наблюдений.

Метод 4. Анализ и оптимизация бизнес-процессов на основе показателей (KPI).

Метод ключевого анализа результативности. Это принцип постановки итоговых целей для бизнес-процесса, с достижением которых цель либо повышается, либо, если к ней приблизиться не удалось, анализу подвергаются используемые для ее осуществления методы.

Метод 5. Мозговой штурм.

Мозговой штурм — это метод, суть которого заключается в активном обсуждении задач, озвучиваются все возможные варианты их решения, на базе этого отбирается самый эффективный.

Метод 6. Методики Lean, «6 Сигма».

Метод обнаружения повышения показателей производительности путем уменьшения количества ошибок в производственном процессе.

Метод 7. Расчет и изменение фрагментарности процесса.

Метод сокращения или увеличения составных частей бизнес-процесса.

Метод 8. Анализ бизнес-логики процесса:

устранение неэффективных процедур;

распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и делегирование полномочий по принятию решений;

связывание параллельных работ;

фиксирование информации у источника и включение ее обработки в реальную работу.

Метод 9. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА-анализ).

Принципом анализа является достижение максимальной функциональности объекта минимальными затратами как для продавца так и для покупателя.

Метод 10. Метод имитационного (динамического) моделирования БП.

Методика, позволяющая представлять в рамках динамической компьютерной модели действия людей и применение технологий, используемых в изучаемых процессах реинжиниринга. Проведение моделирования предполагает осуществление четырех основных этапов:

построение модели;

ее запуск;

анализ полученных показателей эффективности;

оценка альтернативных сценариев.

Очень эффективный метод при условии, что все необходимые величины для построения модели являются актуальными и точными.

Метод 11. Расчет и анализ трудоемкости и длительности бизнес-процесса.

Методика создана для вычисления оптимального количества сотрудников на предприятии и нагрузки на них.

Метод 12. Анализ матрицы распределения ответственности.

Методика составления наглядной функциональной таблицы, строго распределяющей предприятие по организационным единицам, звеньям и проч. Другими словами, задачи ставятся структурным подразделениям.

Учет потерь на производстве, причины и способы их устранения

Оптимизация бизнес-процессов поэтапно

Этап 1. Описание бизнес-процессов компании.

Всегда соблюдайте основное правило: при старте процедуры оптимизации бизнес-процессов выясните, что и каким образом функционирует в вашей организации, и только после этого начинайте работать. На первый взгляд, совет звучит просто, но немногочисленные компании его реализуют на практике. Как правило, все происходит совершенно не так: сначала производят оптимизацию бизнес-процессов, а затем задумываются над тем, что они совершили. Почему же так случается? Для того чтобы разобраться в рабочем процессе предприятия, лучше всего изучать его через цепочку добавленной стоимости: есть компании, которые в вашу организацию поставляют ресурсы или товары или выполняют дополнительную функцию, в которой нуждается ваш клиент. Поймите, на какой стадии, а также каким образом осуществляется формирование добавленной стоимости итоговой продукции, начиная с этапа получения ресурса и сырья от фирм-поставщиков. Это элементарный, но очень эффективный метод. Применяя его, вы сразу же сможете вычислить базовые точки «входа» в компанию и основные точки «выхода». Такое исследование поможет организации в оптимизации бизнес-процессов. Вы сможете:

изучить рабочий процесс предприятия в целом;

отделить рабочие процессы, которые нуждаются в первичной автоматизации при помощи IT-технологий;

разъяснить персоналу, чем занимается ваша организация, и какой вклад в нее привносит каждый сотрудник;

определиться с тем, какими способами можно улучшить качество итогового товара/услуги. Наглядность бизнес-процессов даст шанс увидеть «узкие места» и повысить чистую прибыль компании.

При проведении исследования помните, что помимо ключевых бизнес-процессов, отвечающих за создание товара, за который заказчики платят материальные средства, существуют и поддерживающие. Они не нуждаются в финансировании, но формируют в организации инфраструктуру и осуществляют непрерывное функционирование главных бизнес-процессов предприятия. Бывают и бизнес-процессы развития, которые отвечают за принесение прибыли компании в будущем: они изучают рынки сбыта товаров, выполняют оптимизацию бизнес-процессов, техническую модернизацию и т. д.

Этап 2. Назначение ответственных лиц.

Для проведения оптимизации бизнес-процессов назначьте ответственного специалиста (управленца), а также ответственных сотрудников за каждый этап и процесс оптимизации. Менеджер должен быть не только обязательным человеком, но и руководить рабочим процессом других подчиненных ему служащих. Главная задача таких управленцев — не переставая трудиться над улучшением эффективности. В связи с этим их должностные обязанности должны быть максимально четкими. Естественно, каждый процесс формализовать невозможно, но если некоторые функции руководства прописать в регламенте, то управленцу не нужно будет постоянно рассказывать о том, что входит в его обязанности, и какого результата в итоге он должен добиться.

Регулировать менеджмент бизнес-процессов организации проще всего «сверху вниз»:

организуйте регламентацию бизнес-процессов управленческого ранга: сформируйте KPI компании и ее структурных отделов, определите зоны ответственности. Такой порядок потребуется для директоров, он поможет им более эффективно руководить предприятием, максимально сконцентрировавшись на стратегии развития организации;

таким же образом разъясните и запишите бизнес-процессы для персонала нижнего ранга. В данной ситуации необходимо описывать рабочий процесс каждого специалиста внутри его отдела в границах бизнес-процессов, в которых сотрудник принимает участие;

организуйте регламентацию процедуры руководства процессами. Здесь нужно сформировать механизм обратной связи от специалистов «снизу вверх» для того, чтобы быстро осуществлять обмен информацией, с учетом новых сведений принимать решения по поводу корректировки текущих планов и KPI организации, таким образом, поддерживая модернизацию фирмы в границах общей стратегии развития. Необходимо обратить внимание на тот момент, что каждое изменение сначала должно исследоваться сотрудниками, отвечающими за определенные бизнес-процессы, а руководителю поступают на обсуждение только важные из них;

сформируйте систему нормативно-правовой документации, которая соединит в одно целое функциональное и процессное руководство. Вероятнее всего, это будут положения о рабочем процессе отдела и должностные функции сотрудников компании.

Основное правило регламента — его обязательное воплощение в ходе рабочего процесса предприятия. Вы можете разработать самую эффективную должностную инструкцию, но какой от этого толк, если она будет пылиться на полке без дела?

Этап 3. Осуществление оптимизации бизнес-процессов.

После того как все рабочие процессы компании описаны, и назначены ответственные за их исполнение сотрудники, настает момент борьбы с «узкими местами». В любой организации количество подобных проблемных зон может насчитывать несколько десятков, в связи с этим ниже мы опишем последовательность действий для такой ситуации:

дайте оценку всем бизнес-процессам компании и исключите дублирование должностных обязанностей сотрудников;

вычислите требуемое количество времени на каждый бизнес-процесс, проведите его сравнительный анализ со средними значениями по данной сфере и подгоните его под реальные показатели;

организуйте анализ эксплуатации ресурсов вашим производством;

исследуйте перемещения ценностей и сведений в вашей фирме и ликвидируйте те участки, на которых вы обнаружили потери;

проанализируйте эффективность эксплуатации ресурсов при каждом рабочем процессе.

Этап 4. Автоматизация основных бизнес-процессов компании.

К данному этапу необходимо приступать только тогда, когда стадии регламентации и создания системы оптимизации бизнес-процессов пройдены. Невозможно провести автоматизацию в полном хаосе, в связи с этим, если вы думаете, что внедрение IT-системы поспособствует преодолению сложной ситуации с бизнес-процессами организации, то это очень ошибочное мнение. Вы лишь потратите огромное количество финансовых средств и личного времени.

Этап 5. Оценка итогов оптимизации бизнес-процессов.

Поговорим о некоторых итогах, которые в результате проведения оптимизации бизнес-процессов должны быть получены:

формализация реализующейся в вашей компании бизнес-модели, ликвидация дублированных должностных обязанностей и структур предприятия;

отслеживание выполнения работы специалистами, что мотивирует их исполнять свои рабочие функции более ответственно;

уменьшение количества ошибок и снижение уровня человеческого фактора в производственном процессе;

внедрение системы KPI, мотивирующей сотрудников на достижение определенных результатов и делающей максимально прозрачной систему начисления премий;

регламентация бизнес-процессов формирует базу знаний о бизнес-процессах компании, таким образом, новый персонал максимально быстро вливается в рабочий процесс;

минимизация нарушений производственного процесса предприятия по причинам отсутствия ресурсов или нехватки кадров;

нахождение и ликвидация основных финансовых средств, которые не применяются в обороте компании;

уменьшение ненужных закупок продукции.

Мнение эксперта

Какие процессы нужно автоматизировать

Анатолий Зубейров,

генеральный директор компании «Миллсистемс», Москва

Процесс автоматизации в первую очередь должен затронуть те бизнес-процессы организации, которые являются самыми затратными в плане трудовых ресурсов. Если говорить о серьезных производствах, то следует привести в порядок оборот документации внутри фирмы, который имеет отношение к поставкам и расчетам между отделами предприятия.

Если рассматривать средние по объему компании, то процесс автоматизации необходимо применять к клиентам и поставщикам — к их логичному взаимодействию. В первую очередь о проведении автоматизации процессов бизнеса следует подумать торговым организациям с несколькими десятками позиций и большим количеством контрагентов. Маленьким фирмам нужно поразмыслить о том, чтобы работа с IT проводилась предельно просто, а производственный процесс компании оставался результативным, как и до начала автоматизации.

Эффективная автоматизация логистики складских помещений, доставки и реализации продукции приводит к снижению финансовых затрат, а также позволяет избежать:

материальных издержек на лишний персонал;

неграмотного использования автомобильного транспорта, который является собственностью организации, и избытка складских помещений;

неэффективной эксплуатации транспорта, находящегося во владении компании, и излишних площадей на складах;

утраты продукции, которая имеет малый срок годности;

переплаты за услуги транспортных компаний.

На каком же программном обеспечении остановить свой выбор? В первую очередь оно обязано позволять осуществлять автоматизацию бизнес-процессов всех уровней. Нужно, чтобы все процессы на любой стадии автоматизации реально было выполнять в самые короткие сроки. Также важно, чтобы программное обеспечение было понятно всем специалистам вашей компании.

Автоматизация бизнес-процессов: подготовка и внедрение

Типичные ошибки оптимизации бизнес-процессов

Ошибка 1. Неверная постановка задачи.

Основное правило – конкретная и корректная постановка задачи: что необходимо сделать для оптимизации компании, за какое время, а также какой результат нужно получить. Непосредственному улучшению едва ли будет способствовать характеристика бизнес-процессов (если только в описании не обнаружится явная сумятица или повторяющиеся функции подразделений). Для оптимизации работы компании необходимо решить, к какому результату нужно направить развитие предприятия.

К примеру, бессмысленно характеризовать процессы деятельности бухгалтерского отдела, если у вашей организации нет доходов. Причину низкой рентабельности работы следует искать в подразделении, отвечающем за сбыт продукции. С совершенствованием деятельности этого проблемного отдела улучшится и работа других, в том числе и бухгалтерии. Следовательно, описание процессов бизнеса – это этап в масштабной акции оптимизации управления компанией.

Ошибка 2. Несоразмерность задач и усилий.

На практике встречаются описания процессов, не связанных с основной целью организации (к примеру, взаимодействие руководителя с секретарем в стремлении дозвониться до заместителя). Ясно, что характеристика такого процесса не имеет никакого смысла для оптимизации работы компании, является ошибочной по содержанию и затратам.

Ошибка 3. Неправильный выбор средств описания.

Для характеристики бизнес-процессов с целью их оптимизации используются программы различной мощности. Их стоимость варьирует в диапазоне от 100 до 100000 долларов США. Очевидно, что мощность приобретаемой программы должна быть соотнесена с масштабом компании. Так, неоправдано приобретение мощной программы маленькой фирмой. Инструмент выбирается, исходя из финансовых возможностей компании и задач, решение которых предполагается осуществить путём оптимизации бизнес-процессов организации. В соответствии с имеющимся опытом сравнительно несложные решения типа BPWin 2 могут способствовать достижению поставленных целей даже на больших предприятиях. В любом случае программное обеспечение является только вспомогательным элементом. Определяющую роль играет качество организации процесса оптимизации компании.

Мнение эксперта

Оптимизация бизнес-процессов должна быть регулярной

Алла Бедненко,

директор по персоналу компании «Эконика-обувь», Москва

В условиях интенсивного развития организации её управляющий вынужден осуществлять оптимизацию деятельности фирмы на регулярной основе. Именно так было решено действовать в нашей компании. Заказчиком проекта оптимизации предприятия стал Генеральный директор фирмы «Эконика-обувь», его куратором — вице-президент корпорации «Эконика». Руководителем проекта был назначен директор по персоналу.

1. Цели. Целями нашего проекта по оптимизации бизнес-процессов стали: выявление нуждающихся в усовершенствовании процессов, их адаптация к стратегическим задачам организации и подготовка к введению в использование целостной автоматизированной системы управления бизнесом.

2. Этапы проекта. Для осуществления проекта оптимизации компании были осуществлены следующие шаги:

формирование существующей модели бизнес-процессов;

создание желаемой модели бизнес-процессов (с фиксацией основных параметров действенности главных отделов организации);

планирование предполагаемых корректив и утверждение технического задания для разработки и введения в действие корпоративной информационной системы;

генерация идеи автоматизации трудовых процессов компании;

оптимизация бизнес-процессов организации как таковая, то есть их усовершенствование.

3. Критерии оценки результатов проекта. Изначально были определены следующие:

минимизация затрат времени, кадров, материальных и финансовых издержек (измеряется в %);

рост качества и своевременности отчётов менеджеров (в %);

сокращение влияния извне на результаты работы компании (в %);

рост ориентации на интересы клиентов каждого из отделов предприятия (до уровня 8-9 из 10 баллов) в целях выполнения плана по доходам от продаж и оптимизации деятельности организации;

повышение действенности бизнеса.

4. Команда. Проектом по оптимизации бизнес-процессов компании управляла руководящая группа из семи человек. В её составе работали директор по маркетингу, помощник генерального директора фирмы, начальник отдела информационных технологий и глава департамента создания коллекций.

Руководящая группа разработала техническое задание, учредила требования к проекту оптимизации бизнес-процессов компании, заключила контракты с внешними специалистами и создала позитивные условия для их деятельности, согласовала график работы и сформировала параметры действенности проекта. Собрания команды проходили еженедельно.

В составе еще одной рабочей группы по оптимизации работали 10 топ-менеджеров организации. Перед ней были поставлены следующие задачи:

приобретение навыков для осуществления проекта оптимизации;

отбор и аналитический обзор документов и сведений для оптимизации;

генерация согласованной точки зрения;

утверждение и осуществление изменений.

Для обсуждения возможных перемен в различных процессах дважды или трижды в неделю собирались малые группы сотрудников. Так удалось привлечь весь штат к дискуссии о предполагаемых трансформациях.

5. Реализация проекта. Осуществление проекта, направленного на оптимизацию работы компании, ведется уже восемь месяцев. На данном этапе происходит внедрение преобразований. Предполагаем, что период осуществления задачи оптимизации составляет около двух лет. Когда будет принята структура информационной системы холдинга, начнётся работа над формированием технического задания для оптимизации информационной системы всей корпорации в целом.

6. Результаты. На сегодня главным достижением считаем формирование желаемой модели бизнес-процессов, согласованную позицию управляющего персонала предприятия. Помимо этого, мы получили чёткое представление о типе организационной структуры, необходимой для действенного осуществления бизнес-задач. Была осуществлена оптимизация финансов, хода формирования коллекций, поставок, логистики.

Опыт деятельности по оптимизации работы компании демонстрирует ее достойную организацию. Однако результат мог бы стать еще лучше, если бы на предприятие на постоянную работу был принят специалист в области анализа бизнеса; его профессиональный взгляд на внутренние процессы фирмы обогатил бы заключения приглашённых консультантов. В идеале большую часть собственного рабочего времени – около 80 % – генеральный директор должен посвящать этой инициативе. Для нашей организации эта задача оказалась невыполнимой, поскольку мы занимаемся также вопросами менеджмента персонала (в настоящее время количество работников — около 800 человек).

Оптимизация бизнес-процессов: ТОП-5 книг, из которых можно почерпнуть идеи

1. Владимир Репин «Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление».

Вы решили усовершенствовать свои бизнес-процессы и собрались внедрять процессный подход к руководству компании? Вы нуждаетесь в практических советах для формирования и классификации бизнес-процессов организации? Тогда вам необходимо приобрести новую книгу профессионала-практика Владимира Репина.

У вас в руках окажется не легкое чтение, а издание, требующее проработки и осмысления. В нем десятки рисунков, таблиц, блок-схем и шаблонов документов, которых не найти в других открытых источниках.

Владимир рассказывает о видении имеющихся возможностей и дает рекомендации по созданию системы оптимизации бизнес-процессов в компании, опираясь на реальный опыт многих консалтинговых проектов в России.

2. Теория ограничений Голдратта «Системный подход к непрерывному совершенствованию».

Книги данного автора имеют огромную популярность, так как он дает рекомендации по решению многих проблем: противоречий между сроками выполнения товаров и его качеством, между ценой и финансовыми затратами и т.д. В недавнем прошлом сведения о ключевых методах рассуждений Голдратта были описаны неполно и разрозненно, а эта книга считается первым систематическим и профессиональным руководством.

3. Джон Джестон, Йохан Нелис «Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов».

В данном издании описываются главные принципы руководства процессами бизнеса, их положительными чертами и пользой, которую они принесут компании, а также разбираются примеры осуществления такого менеджмента. В нем разбирается общая система, инструменты и методы ВРМ.

Руководство можно использовать в качестве справочника компаниям, которые реализуют проекты управления процессами, так как материал, описанный в нем, рассказывает о практических средствах, поясняет и помогает в эффективной реализации бизнес-проектов.

4. Элияху Голдратт «Цель. Процесс непрерывного совершенствования».

Личность, увидевшая при руководстве своего бизнес-проекта какую-либо проблему, обязана выстраивать причинно-следственные связи между процессами и итогами, а также понимать основные принципы достижения максимальной эффективности рабочего процесса компании.

5. Мэри и Том Поппендик «Бережливое производство программного обеспечения: От идеи до прибыли».

Это руководство, которое может потребоваться в любой ситуации, где необходимо формирование наиболее эффективных процессов. Книга обязательна к прочтению для топ-менеджеров, управленцев, разработчиков компании, которые непосредственно имеют отношение к программному обеспечению.

Информация об экспертах

Сергей Панькин, тренер-консультант компании «Центр Оргпром», Екатеринбург. Год основания: 2001. Специализация – повышение эффективности производства и конкурентоспособности промышленных предприятий.

Михаил Гордеев, директор по технологиям компании «Евроменеджмент», Москва. Фирма «Евроменеджмент» обладает значительным опытом работы на рынке консалтинговых услуг и владеет всеми необходимыми технологиями для решения комплексных задач предприятий-клиентов. Организация предоставляет партнерам наиболее эффективные инструменты для ведения бизнеса, осуществляя свою деятельность по 7 направлениям: кадровый консалтинг, управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, IT-консалтинг, автоматизация бизнеса, подбор персонала, бизнес-обучение.

Анатолий Зубейров, генеральный директор компании «Миллсистемс», Москва. Фирма «Миллсистемс» является официальным дистрибьютором информационной системы Sellora Management System. Sellora Management System – это система управления ERP, отвечающая запросам любого бизнеса и подходящая для любого предприятия. Кроме того, система отлично оптимизирована под реалии российского рынка, т.е. учитывает все национальные особенности отечественного делопроизводства.

Алла Бедненко, директор по персоналу компании «Эконика-обувь», Москва. Одна из лидирующих организаций на российском рынке модной обуви, оператор розничной сети в России. Более ста фирменных магазинов обуви «Эконика» открыты по всей России, а также на Украине и в Казахстане.

# 8 правил для грамотного управления денежными потоками предприятия

2017

**Практически все бизнес-процессы в организации протекают с использованием денежных средств: они либо расходуются, либо поступают в виде доходов. Денежные потоки компании — это совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, образующихся в процессе ее хозяйственной деятельности. Уметь рационально направлять эти потоки в нужное русло — качество, которым должен обладать грамотный руководитель организации для увеличения доходности бизнеса.**

**Вы узнаете:**

* Что такое денежные потоки предприятия.
* Зачем управлять денежными потоками предприятия.
* Какие виды денежных потоков предприятия существуют.
* Что такое анализ движения денежных потоков.
* Как проводить анализ денежных потоков предприятия.
* Что такое отчет о движении денежных средств и как он составляется.
* Какие факторы влияют на денежные потоки.
* Как прогнозировать денежные потоки предприятия.
* Какие виды бюджетов денежных потоков существуют.

**Поток денежных средств предприятия и роль эффективного управления ими**

Денежный поток — это движение финансов в реальном времени, а по сути — разность между суммами поступлений и выплат денежных средств компании за определенный период времени.

В денежном потоке фиксируются финансовые операции, которые не принимаются в расчет при исчислении прибыли: инвестиционные расходы, налоговые выплаты, пени и штрафы, начисленная амортизация, авансы, кредиты и т. д.

Приток денежных средств происходит в результате:

* увеличения объема уставного капитала по факту выпуска акций;
* выручки от продажи товаров, работ или услуг;
* получения средств в качестве займов и кредитов, эмиссии облигаций и т. п.

Отток денежных средств происходит в результате затрат на текущие хозяйственные и иные нужды, налоговых и других обязательных платежей, инвестиций, выплат дивидендов.

Таким образом, резерв денежных средств, или так называемый «чистый приток», — это разность между их приходом и расходом.

Выделяются следующие факторы, которые определяют важную роль эффективного управления денежными потоками в организации:

1. От рационального управления денежными потоками, от их соответствия между собой во времени и по объемам зависит финансовая устойчивость организации в процессе развития бизнеса, а также его темп.
2. Четкая организация денежных потоков показывает уровень «финансового здоровья» компании и помогает достичь высокого показателя рентабельности и прибыльности всех бизнес-процессов, т. к. денежные потоки используются в каждом из них.
3. Эффективное управление финансовыми потоками дает возможность снизить долю кредитных или иных заемных средств, при этом максимально оптимизируя использование внутренних ресурсов предприятия и снижая зависимость скорости развития бизнеса от внешних источников финансирования.
4. Нарушения в движении платежей негативно влияют на объем реализации товаров, показатели производительности труда, создание материальных и сырьевых запасов и т. д., поэтому эффективное направление денежных потоков влияет на улучшение ритмичности всего операционного процесса.
5. Управление денежными потоками в активной форме оказывает положительное влияние на объем прибыли. Так, временно свободные финансовые резервы, входящие в состав оборотных средств, а также привлеченные (инвестиционные) ресурсы можно эффективно использовать при грамотном подходе.
6. Рациональное управление денежными потоками на предприятии прямо влияет на скорость использования капитала: чем быстрее оборачиваемость, тем больше прибыль.
7. Эффективное управление денежными потоками позволяет соотнести поступление и расход средств и тем самым уменьшить или совсем устранить риск возникновения неплатежеспособности предприятия.
8. В целом денежный поток на предприятии можно представить в виде системы «финансового кровообращения». Таким образом, если вы эффективно организуете его работу, у вас появится возможность достигнуть высоких показателей рентабельности бизнеса.

**Классификация и виды денежных потоков предприятия**

Само понятие «денежный поток» является собирательным и включает в себя множество различных финансовых потоков, обеспечивающих непрерывное ведение бизнес-процессов. Для оптимального управления всеми потоками на предприятии их разделяют на отдельные группы в зависимости от присущих им признаков.

**1. По видам хозяйственной деятельности в соответствии с международными стандартами учета:**

* + По операционной (основной) деятельности — ДП (ОД).

В расходную часть включаются расчеты с поставщиками и подрядчиками за товары и услуги, выплаты сотрудникам, платежи в бюджет и внебюджетные фонды, а также иные расходы, связанные с основной деятельностью предприятия. В поступления входят зачисления средств от покупателей товаров, возмещение или возврат излишне перечисленных налоговых платежей и т. п.

* + По инвестиционной деятельности — ДП (ИД).

Зачисления и расходы финансов при осуществлении инвестиционных операций: доходы от выбытия основных средств и нематериальных активов, изменений, вносимых в долгосрочные инструменты портфеля инвестиций, и другие финансовые потоки, связанные с инвестиционной деятельностью предприятия.

* + По финансовой деятельности — ДП (ФД).

Платежи и денежные поступления, имеющие отношение к привлечению паевого и акционерного капитала, займам и кредитам различной срочности, выплате дивидендов и доходов по вкладам владельцам компании и другим внешним денежным потокам предприятия.

**2. По направленности движения денежных средств фирмы:**

* + Положительный — ПДП.

Приток денежных средств, то есть сумма всех зачислений, получаемых от хозяйственной деятельности предприятия на его расчетный счет.

* + Отрицательный — ОДП.

Отток денежных средств — это суммарные расходы финансовых ресурсов, производимые в результате ведения хозяйственной деятельности предприятия.

**3. По методу исчисления объема:**

* + Валовой — ВДП.

Это совокупность приходов и расходов предприятия в определенном периоде по каждому из временных интервалов.

* + Чистый — ЧДП.

Это разность, возникающая от поступлений и расходов денежных средств, тоже в конкретном периоде и по временным интервалам. Именно этот показатель определяет результат деятельности организации и ее финансовое равновесие.

**4. По уровню достаточности объема:**

* + Избыточный — ИЗДП.

Ситуация, когда поступления финансовых потоков значительно выше фактических потребностей компании в производимых расходах. Характерный признак — большой положительный показатель чистого денежного потока, который не используется в операционной деятельности предприятия.

* + Дефицитный — ДФДП.

Обратная ситуация, при которой объемы расходов существенно преобладают над уровнем доходов. При этом, даже если чистый денежный поток имеет знак плюс, однако не может покрыть всех плановых расходов организации, финансовый поток можно определить как дефицитный. Если же показатель чистого денежного потока имеет знак минус, это однозначно определяет его как дефицитный.

**5. По методу оценки во времени:**

* + Настоящий — НДП.

Это финансовый поток предприятия, который планируется получить в будущем, приведенный по стоимости к реальному моменту времени.

* + Будущий — БДП.

Это денежный поток предприятия, приведенный по стоимости к определенному моменту в будущем. Является базой для расчета реальной стоимости товаров и определяет номинальную величину денежного потока в конкретный момент будущего или в некотором временном интервале.

**6. По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде:**

* + Регулярный — РДП.

Определяется как денежный поток, связанный с поступлением или расходом средств в результате конкретных операций, которые в указанном временном периоде производятся регулярно в четкие интервальные промежутки. К таким потокам можно отнести большинство финансовых операций на предприятии: обслуживание кредитов, реализацию длительных инвестиционных проектов и т. д. Таким образом, основную часть денежных потоков компании в пределах ее жизненного цикла можно охарактеризовать как регулярные.

* + Дискретный — ДДП.

Показывает финансовые приходы и расходы по разовым хозяйственным операциям за определенный период времени. Данный показатель может использоваться, к примеру, в случае единичной покупки какого-либо недвижимого имущества, производственного комплекса, франчайзинговой лицензии, а также получения помощи на безвозмездной основе. В случае рассмотрения денежных потоков предприятия в пределах минимального промежутка времени любой из них можно определить как дискретный.

**7. По масштабам обслуживания хозяйственного процесса:**

* + Денежный поток фирмы в целом — ДПФ.

Самый обобщенный вид финансового потока, который включает в себя все остальные, связанные с хозяйственной деятельностью предприятия.

* + По отдельным структурным подразделениям — ДПЦО.

Распределение финансового потока по различным подразделениям фирмы, которые можно определить как отдельные объекты в целостной структуре хозяйственно-организационного устройства предприятия (так называемые центры ответственности).

* + По отдельным хозяйственным операциям — ДПХО.

В общей структуре бизнес-процесса на предприятии это изначальный объект самостоятельного управления.

**8. По стабильности временных интервалов формирования:**

* + денежные потоки с неравномерными временными интервалами в рамках определенного периода. В качестве примера можно привести порядок уплаты лизинговых платежей, когда они по согласованию сторон по договору вносятся в течение всего периода его действия через различные временные промежутки;
  + финансовые потоки с равномерными временными интервалами в рамках определенного периода, которые можно охарактеризовать как аннуитетные.

Именно от качества управления различными потоками денежных средств зависит общее финансовое состояние компании.

**Движение и анализ денежных потоков предприятия**

Анализ движения денежных потоков — это определение значений поступивших и израсходованных материальных средств. Главная цель этого процесса — анализ финансовой стабильности и рентабельности организации. Первый его шаг — расчет денежных потоков от основной операционной деятельности предприятия.

В результате анализа финансовых потоков можно выявить уровень самообеспечения организации, ее экономический потенциал, прибыльность и т. д.

Экономическая устойчивость организации по большей части зависит от поступлений денежных средств, которые должны максимально соответствовать объему имеющихся обязательств. Если же на предприятии нет минимально необходимого объема денежных потоков, это может явиться фактором, указывающим на наличие финансовых проблем. Если ситуация обратная и денежные средства в избытке, это может оказаться признаком ведения убыточной деятельности.

Такие убытки может вызвать не только возникновение упущенной выгоды в ситуации, когда временно свободные денежные средства не вложены в активы, но также обесценение денег и высокий уровень инфляции в стране. Таким образом, именно анализ денежных потоков поможет определить экономическое состояние бизнеса в реальности.

При проведении финансового анализа компании в целом, изучение денежных потоков можно отнести к одним из самых показательных моментов, т. к. именно по факту анализа этих данных можно увидеть, насколько оптимально на предприятии организовано управление финансами с целью постоянного наличия денежных средств в достаточном объеме.

Основной отчет для осуществления анализа финансовых потоков — это отчет о движении денежных средств, который, в соответствии с международным стандартом IAS 7, составляется в разрезе видов деятельности организации (финансовая, текущая, инвестиционная), а не в зависимости от источников поступлений средств и направлений их расходования. Таким образом, именно этот отчет служит главным источником данных о денежных потоках на предприятии.

Отчет о движении денежных средств формируется в целях определения того, каким образом финансовая, инвестиционная и текущая деятельности предприятия влияют на движение денежных средств в заданный временной промежуток, и при этом дает возможность определить причины изменений в движении финансовых потоков.

Такой отчет является источником важных сведений не только для владельцев бизнеса и руководителей организации, но также и для кредиторов и инвесторов.

Финансовые менеджеры используют отчет о движении денежных средств для определения уровня ликвидности предприятия, для расчета дивидендов, анализа тех или иных принимаемых решений в целях реализации инвестиционных проектов.

В свою очередь кредиторы и инвесторы изучают этот отчет, чтобы определить уровень компетенции менеджеров предприятия, решающих задачу формирования достаточного объема денежных средств при начислении дивидендов и оплаты кредитной задолженности.

Отчет о движении денежных средств состоит из разделов, отражающих информацию о поступлении и расходовании денег с распределением их на финансовую, текущую и инвестиционную деятельность предприятия.

1. Текущая деятельность подразумевает под собой хозяйственные операции, которые в конечном счете приводят к получению прибыли. Это может быть продажа или покупка товаров, работ, услуг, которые обеспечивают производственные процессы на , выплата заработка сотрудникам, налоговые и иные обязательные платежи, отчисление процентов за пользование заемными и кредитными средствами.

Именно текущая деятельность является основным каналом извлечения прибыли, поэтому она же должна быть и главным источником поступления денежных потоков.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приток** | **Отток** |  |
| 1. Доход от продажи товаров, работ или услуг.  2. Поступление авансовых платежей от контрагентов.  3. Иные поступления (возврат неиспользованных подотчетных средств, излишне перечисленных сумм от поставщиков и т. п.). | 1. Оплата выставленных счетов.  2. Расходы на оплату труда работников.  3. Перечисления средств в Фонд социального страхования и иные внебюджетные фонды.  4. Оплата налогов.  5. Выплата процентов за пользование заемными и кредитными средствами.  6. Переведенные авансы. |  |
|  |
|  |

2. Инвестиционная деятельность — это операции по покупке и продаже основных средств и других нематериальных активов, ценных бумаг, предоставление займов и кредитов и т. д.

В рамках этой деятельности к положительным денежным потокам можно отнести реализацию основных средств и других активов, а также получение доходов от длительных инвестиций. К отрицательным денежным потокам относятся операции по покупке основных средств, долгосрочные финансовые инвестиции и иные капитальные вложения.

Временный отток денежных средств можно отнести к обычным явлениям в грамотном ведении бизнеса, ведь всегда нужно стремиться к увеличению объема производства и улучшению качества продукции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приток** | **Отток** |  |
| 1. Поступления от продажи долгосрочных активов.  2. Доход в виде процентов или дивидендов от долгосрочных инвестиций.  3. Возврат иных финансовых вложений. | 1. Покупка основных средств, нематериальных активов и другого имущества длительного пользования.  2. Долгосрочные инвестиции.  3. Капитальные вложения. |  |
|  |
|  |

3. Под финансовой деятельностью понимают операции поступления или возврата денежных средств от собственников бизнеса. Сюда же в качестве прихода можно отнести денежные потоки от выпуска акций, получения займов и кредитов (как краткосрочных, так и долгосрочных), иное целевое финансирование, а в качестве расхода — выдачу дивидендов, возврат кредитной задолженности любой срочности, погашение векселей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Приток** | **Отток** |  |
| 1. Привлеченные займы и кредиты.  2. Выпуск ценных бумаг (акций, облигаций).  3. Поступление дивидендов и процентов по акциям и облигациям соответственно. | 1. Погашение кредитной задолженности.  2. Выдача дивидендов по акциям или оплата процентов по облигациям.  3. Погашение облигаций. |  |
|  |
|  |

Формирование отчета о движении материальных ресурсов предполагает выявление денежных потоков от:

* + текущей деятельности предприятия;
  + его инвестиционной деятельности;
  + финансовой деятельности организации.

Для составления данного отчета используется информация, указанная в балансе и отчете о прибылях и убытках, при этом последний для определения денежных потоков нужно соответствующе преобразовать. В качестве корректировок объем доходов определяется только исходя из фактически поступивших денежных средств, а расходов — лишь на сумму реальных выплат.

Можно применять прямой и косвенный способы корректировки отчета о прибылях и убытках:

* + При использовании прямого способа (Cash Flow) преобразуется каждая отдельная статья отчета, в результате чего появляется возможность выявить фактические данные по приходу и расходу денежных средств.
  + Для применения косвенного способа не нужно преобразовывать каждую статью, а начинать корректировку необходимо с показателя прибыли или убытка за интересующий отчетный период. Далее уже эта цифра увеличивается на сумму расходов, не связанных с денежными потоками (к примеру, амортизация), и уменьшается на сумму аналогичных доходов.

До момента формирования отчета о движении денежных средств нужно определить, какие именно балансовые статьи являлись основными источниками поступления денежных средств и их расходования (как минимум в течение последних двух отчетных периодов). Сделать это можно с использованием специальной таблицы, которая выявляет источники формирования денежных потоков на предприятии, а также направления их потребления.

**Факторы, влияющие на движение денежных потоков предприятия**

Причины, которые оказывают влияние на финансовые потоки организации, подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние факторы — это, в первую очередь, уровень развития, на котором в настоящий момент времени находится организация, сезонность выработки и продажи продукции, длительность производственного и операционного циклов, неотложность инвестиционных проектов, амортизационная стратегия компании, уровень профессионализма топ-менеджеров.

Внешние факторы — применяемая система налогообложения, конъюнктура финансового и товарного рынков, принципы, используемые для проведения расчетов, применяемые способы кредитования контрагентов (правила делового оборота), возможность привлечения внешнего финансирования.

Система управления денежными потоками имеет под собой базовые принципы:

* + плановость и контроль;
  + прозрачность и достоверность информации;
  + эффективность и рациональность;
  + ликвидность и платежеспособность.

Главный принцип управления денежными потоками — наличие актуальных и точных учетных данных, источником которых является управленческий и бухгалтерский учет. К таким сведениям можно отнести кредиторскую и дебиторскую задолженность, денежные средства в кассе организации и на расчетных счетах, порядок погашения и выдачи заемных средств, а также уплаты процентов, объем налоговых и иных обязательных платежей, средства, необходимые для будущих закупок по предоплате и т. д.

Такие данные аккумулируются из нескольких источников, поэтому необходимо обеспечить корректное их отражение в учете, ведь несвоевременное внесение первичных данных или ввод ошибочной информации может повлечь за собой последствия для всего предприятия. Однако каждая компания по собственному усмотрению решает, в каком виде и с какими временными промежутками аккумулируются данные сведения, а также определяет основные принципы документооборота.

При этом главная цель в управлении денежными потоками — достичь оптимального баланса в разрезе их видов, объемов, временных промежутков и других основополагающих параметров. Для эффективного решения таких задач необходимо внедрение соответствующих систем учета, планирования, контроля и анализа.

**Оценка денежных потоков предприятия и управление ими**

В целях проведения всестороннего анализа «финансового здоровья» организации оценку движения денежных потоков и их стратегическое планирование нужно осуществлять в обязательном порядке. Это позволит определить следующее:

* + основные сферы расходования денежных средств;
  + объем и источники финансовых поступлений;
  + причины возникшей разницы между объемом прибыли и фактической суммой денежных средств;
  + достаточность собственных средств организации для долгосрочных инвестиций.

Для оценки фактического движения денежных потоков, синхронности поступления и расходования финансовых средств, выявления зависимости объема прибыли от управления денежными потоками, необходимо провести качественный полный анализ всех источников их поступления и выбытия.

Выделяют следующие основные принципы управления денежными потоками:

* + Увеличение скорости полной оборачиваемости всех категорий материальных запасов, исключение возникновения дефицита (может повлечь за собой снижение уровня продаж).
  + Увеличение объемов продаж по оптимальным ценам. Следует учесть, что составляющими частями цены продажи выступают не только фактические расходы, но также и затраты на амортизацию.
  + Погашение кредиторской задолженности в поставленные сроки без ущерба для ведения бизнес-процессов в будущем.
  + Обеспечение своевременного и оперативного возврата дебиторской задолженности (при этом следует обращать внимание на то, что излишняя назойливость в этом вопросе может привести к уменьшению объемов продаж в будущем).

Выделяют два основных метода расчета величины денежного потока.

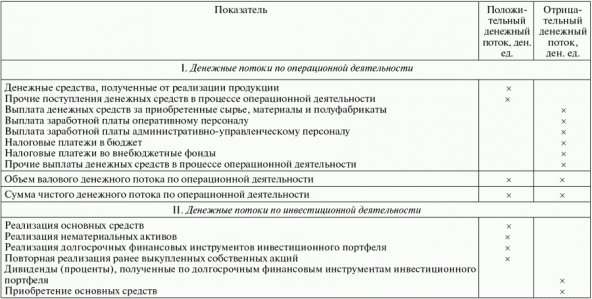
Прямой метод базируется на проведении анализа денежных потоков на расчетных счетах организации и дает возможность:

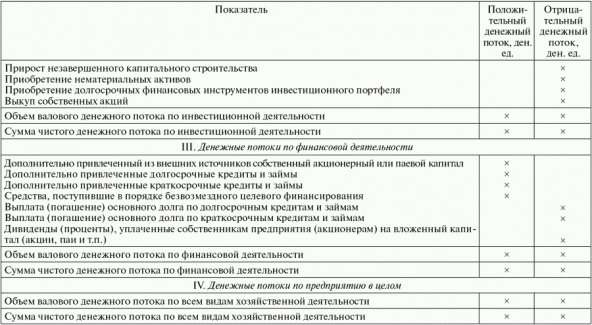
* + сделать выводы в отношении достаточности финансовых ресурсов для погашения текущих обязательств;
  + выявить основные источники поступления денежных потоков и сферы их расходования;
  + определить зависимость между уровнем продаж и полученным доходом в отчетном периоде.

Данный метод применяется в оперативном менеджменте для контроля формирования прибыли и анализа достаточности финансовых ресурсов для погашения текущих обязательств.

Однако прямой метод не покажет зависимость полученной прибыли от изменения объемов денежных потоков на предприятии, при этом в сравнении с другими методами для проведения такой оценки потребуется достаточно длительное время, а полученная информация будет менее содержательна.

Провести оценку всех источников поступления и направлений расходования финансовых ресурсов организации с использованием прямого метода можно по следующей таблице:





Следует также обращать внимание на то, что совокупный денежный поток должен соответствовать разнице между начальным и конечным сальдо финансовых потоков за отчетный период.

Косвенный метод заключается в том, что показатель чистой прибыли преобразуется в объем денежных средств. При этом данный показатель корректируется так, чтобы на него не влияли расходные статьи, не имеющие отношения к оттоку финансов, и доходные статьи, которые не приводят к их притоку.

Косвенный метод базируется на изучении балансовых статей и данных из отчета о прибылях и убытках и при этом дает возможность:

* + определить зависимость объема чистой прибыли от изменений в активах компании в заданный промежуток времени;
  + установить взаимосвязь различных видов деятельности организации.

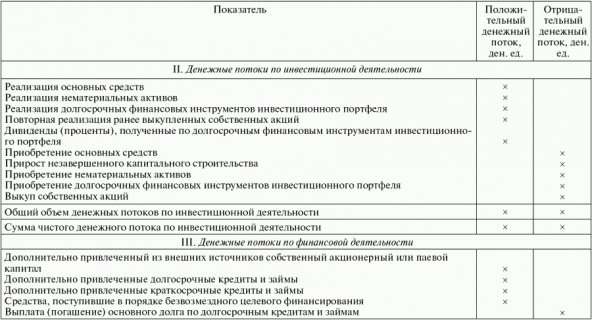
Важным плюсом данного метода расчета величины денежного потока можно назвать выявление зависимости конечного финансового результата деятельности от оборотных средств предприятия. Для целей перспективного планирования косвенный метод помогает определить направления, по которым наблюдаются «застойные явления» в движении денежных потоков и найти наиболее оптимальное решение выявленных проблем.

Выделяют следующие этапы формирования отчета о движении денежных средств косвенным методом:

1. Определение изменений по каждой балансовой статье и выявление факторов, связанных с ростом или снижением объема .
2. Изучение отчета Ф-2, систематизация источников по приходу и направлений по расходу финансов организации.
3. Аккумулирование полученной информации в отчете о движении средств.

Провести оценку всех источников поступления и направлений расходования финансовых ресурсов организации с использованием косвенного метода можно по следующей таблице:





Применение такого метода позволяет выявить возможности предприятия по формированию главного внутреннего финансового источника — денежного потока, поступающего от текущей и инвестиционной деятельности — а также факторы, имеющие влияние на данный процесс. При этом дополнительным преимуществом будут являться невысокие трудозатраты, которые требуются для создания отчета, ведь большая часть информации уже имеется в других стандартных отчетных формах.

*Мнение эксперта*

**На практике денежный поток чаще анализируют прямым методом**

**Дмитрий Рябых,**

генеральный директор группы компаний «Альт-Инвест», Москва

Бюджет денежных потоков можно представить в виде таблицы, которая содержит в себе все финансовые поступления и расходы организации. Сформировать такую таблицу можно за любой временной интервал.

Существуют прямой и косвенный способы создания такого отчета. В первом случае денежные потоки разделяются в разрезе доходных и расходных статей (к примеру, выручка от реализации, выплата окладов работникам, перечисление налоговых платежей).

Во втором случае текущие денежные потоки рассчитываются исходя из показателя чистой прибыли с корректировкой его на изменения оборотного капитала и амортизационные отчисления.

В большинстве ситуаций формирование отчета косвенным методом проще, однако анализировать в дальнейшем такой отчет будет не очень удобно. Исходя из этого, для расчета cash flow чаще всего используется прямой метод.

**Расчет денежных потоков предприятия и методы оптимизации**

Для эффективного использования денежных потоков предприятия необходимо максимально сбалансировать поступления и расходование финансов, т. к. в конце концов на объеме прибыли будет отражаться как дефицит, так и избыток денежных средств.

Если денежные потоки на предприятии будут носить дефицитный характер, то это может отразиться на снижении уровня ликвидности и платежеспособности организации, увеличении объемов кредиторской задолженности перед контрагентами, что приведет в итоге к низкой рентабельности активов компании и собственных денежных средств.

Также существуют неблагоприятные последствия при возникновении избытка денежных потоков. Это и неполучение возможного дохода от временно свободных денежных средств (например, их можно инвестировать на короткие сроки), и инфляционные потери неиспользуемых денежных потоков. Итог тот же — низкая рентабельность.

Увеличения в перспективе объема поступлений денежных средств можно добиться следующими способами:

* дополнительным выпуском акций;
* увеличением собственного капитала за счет привлечения инвесторов;
* частичной или полной реализацией финансовых инструментов инвестирования;
* реализацией или сдачей в аренду неиспользуемого недвижимого имущества предприятия и других основных средств;
* привлечением кредитов на длительный срок.

Для уменьшения расходных статей при стратегическом планировании необходимо:

* сократить или совсем исключить инвестирование;
* снизить объемы и количество уже действующих инвестиционных проектов;
* уменьшить уровень текущих расходов организации.

Для более эффективного использования денежных потоков при наличии избытка рекомендуется, наоборот, расширять инвестиционную деятельность. В этих целях можно:

* ускорить разработку и внедрение реальных инвестиционных программ;
* увеличить расширенное воспроизводство текущих внеоборотных активов;
* максимально быстро сформировать инвестиционный портфель;
* частично или полностью досрочно выплатить кредитную задолженность;
* разделить направления деятельности предприятия по регионам.

При этом особое внимание нужно уделять балансу положительных и отрицательных денежных потоков во времени.

Финансовые потоки можно разделить по уровню предсказуемости: выделяют полностью и недостаточно предсказуемые денежные потоки. Также существуют абсолютно непредсказуемые потоки, однако в рамках оптимизации изучать их не имеет смысла.

Наиболее эффективно оптимизируются предсказуемые денежные потоки, которые могут изменяться во времени. Для этих целей используются методы синхронизации и выравнивания.

Синхронизация денежных потоков базируется на взаимозависимости между положительными и отрицательными финансовыми потоками. Для осуществления синхронизации необходимо увеличивать уровень корреляции между обеими категориями денежных потоков. Ее результат определяется с использованием соответствующего коэффициента, значение которого должно стремиться к «+1».

ККДП (коэффициент корреляции денежных потоков) определяется по следующей формуле:

8 правил для грамотного управления денежными потоками предприятиягде:

Рп.о — возможные вероятности отклонения денежных потоков от их среднего значения в плановом периоде;

ПДП*i* — варианты сумм положительного денежного потока в отдельных временных промежутках планового периода;

ПДП — средняя сумма положительного денежного потока в одном временном промежутке планового периода;

ОДП*i* — варианты сумм отрицательного денежного потока в отдельных временных промежутках планового периода;

ОДП — средняя сумма отрицательного денежного потока в одном временном промежутке планового периода;

δПДП, δОДП — среднеквадратическое (стандартное) отклонение сумм положительного и отрицательного денежных потоков соответственно.

Важная ступень оптимизации финансовых потоков предприятия — максимизировать чистый денежный поток. Именно его увеличение обеспечит ускорение темпов роста бизнеса за счет собственных средств и уменьшит зависимость уровня его развития от внешних источников финансирования, при этом увеличив рыночную стоимость компании в целом.

**Планирование денежных потоков предприятия и разработка платежного календаря**

Планируемые на будущий год источники поступления денежных средств и направления их расходования в разрезе месяцев представляют собой лишь базу для управления денежными потоками, однако, чтобы эффективно использовать финансы каждый день, необходимо формирование так называемого «платежного календаря».

Главная цель создания такого документа — это определение точных сроков по приходам и расходам денежных потоков предприятия, исходя из которых будут ставиться планы и задачи для сотрудников организации.

При формировании платежного календаря отчетная форма разделяется на две части:

1. График планируемых финансовых поступлений.
2. График будущих расходов.

Стандартная разбивка графика расходов — ежедневная, однако допустимо формирование платежного графика и в других временных интервалах (по неделям, по кварталам).

В целях эффективного управления денежными потоками предприятия применяются следующие виды платежного календаря:

**1. В рамках текущей деятельности организации:**

* календарь инкассации дебиторской задолженности — платежи в него включаются в таких размерах и сроках, которые указаны в соответствующих договорах. При наличии просроченной задолженности рекомендуется включать в календарь платежи по факту предварительного их согласования сторонами по договору;
* календарь по уплате налогов — указываются все суммы налогов и иных обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды;
* календарь выдачи зарплаты — чаще всего используется в организациях, в которых заработная плата выплачивается по многоступенчатому графику и структура штатного расписания при этом достаточно сложна;
* календарь погашения кредиторской задолженности — в нем присутствует только раздел «график выплат по кредиту», при этом суммы и сроки платежей определяются согласно условиям кредитных договоров (договоров займа);
* календарь по продаже товаров — состоит из двух разделов:

— график расходов, связанных с реализацией (реклама, содержание сбытовой сети и т. д.);

— график поступления платежей в счет оплаты поставленных товаров (зачисление наличных денежных средств от реализации продукции);

* календарь по созданию материальных запасов — формируется для отделов, которые занимаются материально-техническим обеспечением деятельности предприятия. Сюда включаются расходы на закупку материалов, сырья, комплектующих, хранение и страхование продукции, а также логистические расходы. Допускается включение в такой календарь информации о погашении кредиторской задолженности перед контрагентами;
* календарь управленческих издержек — затраты на приобретение канцелярских товаров, программного обеспечения и расходных материалов для офисного оборудования, командировочные расходы, почтовые и иные услуги. Общий объем затрат по данной статье предварительно определяется сметой, а сроки согласовываются с соответствующими управленческими подразделениями.

**2. В рамках инвестиционной деятельности:**

* календарь создания долгосрочного инвестиционного портфеля, состоящий из следующих разделов:

—  график расходов на покупку долгосрочных инвестиционных инструментов;

—  график поступления процентов и дивидендов от инвестиционных вложений;

* календарь осуществления проектов реальных инвестиций также состоит из двух разделов:

—  график поступлений ресурсов для инвестирования с выделением каждого из источников;

—  график капитальных затрат;

* календарь реализации отдельных программ инвестирования состоит из аналогичных разделов и формируется в зависимости от центров ответственности.

**3. В рамках финансовой деятельности:**

* календарь выпуска акций — делится на два вида: в случае когда такой бюджет составляется до начала реализации акций на первичном фондовом рынке, в нем содержится только раздел «график платежей для подготовки выпуска акций»; если же календарь создается в течение процесса реализации ценных бумаг, то он должен состоять из двух частей: разделов «график платежей для обеспечения реализации акций» и «график положительных денежных потоков от выпуска акций»;
* календарь выпуска облигаций — формируется по мере возникновения необходимости в соответствии с принципами, используемыми для создания календаря выпуска акций;
* календарь амортизации основного долга по кредитам — состоит из единственного раздела «график амортизации основного долга». Показатели в таком календаре разделяются по каждому кредитному договору в отдельности, согласно условиям которых определяются суммы и сроки погашения задолженности.

Все указанные выше виды платежных календарей можно дополнять в зависимости от направления деятельности организации и тонкостей ведения бизнеса. В настоящее время формирование различных платежных календарей очень упрощено в связи с возможностью применения в этих целях специального программного обеспечения.

*Мнение эксперта*

**Для составления бюджета денежного потока используйте управленческую отчетность**

**Дмитрий Рябых,**

генеральный директор группы компаний «Альт-Инвест», Москва

Самый оптимальный способ формирования бюджета с фактическими сведениями — использование в этих целях управленческих отчетов. При этом не будет лишним также заимствовать информацию из бухгалтерских отчетов, ведь именно в них отражаются самые свежие данные по всей операционной деятельности предприятия. Таким образом, перед формированием бюджета денежных потоков необходимо выяснить, насколько сведения в этом отчете должны соответствовать данным из отчетов бухгалтерии. Для этого можно использовать следующие правила:

1. Бюджет cash flow не обязательно будет таким же подробным, как бухгалтерская отчетность, то есть этот документ будет лишь базироваться на бухгалтерских данных.
2. Необходимо прийти к соответствию итоговых сумм в бюджете с оборотами по расчетному счету предприятия, при этом учитывая все нюансы и обращая внимание на малейшие неточности, которые в дальнейшем помогут эффективно контролировать корректность формирования бюджета.
3. При анализе сведений из бухгалтерской отчетности необходимо в первую очередь выделять экономический смысл операций, опуская лишние нюансы (к примеру, не учитывать тонкости учета издержек при их разнесении по статьям).

*Мнение эксперта*

**Анализируя денежные потоки, учитывайте горизонт планирования**

**Дмитрий Рябых,**

генеральный директор группы компаний «Альт-Инвест», Москва

При составлении бюджета необходимо учитывать горизонт планирования, используя следующие принципы:

* для долгосрочных планов (к примеру, на 5 лет) график платежей составляется ориентировочно, с учетом предполагаемых объемов оборотов;
* для краткосрочных планов (от нескольких недель до нескольких месяцев) график платежей формируется прямым методом, с указанием четких сумм и сроков как по доходам, так и по расходам предприятия. Для этого нужно в рамках каждого отдельного договора подробно описывать график платежей, а также информацию по отгрузке продукции или выполнению работ/оказанию услуг;
* для составления годового плана чаще всего применяется смешанный подход, при котором одни из разделов планируются с использованием прямого метода, а большая часть платежей определяется по принципу оборачиваемости (косвенным методом).

Таким образом, чем длиннее срок планирования, тем меньше в бюджете будет конкретики (данных из финансовой или бухгалтерской отчетности) и тем больше — ориентировочных расчетов.

# Финансовая модель компании: разработка и внедрение

2017

**Как грамотно перевести свой бизнес в формат денежных потоков? Эта проблема кажется неразрешимой, если не разобраться в понятии «финансовая модель компании». Нагромождение специальной терминологии сначала пугает своей сложностью. На самом деле все не так уж и страшно. Главное – не уходить от проблемы, ведь сами по себе денежные потоки не сложатся в стройный числовой ряд.**

**В этой статье вы узнаете:**

* Что такое финансовая модель компании.
* Для чего нужна финансовая модель компании.
* Как разрабатывается финансовая модель компании.
* Из каких блоков состоит финансовая модель компании.
* На каких уровнях формируется финансовая модель компании.
* Как внедрить финансовую модель компании.
* Как автоматизировать финансовую модель компании.
* Как строится финансовая модель компании в Excel.

**Что такое финансовая модель компании**

Попробуем разобраться в понятии «финансовая модель компании». Все очень просто: денежное выражение развития фирмы и ее описание и будет финансовой моделью. Правильно составленная модель будет учитывать и непосредственно денежные потоки, и все особенности вашей организации.

Если вы хотите перевести бизнес в финансовую модель, достаточно иметь в своем багаже знаний базовый курс математики и основы Excel. Но чтобы эта модель заработала на вас, важно представлять бизнес изнутри, понимать детали. Следовательно, владельцу компании при составлении финансовой модели останется совместить свои предпринимательские качества с азами информационно-математической грамотности.

Формирование финансовой модели предприятия, как правило, начинают с планирования доходов и расходов (постоянных и переменных). Это будет операционной частью вашей модели.

Полная финансовая модель компании состоит из ряда блоков и частей. Операционные, инвестиционные и финансовые денежные потоки – это блок планового отчета движения денежных средств. Также в модель входят отчеты о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс.

**Для чего нужна финансовая модель компании**

Исходя из вышесказанного, под финансовой моделью компании мы понимаем упрощенное математическое отображение реальной финансовой стороны деятельности предприятия.

Представляя финансовую модель организации, вы пытаетесь в виде математического выражения (упрощенного по отношению к действительности) описать комплекс финансовых отношений и определенной финансовой ситуации.

**В чем заключается польза финансового моделирования**

Это реальная помощь для принятия управленческого решения. Рассмотрим подробнее, как использование финансовой модели на практике может улучшить качество работы компании.

В условиях рыночной экономики возрастает роль финансов в системе управления предприятием. Компания самостоятельно планирует, как будут сформированы денежные ресурсы, как они будут использоваться и распределяться. От эффективности такого рода планирования зависит сценарий деятельности фирмы под влиянием внешних обстоятельств. Финансовое планирование сегодня является главной деталью в механизме хозяйственного управления и составляет неотъемлемую часть системы управления финансами. Процесс финансового планирования состоит из разработки системы финансовых планов и плановых индикаторов в целях обеспечения деятельности компании финансовыми ресурсами и увеличения финансовой эффективности в перспективе.

Управление финансами, прежде всего, должно быть построено на анализе финансово-экономического состояния с учетом стратегии и тактики ведения хозяйственной деятельности в среднесрочной перспективе. Конкретные виды финансовых планов разрабатываются именно на основе выстроенной финансовой стратегии и политики. Совместить приоритеты развития компании с интересами предприятий-партнеров, сформировать необходимый поток денежных поступлений для достижения стратегических целей, сохранить бюджет и вместе с тем постоянно держать планку высокой платежеспособности – такие важнейшие управленческие проблемы и другие задачи помогает решить финансовое планирование.

**В процессе финансового планирования ставятся следующие задачи:**

1. Конкретизировать оптимальную структуру источников дохода деятельности организации.
2. Определить способы эффективного вложения капитала.
3. Сформировать бюджет производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.
4. Выявить степень рационального использования финансовых средств.
5. Соблюсти интересы акционеров и других инвесторов.
6. Сформировать рациональные финансовые отношения с бюджетной системой, партнерами по бизнесу и прочими контрагентами.
7. Осуществить поиск резервов увеличения доходности организации.
8. Выявить ориентиры развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
9. Обосновать целесообразность и экономическую эффективность планируемых инвестиций.
10. Осуществлять контроль над финансовым состоянием предприятия.

Таким образом, финансовое планирование имеет большое значение для любой компании:

* Помогает воплотить выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых индикаторов.
* Предоставляет возможность выявить жизнеспособность конкретных финансовых проектов.
* Служит инструментом получения внешнего финансирования.

Финансовое состояние компании – это такая экономическая категория, которая отражает состояние материальных вложений в процессе их кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени, т.е. возможность финансировать свою деятельность.

Оно определяется обеспеченностью денежными ресурсами, необходимыми для нормальной работы предприятия, целесообразностью их вложения и эффективностью расходования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние предприятия зависит от разнообразных условий: выполнения производственных планов, снижения себестоимости продукции и роста доходов, повышения эффективности производства, а также от факторов, действующих в сфере обращения и связанных с организацией оборота товарных и денежных фондов (улучшение взаимосвязей с инвесторами, покупателями продукции, совершенствование процессов реализации и расчетов).

*Рассказывает практик*

**Финансовая модель – более гибкий инструмент, чем стратегический бюджет**

**Наталья Орлова**,

финансовый директор ОАО ТД «ТЦ-Поволжье», Саратов

Стратегический бюджет текущего календарного года нельзя брать в качестве безусловного ориентира. Это объясняется тем, что невозможно предусмотреть развитие событий в долгосрочной перспективе. Может измениться направление и интенсивность независящих от компании параметров. Это, например, безработица, платежеспособность покупателей, уменьшение объемов продаж. В связи с этим следует использовать механизмы финансового моделирования для выстраивания разных сценариев деятельности организации, которые будут зависеть от влияния внешних обстоятельств. Финансовые модели необходимо создавать на основе бюджетов с такой же степенью детализации статей. Это поможет максимально точно и эффективно выявить зависимости и разделить планируемые затраты на постоянные и переменные. Следовательно, финансовая модель компании – это производная стратегического бюджета, но более гибкая, подстраивающаяся под изменившиеся обстоятельства.

**Как разрабатывается финансовая модель компании**

Основа финансовой модели должна учитывать все условия, которые оказывают влияние на деятельность организации. Эти условия делятся на две группы: внутренние и внешние. Извне, например, на компанию могут влиять макроэкономические показатели, ставки налоговых платежей. Внутри фирмы на деятельность могут влиять прогнозные и фактические данные по объемам производства и оказания услуг, инвестиционные программы, политика дивидендных выплат, графики привлечения и погашения финансовых обязательств и т. д.

**Этапы формирования финансовой модели**

1. Сбор пакета стартовой информации.
2. Структурирование.
3. Создание сценариев.
4. Вывод в блок «Управление» регулируемых параметров.
5. Разработка «расчетного механизма».
6. Планирование выходных форм финансовой отчетности.
7. Планирование ключевых показателей деятельности.
8. Анализ чувствительности.

При формировании финансовой модели используется так называемый сценарный подход, который позволяет представить и создать различные сценарии развития событий, проанализировать определенную версию, сравнить похожие сценарии, скомпоновать оптимальный вариант из нескольких. Такой подход дает возможность разработать гибкую финансовую модель, позволяющую реагировать на изменяющиеся условия.

Кроме этого, логично использовать сценарный поход по категориям, отдельно для различных направлений деятельности: вариантов производства, вариантов реализации товаров, вариантов установления макроэкономических показателей. Такая логика построения позволяет упростить решение задачи при изменении сценария развития событий. Сложная модель может не учесть всех нюансов.

После структурирования стартовой информации, ввода исходных данных, определения основных параметров управления формируется сам расчетный механизм финансовой модели. Все расчеты, которые производятся в финансовой модели, должны быть выделены в отдельный блок.

*Мнение эксперта*

# Разработка финансовой модели основывается на принципе «от простого к сложному»

**Игорь Николаев**,

финансовый директор ООО «Арлифт»

При создании финансовой модели компании следует руководствоваться принципом «от простого к сложному». Он поможет учесть все нюансы и не запутаться в количестве формул и ссылок. Поэтому лучше сначала разработать простую модель с минимумом элементов. Далее следует установить общехарактерные связи внутренних показателей и внешних параметров (например, связать спрос на продукцию и выручку, стоимость ресурсов и затраты). В таком упрощенном виде модели не особо важна точность параметров. Здесь главное – правильно установить связи между переменными. Нужно достичь такого результата, чтобы происходил автоматический пересчет при изменении исходных данных, была возможность менять сценарий. И только после этого можно детализировать все показатели, вводить дополнительные сведения.

**Из каких блоков состоит финансовая модель компании**

Разрабатывая финансовую модель компании, главное – найти золотую середину между минимумом показателей и максимумом информативности.

Такой компромисс может быть достигнут при блочном формировании финансовой модели. Блочный принцип построения позволяет адаптировать ее к деятельности любого предприятия.

**1. Блок «Сценарные условия».**

Как правило, экспертным путем создаются специальные сценарные условия развития компании: прогнозируются возможные изменения различных факторов бизнес-среды. Это могут быть внутренние и внешние факторы одновариантного и многовариантного характера.

**2. Блок «Текущая деятельность».**

На основе выбранных сценариев развития предприятия моделируется реальная деятельность, рассчитывается прогноз доходов и расходов, формируется прогноз прибыли и финансового потока от операционной деятельности, движение капитала и активов. По результатам проектирования выявляются положение и перспективы развития компании на текущих рынках, определяется рыночная стратегия фирмы.

**3. Блок «Реализация программ развития».**

Планы работы компании пополняются реализуемыми программами развития. Оценивается экономическая эффективность и производится ранжирование проектов на основе критериев эффективности. По итогам анализа формируется портфель проектов предприятия, осуществляется оценка их влияния на текущую деятельность бизнеса, рассчитывается сводная потребность в инвестиционных ресурсах.

**4. Блок «Прогнозирование финансового результата».**

В конечном итоге моделирования должны сформироваться прогнозируемые значения главных показателей финансовой отчетности компании, на основании чего рассчитываются дополнительные коэффициенты и показатели. Полученная модель уравнивается по критерию бездефицитности плана движения денежных средств. Одновременно выстраивается модель распределения финансов, источники и условия привлеченных средств, график погашения кредитов и займов, места и условия размещения временно свободных собственных средств.

**Профессиональная финансовая модель компании: 4 главных составляющих**

**1. Три формы финансовой отчетности.**

Прогнозные формы финансовой отчетности в финансовой модели (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств) позволяют выявлять узкие места бизнес-концепции, такие как недостаток ликвидности, рост оборотного капитала при резком росте компании. Такая модель дает возможность оптимизации потребности в финансировании и расчета схемы возврата долга при различной конъектуре рынка.

**2. Обоснование ставки дисконтирования.**

Решающими факторами, влияющими на стоимость бизнеса, являются ставка дисконтирования и темпы роста бизнеса. Обоснование ставки дисконтирования выступает показателем качества работы оценщика; эта величина есть комбинация факторов безрисковой ставки, премии за рыночный риск, соотношения доли акционерного и заемного финансирования, рисков ведения бизнеса. Также к стоимости компании иногда применяются ряд премий и дисконтов. В зависимости от целей проекта подбирается способ расчета ставки дисконтирования.

**3. Анализ чувствительности параметров проекта.**

Третий шаг дает возможность качественно проанализировать все риски проекта, найти наиболее критичные его точки, изучить финансовые показатели в зависимости от различных сценариев.

**4. Прозрачная структура.**

В финансовом моделировании важно сохранить баланс между уровнем детализации и прозрачностью модели. Обычно с тяжелыми, массивными моделями сложно работать нескольким пользователям, прозрачность такого варианта может быть сведена к нулю. Неправильно сформированная структура модели может оказать отрицательное влияние на привлечение финансирования.

**На каких уровнях формируется финансовая модель компании**

Понятно, что чем больше разница между прогнозной точкой и точкой текущего времени, тем более приближенными будут прогнозы относительно результатов деятельности компании. Это объясняется неопределенностью прогнозируемых событий.

Следовательно, при практической реализации финансовой модели предприятия необходимо выделять два методологически разных уровня (периода): плановый и прогнозный.

**Плановый** уровень – это отрезок времени, на который у фирмы есть или могут быть сформированы детализированные планы деятельности. При этом такие планы не содержат в себе больших погрешностей и их формирование не сопряжено с неприемлемыми для компании затратами, т.е. плановый уровень характеризуется наличием максимально детализированной и сравнительно точной информации относительно будущей финансово-хозяйственной деятельности организации.

**Прогнозный** уровень – это отрезок времени, не охваченный детальными планами. При этом формирование планов сопряжено с высокой степенью недостоверности и (или) большими затратами. Информация прогнозного уровня носит более обобщенный характер и часто обладает достаточным уровнем неопределенности.

Особенности информации, имеющейся в распоряжении менеджмента на каждом из этих уровней, заставляют использовать определенные методы для разработки финансовой модели. Например, в плановом периоде оказывается возможным построить детализированную финансовую модель, напрямую исходя из планов деятельности предприятия. А в прогнозном периоде показатели хозяйственной деятельности должны моделироваться в агрегированном виде, а в случаях отсутствия достоверной информации или когда мнение экспертов носит противоречивый характер, они могут быть оценены вероятностными методами.

Финансовая модель компании, описывающая связи и алгоритмы расчета показателей, разрабатывается, тестируется и верифицируется на наборе фактических данных нескольких предыдущих периодов.

При этом длительность планового и прогнозного периодов различна для каждого предприятия и определяется исходя из соображений целесообразности и имеющейся информации.

В основе формирования прогнозных форм отчетности (прогнозные отчеты о финансовых результатах, движения денежных средств и прогнозный бухгалтерский баланс) лежит система аналитических уравнений, в агрегированном виде описывающих основные хозяйственные и финансовые процессы компании, позволяющая отследить их влияние на итоговые результаты работы. Эти уравнения лучше группировать в блоки в соответствии с основными видами деятельности организации: операционной, инвестиционной и финансовой.

**Особенности построения финансовой модели компании в зависимости от цели**

**1. Финансовая модель для привлечения кредитов.**

Приоритетом финансовой модели для получения кредита будет стабильность денежного потока предприятия и отрегулированная во времени схема возврата долга. Важными показателями также являются показатели ликвидности и уровня долговой нагрузки. Если финансовая модель строится для компании с историей, то основным источником информации будут являться бухгалтерская отчетность и расшифровки счетов. Прогнозная форма отчета о движении денежных средств будет главной формой для анализа и работы. Кроме этого, в модели проводится анализ чувствительности.

**2. Финансовая модель для привлечения инвестиций.**

В финансовой модели для привлечения инвестиций важны такие формы финансовой отчетности, как баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Инвесторы обращают внимание, прежде всего, на экономику проекта, показатели рентабельности и сроки окупаемости. Но для успешного привлечения инвестиций требуется грамотное структурирование проекта, поэтому также важны баланс (для анализа активов предприятия) и отчет о движении денежных средств (для разделения финансирования на транши). Очень важна и детализация структуры инвестиций.

**3. Финансовая модель для оценки стоимости компании.**

При разработке финансовой модели для оценки стоимости компании наиболее важными пунктами является владение всем арсеналом методик оценки стоимости предприятия. Стоимость может резко возрастать в зависимости от изменения ставки дисконтирования, изменения ключевых предположений. Качество работы профессионального оценщика состоит в том, чтобы быстро и эффективно согласовать стоимость фирмы.

**4. Финансовая модель для формирования стратегии развития предприятия.**

При разработке финансовой модели для целей формирования стратегии развития предприятия детально анализируется рынок (размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции). В таких случаях редко удается обойтись кабинетными исследованиями, требуется практическое изучение ценовых предложений конкурентов, ассортиментной политики. В ходе изучения отрасли определяются ключевые показатели и индикаторы эффективности деятельности. Одновременно требуется анализ управленческой отчетности компании для выявления резервов роста.

**5. Финансовая модель для оптимизации затрат.**

Если вы разрабатываете финансовую модель по оптимизации затрат, в первую очередь следует проанализировать показатели эффективности и эффективные бизнес-модели, после чего сравнить полученные данные с показателями вашей фирмы. Немало времени уйдет на анализ управленческих отчетов организации. Вам потребуется проанализировать, насколько рентабельны те или иные сегменты, изучить отдельные типы расходов, такие, например, как затраты на персонал и оплату электроэнергии. Вероятнее всего, понадобится смоделировать уровень загрузки мощностей.

**6. Финансовая модель для целей реструктуризации и формирования антикризисной стратегии предприятия.**

Финансовая модель для формирования антикризисной стратегии предприятия является очень сложной моделью, так как одновременно приходится рассматривать несколько сценариев: возможные сценарии развития, оптимизации затрат, ликвидации или продажи организации. В данной модели важны все формы отчетности. Ведь баланс позволяет увидеть оставшиеся активы компании и долги. Отчет денежных средств позволит проконтролировать наличие денежных средств и спрогнозировать кризисы ликвидности. Отчет о прибылях и убытках делает акцент на рентабельности предприятия.

*Мнение эксперта*

# Финансовое моделирование для увеличения продаж

**Максим Захаров**,

независимый эксперт в области организационного развития

Нередко происходит так, что предприятие ведет успешную деятельность довольно долго, и его структура при этом не меняется. Это достигается за счет таланта и обаяния директора или собственника. Но впоследствии выясняется, что существует ряд организационных проблем и финансовых пробелов. Как нужно поступать коммерческому директору, чтобы приблизиться к запланированным показателям, какими инструментами при этом пользоваться?

На производственное предприятие, специализирующееся на выпуске нефтеналивного оборудования, наняли нового коммерческого директора. Акционеры поручили ему повысить уровень продаж в два раза, сохранив при этом установленный норматив рентабельности. Результаты маркетингового анализа показали, что предпосылки к развитию и росту есть. Однако внутренним процессам самой компании требовались изменения, поскольку на заводе не было системного управления продажами, маржой и выручкой. В течение последних 15 лет предприятие сохраняло свои позиции лишь благодаря тому, что директор был осведомлен о рыночных тенденциях. Работы на производстве велись бесперебойно, и товары расходились в кратчайшие сроки. Однако позже дела компании ухудшились – склад оказался переполненным. Потребители не хотели покупать типовую продукцию и делали спецзаказы, выдвигая к ней особые требования. Необходимо было полностью поменять стратегию, перестроить систему планирования продаж и создать полноценный коммерческий департамент, который отвечал бы за маржу от основной работы и влиял на ее размер.

Компания начала моделировать продажи, что и позволило ей приблизиться к запланированным показателям. Благодаря моделированию организация начала стабильно поддерживать оборотный капитал и смогла выделить финансовые средства для выпуска новой продукции.

Разрабатывая финансовую модель для этой компании, мы решили начать декомпозицию с интегрального результата всего предприятия – ROI (окупаемость инвестиций в фирму). Так как организация является частью группы компаний, акционеры каждый раз решали, в каком активе сфокусировать инвестиции, чтобы получить максимальную прибыль.

Если рассчитывать ROI для всех активов группы, принимать решения будет проще. Вкладывать основную часть средств нужно туда, где ROI наиболее высокий.

Следует понимать, что для разных компаний приоритеты могут быть разными. На первом уровне декомпозиции модели достижения результата выделены два фактора, от которых зависит ROI организации:

* степень рентабельности продаж;
* оборачиваемость активов.

На втором уровне декомпозиции каждый из факторов первого уровня сам превращается в результат, требующий раскрытия. Например, на уровень рентабельности продаж напрямую влияет чистая прибыль компании и выручка от продаж продукции, а на оборачиваемость активов – выручка от продаж и суммарная стоимость активов.

**Как строится финансовая модель компании в Excel**

Каждый бизнес-план нуждается в финансовых расчетах. И самый удобный инструмент для этого – табличный процессор Excel. Популярность программы объясняется простотой использования и многофункциональностью. Рассмотрим некоторые возможности редактора, которые будут полезны при составлении бизнес-модели.

Финансовая модель в Excel состоит из следующих частей: входящие (исходные) данные, которые модель преобразует в отчетные с помощью заложенных в ней расчетных алгоритмов (формулы и макросы Excel).

Рассмотрим все элементы подробнее.

**1. Входящие данные.**

Входящие данные бывают двух типов.

Во-первых, изменяемые показатели – те показатели, которыми пользователь модели будет управлять. В реальности это должны быть действительно те показатели, которые можно изменять: количество и ассортимент выпуска продукции, цена, число нанимаемых сотрудников и т. д.

Неизменные данные – это показатели, которые для данной модели будут приняты условно неизменными. Обычно это внешние для организации факторы: курсы валют, цены поставщиков, уровень инфляции, необходимый размер инвестиций для рассматриваемого инвестпроекта и т.д. Кроме того, сюда относятся показатели, которыми компания может управлять, но их изменение выходит за рамки данной модели. Например, средняя величина отсрочки платежа поставщикам или сумма административных затрат.

**2. Расчетные алгоритмы.**

Расчетными алгоритмами называют формулы, макросы и промежуточные таблицы расчета модели.

**3. Отчетные данные.**

Отчетные данные – это готовая информация, на основе которой принимают решения по моделированию. К отчетным данным относят отчеты и отдельные финансово-экономические показатели, наглядно оформленные для пользователей модели.

Если речь идет о создании финансовой модели компании, то в роли отчетных данных здесь, как правило, выступает набор мастер-бюджетов (БДР, БДДС, баланс) и ряд показателей, которые определяет специфика работы фирмы (уровень рентабельности, ROI, ROCE и т. д.).

**Пример построения финансовой модели предприятия в Excel**

Обычно у компаний производственной отрасли самыми сложными являются финансовые модели (ФМ). Чтобы создать в Excel качественную наглядную финансовую модель организации, следует, прежде всего, сформировать элементы основных блоков данных и определить их последовательность. Остановимся на процессе создания финансовой модели фирмы в Excel подробнее и приведем конкретные примеры.

**Этап 1.**Определяем общие условия ФМ в Excel.

На начальном этапе разработки ФМ компании определяют назначение модели, в том числе масштабы планирования, временные отрезки, условия перерасчета, выходные отчеты. Цель выработки финансовой модели устанавливает ее основной пользователь. Как правило, это специалист, руководящий проектом, или директор предприятия. Что касается технических условий структуры, их определяет автор ФМ. Эта роль обычно отводится финансовому директору.

**Задача:**

1. Создать ФМ с интервалом в 1 год и горизонтом в 5 лет на основании заданных предпосылок. На отдельной странице эти предпосылки можно менять вручную. Пересчет модели должен быть автоматическим.
2. Выходные формы: ББЛ (бюджет по балансовому листу, прогнозный баланс), БДР, ДДС проекта и итоговый финансовый поток каждого владельца акций, анализ эффективности инвестиций для мажоритарного акционера.

Итак, основные рамки формата определены. Далее переходят к текстовому описанию проекта. Описывают все его параметры, в частности, сам проект, технологии и предпосылки для создания.

**Проект:** выпуск покрытий из полимера на основе базальтового наполнителя.

В производственной технологии есть несколько основных ступеней.

**Технология:**

1. Сначала производят базальтовый наполнитель (чешую). Для этого базальт плавят в печи, а затем разбрызгивают его струи на центрифуге. В результате получают товарную чешую необходимой фракции и побочную продукцию (чешую другой фракции) вместе с отходами (воздух отсасывает все, что летит с центрифуги; сортировка происходит в циклонах).
2. Товарную чешую смешивают со смолой №1 на дисольверной (линии смешивания). Это этап выпуска покрытия из полимера.
3. Побочный продукт соединяют с другой смолой №2 на линии смешивания. В результате получают наливные полы.
4. Готовый продукт заливают в бочки по 50 кг и отправляют на склад готовых товаров.

На данном этапе также приводятся предпосылки, в том числе:

* объем инвестиций;
* состав инвесторов;
* ключевые затраты;
* условия производства;
* параметры оборачиваемости рабочего капитала.

Обозначают объем продаж и цены, которые могут быть распределены по 4 основным группам. Первая группа – инвестиции, инвесторы и постоянные расходы. Вторая – описание производственного процесса. Третья – план продаж. Четвертая – цены на сырье, ресурсы и материалы.

**Инвестиции, инвесторы, постоянные расходы.**

Здесь указывают, из какого источника поступают финансы и на каких условиях (возврат), а также объем, график капитальных вложений и постоянные (фиксированные) расходы проекта.

1. Капитальные вложения. Стоимость капитальных затрат составляет 100 млн руб. с НДС.
2. Структура акционеров. Мажоритарный акционер = 80 %, миноритарный = 20 %, УК = 1 млн руб.

Деньги на проект: от мажоритарного акционера через займ под 15 %, после возврата ему займа с процентами (по мере возможности) – дивиденды.

1. Постоянные затраты. ФОТ = 2 млн. руб. ежемесячно включая СВ; Общехозяйственные = 0,5 млн. руб. в месяц.

В описании производственного процесса упоминают о режимах работы оборудования, в том числе нормах общепроизводственных расходов электроэнергии. Противоречий с указанной ранее технологией быть не должно.

**Производство.**

* Печь работает круглосуточно без перерывов, 200 суток в году (периодичность остановок – раз в месяц). Объем потребления электроэнергии – 200 кВт/час. Объем исходящего базальта в струе – 80 кг/час.
* Количество базальта, выгорающего в печи, составляет 10 %.
* Центрифуга работает 50 минут каждый час круглосуточно, после чего ее вытаскивают из-под струи и охлаждают. Базальт в это время льется в отход (закрытие слива невозможно).
* После очистки с центрифуг в сортировку попадает: 10 % товарной чешуи, 30 % побочных изделий, 60 % отходов.
* Энергия, потребляемая на линии смешивания – 80 кВт/час.
* Производительность линии смешивания – 800 кг/час по готовому продукту.

План продаж: устанавливают стоимость и объемы продаж. Также обозначают допустимую динамику запасов на складе готовых товаров.

Выручка:

* Продажи равны производственным объемам.
* Цена полимерного покрытия – 400 руб./кг с НДС.
* Стоимость наливных полов – 300 руб./кг с НДС.

**Стоимость сырья, материалов и ресурсов.**

Завершающая ступень формирования вводных – установка стоимости сырья, материалов и ресурсов, а также определение предпосылок влияния рабочего капитала на проект.

Цены:

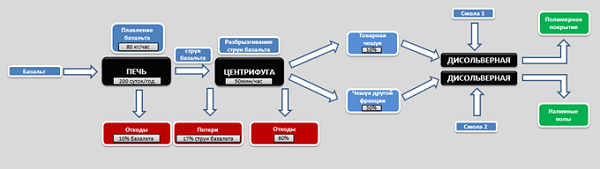
* Стоимость электроэнергии – 2,5 руб. за 1 кВт/час с НДС.
* Стоимость 1 бочки – 50 руб. с НДС.
* Стоимость базальта с доставкой – 10 руб./кг с НДС.
* Стоимость смолы №1 для полимерного покрытия – 50 руб./кг с НДС.
* Состав полимерного покрытия – 60 % смолы №1, 40 % товарной чешуи.
* Стоимость смолы №2 для наливных полов – 30 руб./кг с НДС.
* Состав наливных полов – 60 % смолы №2, 40 % побочного продукта.

Рабочий капитал:

* Оборачиваемость запасов – 30 дней.
* Оборачиваемость кредиторской задолженности – 15 дней.
* Оборачиваемость дебиторской задолженности – 60 дней.
* Со второго года работы выпуск печи повышается на 30 % без дополнительных расходов.
* Со второго года выход чешуи – 30 %, побочного продукта – 30 %.

**Этап 2.**Демонстрация используемой технологии.

Многие финансовые модели имеют недостаток – это визуализация информации. Именно поэтому рекомендуется пользоваться наглядной схемой производства – от момента закупки сырья до выпуска готовых товаров с учетом создания промежуточной продукции, этапов формирования бракованных товаров или отходов. Благодаря такому подходу, можно утвердить стратегические принципы работы производства без особых ошибок и узнать о «слабых местах» (минус производственных мощностей в цепи технологического процесса) в используемой технологии (см. рисунок 1).

**

*Рисунок 1. Пример схемы производства, который нужен при формировании ФМ компании в Excel*

**Этап 3.**Ввод информации.

После внесения информации на два листа финансовой модели (об условиях и технологии (рис. 1)) наступает время сформировать базу данных на листе №3 «Вводные». Это заключительная часть ввода сведений. Последующая отчетность, в том числе о затратах на производственные цели, БДР, БДДС, ББЛ, дивидендах акционеров, эффективности проекта, будет формироваться в автоматическом режиме.

На листе «Вводные» вся введенная ранее информация превращается в цифры. Это основная рабочая область модели. Представление информации разделяют цветовыми зонами на «ручной ввод» и «автопересчет». В шапке указывают интервалы формирования информации.

Финансовая модель компании: разработка и внедрение

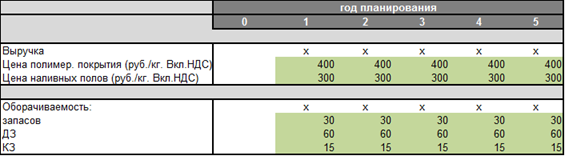
*Рисунок 2. Представление информации в финансовой модели*

Единицей измерения лучше сделать рубли, чтобы не возникло ошибок при изменении разрядности данных. Характер листа – технический. В него включают различные значения (цену на сырье, сведения о взносе в уставной капитал). Показатели, разрядность у которых более высокая, лучше занести в итоговую отчетность, которая будет формироваться в автоматическом режиме.

При создании этого блока все условия разбивают на составные элементы. Так, «обороты с НДС» необходимо записать как «обороты без НДС» и «НДС с оборотов». Очень важно в Excel занести всю информацию в виде простых элементов.

Значительный блок производственных расчетов выстроен в соответствии с визуализированной технологией: подсчитаны затраты по эксплуатации каждого производственного участка, сырью и промежуточным продуктам.

Вводную информацию по выручке задают только ценой, так как присутствует условие об отсутствии запасов готовых товаров на конец периода (года). Сведения об оборачиваемости будут отражены как остатки рабочего капитала в прогнозном балансе с дальнейшим расчетом динамики РК в БДДС.



*Рисунок 3. Информация по выручке в финансовой модели*

**Этап 4.**Формирование затрат на производство.

Следующий рабочий лист, «Производство», нужен, в первую очередь, чтобы контролировать данные. Благодаря ему, выявлять ошибки становится намного проще. Параметры данного листа почти идентичны параметрам из вводных производственного блока. Однако в данном случае информация выражена кумулятивно в заданном интервале.

По результатам заполнения этого листа получаются абсолютные сведения по затратам на материалы, объемам промежуточных изделий, отходам/бракованных и готовых товаров в заданном периоде.

**Этап 5.**Формирование основной отчетности (БДР, БДДС, прогнозного баланса).

На завершающем этапе формирования самый сложный процесс – выстраивание алгоритма связи вводной информации с основной отчетностью (БДР, БДДС, ББЛ). Вначале создают шаблоны с необходимыми статьями. Для упрощения задачи отчеты делают максимально сжатыми. Для формирования финансовой модели на несколько лет нет необходимости подробно расписывать информацию. На практике это не принесет пользы.

1. **Бюджет движения денежных средств (косвенный).**

При заполнении основной отчетности лучше начать с БДДС, перенеся сведения о финансировании проекта (взнос в уставный капитал и займ) с листа «Вводные», и сразу же отобразить данные о капитальных вложениях. Также требуется определение условного остатка на конец периода (рекомендуется сделать его одинаковым для всех периодов) для добавления расчета привлечения/погашения заемных средств в течение срока реализации проекта. После создания потоков по «нулевому» (инвестиционному) периоду, в котором не осуществляется операционная деятельность, вводятся данные последующих лет.

О чистой прибыли можно узнать из БДР, об «Изменении рабочего капитала» – из прогнозного баланса. Статья «Корректировка НДС» относится к расчетам по покупке основных средств и других внеоборотных активов.

Самым сложным разделом в БДДС в части формул является выстраивание алгоритма дополнительного финансирования и выплат дивидендов. Для этого необходимо создание блока с данными по долгу и начисленным за соответствующее время процентам. В обозначенном примере с начала существования проекта присутствует долг в 100 млн. рублей. Одной из целей проекта является погашение этого долга в течение 5 лет. Чтобы рассчитать сумму погашения за год, необходимо использовать формулу ЕСЛИ(И):

=ЕСЛИ (И («Долг на начало периода» > 0; «Долг на начало периода» > «Денежный поток от операционной деятельности» - «Проценты за прошлый период»); «Денежный поток от операционной деятельности» - «Проценты за прошлый период»; «Долг на начало периода»).

Данная формула позволяет:

* определить, есть ли задолженность, которую нужно погасить при профиците бюджета;
* задать условие, при котором задолженность превышает профицит;

Если перечисленные выше условия соблюдаются, задолженность погашается на величину профицита. При несоблюдении данного условия задолженность погашается полностью.

Следует подчеркнуть, что в более сложных ситуациях применяют несколько иную, откорректированную формулу.

Когда погашается задолженность в полном объеме, начинается выплата дивидендов по той же схеме, при помощи классической функции «ЕСЛИ». Если «Денежный поток от операционной деятельности» (за вычетом выплаченного долга и процентов) превышает 0, эту сумму выплачивают как дивиденды. В иных ситуациях выплата дивидендов не происходит.

1. **Бюджет доходов и расходов.**

В сравнении с бюджетом движения денежных средств бюджет доходов и расходов формировать намного легче, и занимает это меньше времени. Вся информация берется с листов «Вводные» и «Производство». Нужно откорректировать выручку и затраты на НДС. Об элиминации НДС в бюджет доходов и расходов можно подумать уже на стадии формирования вводных, то есть обозначать цены с НДС (для БДДС) и без НДС (для БДР). Затраты по процентам транслируются из БДДС, а чистая прибыль – из БДР в БДДС. Во избежание циклической ссылки добавляют расчетный блок (Долг, Проценты) в БДДС.

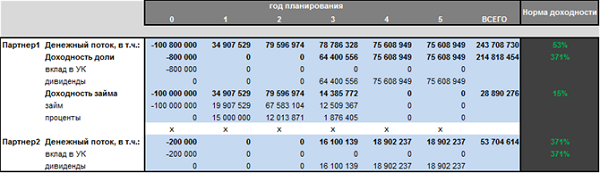
1. **Бюджет по балансовому листу.**

При заполнении бюджета по балансовому листу информацию сначала заносят в листы «Вводные» и «БДДС». В данном случае следует помнить, что используются коэффициенты рабочего капитала, поскольку эти данные являются основой для расчетов значений элементов рабочего капитала (запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей) в БДДС.

Дополнительный столбец в бюджете по балансовому листу – проверка валюты баланса, которую вычисляют как разность актива и пассива. Чтобы визуализировать сведения, пользуются условным форматированием, при котором отсутствие разности актива и пассива будет окрашиваться, например, зеленым цветом.

**Этап 6.**Оценка инвестиций.

Заключительный этап формирования финансовой модели компании в Excel – лист с оценкой инвестиций. В данном случае классифицируются финансовые потоки каждого из партнеров, при этом учитываются вклад в уставной капитал, дивиденды, займы и проценты. Базой для формирования является бюджет движения денежных средств. Норму доходности рассчитывают, используя функцию «ВСД».



*Рисунок 4. Лист оценки инвестиций в ФМ компании в Excel (пример)*

**Как внедряется финансовая модель компании**

Финансовую модель (бюджет) компании внедряют в несколько этапов:

1. Подготовка (на этой стадии выбирают концепцию, разрабатывают методическое обеспечение, обучают сотрудников предприятия).
2. Ввод (определяют технологии, процедуры и регламенты бюджетирования, готовят комплект организационно-распорядительной документации).
3. Автоматизация (компания выбирает программное обеспечение, соотносящееся со спецификой ее работы и технологией бюджетирования).
4. Эксплуатация (предприятие составляет бюджеты, контролирует и оценивает то, как их исполняют, вносит коррективы при необходимости, а также меняет технологию и процедуры).

Если выпадает хотя бы один из этих составных элементов, внедрять и эксплуатировать финансовую модель становится намного труднее, или же она вовсе перестает функционировать.

**Как может быть автоматизирована финансовая модель компании**

Автоматизация ФМ связана с выбором основного подхода по применению программного обеспечения для планирования финансовых потоков и бюджета предприятия.

В данный момент сформировалось два подхода к применению программных средств для планирования финансовых потоков и бюджета.

Основа первого – развитие средств, то есть пользовательского интерфейса. Почти все приложения данного типа – это различные электронные таблицы. Подобные системы предназначены для небольших бюджетов. Создают их, как правило, непосредственно пользователи (обычно в Excel) или специализированные разработчики. Стоимость систем обычно невысокая.

Второй подход – применение модулей бюджетирования, встроенных в корпоративные информационные системы. Базируются такие модели на принципах групповой работы, и с их помощью можно различными методами собирать информацию. Благодаря модулям планируют бюджет в разных компаниях разного размера. Они открыты, масштабируемы – словом, имеют все характеристики крупных систем. Чтобы внедрить такие системы, нужно немало времени и финансовых средств. Однако их использование – единственный разумный вариант для крупных организаций.

**Информация об экспертах**

**Игорь Николаев**, финансовый директор ООО «Арлифт». Проводит консультации на тему корпоративных финансов компаний, участвует в ряде бизнес-проектов. Автор нескольких десятков статей на тему финансового менеджмента в ряде ведущих российских финансовых журналов, таких как «Финансовый директор», «Консультант», «Управление корпоративными финансами» и др.

**Максим Захаров**, независимый эксперт в области организационного развития. Максим Захаров окончил Московский физико-технический университет (факультет систем анализа и управления) в 2009 году. Специалист-практик в области построения систем управления (в том числе управления продажами) на предприятиях различных отраслей. Среди клиентов «Альфа Страхование», Газпромбанк, «Интер РАО ЕЭС».

# Как определить эффективность бизнеса по основным показателям

2017

**Оценка эффективности бизнес-процессов позволяет понять, как компания растет, соответствует ли ее развитие плану (его разрабатывают обычно до запуска фирмы), а затем либо вносит коррективы в существующую модель роста, либо создает новую, еще более эффективную. То есть эффективность бизнеса – это совокупность показателей, отражающих успешность организации и позволяющих понять, насколько компания соответствует плановым показателям, свойственным именно этой стадии развития.**

Итак, чем же является **эффективность бизнеса**? Речь идет в первую очередь о рентабельности, результативности, постоянной прибыли, развитии и процветании. Любая предпринимательская деятельность ставит перед собой задачу получения выгоды, то есть значительного дохода. Смотря на рентабельность и сроки окупаемости, предприниматель может оценивать, насколько успешно его дело.

**Эффективность бизнеса – это достижение компанией стратегических целей**

**Дмитрий Двуреченский**,

директор по персоналу социального блока ГК «Гута»

Классический менеджмент определяет эффективность бизнеса предприятия как способность достигать поставленных целей в перспективе. Мы управляем целой группой компаний и во всех организациях применяем примерно одинаковую оценочную систему. Я опишу универсальные показатели оценки эффективности бизнес-процесса. Важно, что отрасль при этом не имеет значения.

Общие показатели эффективности бизнес-процессов можно распределить по трем группам:

1. **Финансовые показатели эффективности бизнес-процессов** (насколько предприятие рентабельно, как управляет задолженностью, уровень его ликвидности, оборачиваемости активов, стоимость на рынке и т. д.).
2. **Показатели внутренних бизнес-процессов** (речь идет о производственных, сбытовых, параметрах управления ресурсами, развития и обучения и т. д.).
3. **Показатели внешнего окружения** (уровень лояльности потребителей, степень удовлетворения рыночных потребностей и т. д.).

Существуют разные системы управления эффективностью бизнеса. Но чтобы повысить эффективность бизнеса, практически всегда нужно соблюдать одинаковые для всех областей правила.

1. **Полная осведомленность о сфере деятельности**. Чтобы улучшить эффективность бизнеса, собственник должен быть полностью осведомлен о нюансах, особенностях и факторах, способствующих развитию предпринимательской деятельности. То есть нужно стать лидером в своей отрасли. Если ваша компания выпускает продукцию, изучите производственные особенности, постоянно совершенствуйте качество товаров и ее отличительные особенности. Если компания предоставляет услуги, уровень их оказания должен быть очень высоким.

2. **Особенности управления.** Этот момент очень важен для успешной работы предприятия и напрямую связан с эффективностью предпринимательской деятельности. Руководитель должен грамотно и профессионально решать все рабочие вопросы, быть внимательным и ответственным. Только в этом случае проект станет результативным.

Опираться в работе следует только на акты и точные данные. И, конечно, для деятельности должны быть созданы все необходимые условия. Здесь стоит упомянуть и о грамотном управлении персоналом. Специалистов компании нужно постоянно мотивировать, используя для этого разные методы: повышение квалификации, меры наказания и поощрения. Постоянно создавайте оптимальные условия труда для персонала и оценивайте, насколько эффективно работает тот или иной специалист.

3. **Экономическая сторона.** На экономическую эффективность бизнеса влияют и инвестиции. В предпринимательскую деятельность постоянно нужно вкладывать. Если вклады будут достаточными, бизнесмен начнет получать соответствующую прибыль. Это – один из критериев результативности работы.

4. **Введение инноваций.** Производственный процесс следует непрерывно модернизировать, как и продукцию с услугами. Для получения прибыли в достаточном объеме и обеспечения быстрой окупаемости бизнеса рабочие процессы нужно постоянно улучшать: внедрять инновационные технологии, повышать качество товаров и услуг.

5**. Конкуренция.** Наличие здоровой конкуренции в бизнес-среде не мешает, а, напротив, помогает предприятиям работать эффективнее и процветать.

При соблюдении обозначенных ранее условий повышение эффективности бизнес-процессов существенно упростится, и ваша компания начнет работать более результативно.

Вместе с тем финансовая эффективность бизнеса является отношением вложенных средств и потраченных на его развитие ресурсов к полученному результату. То есть это итог, поделенный на расходы.

В качестве **примера** приведем следующую ситуацию: компания обрабатывает изделия из металла. Предприятие обработало 100 деталей. Итоговая цена одного элемента равна 2 рублям. Цена одного элемента с учетом процесса обработки – 1 рубль. Выходит, что уровень эффективности производства равен 1.

Такой пример самый простой. Отметим, сегодня в бизнес-среде эффективность рассматривают не только в качестве показателей. Под эффективностью понимают уровень рентабельности производства, объем произведенных товаров и количество продаж. К такой оценке подход должен быть достаточно узким.

В каждой бизнес-отрасли могут быть определенные, индивидуальные индикаторы эффективности. Это практически не дает возможности четко определить данный термин. Чтобы оценить эффективность малого бизнеса в одной среде, используют параметры одного типа. Для определения эффективности бизнеса средней или крупной отрасли в другой среде применяют иные индикаторы.

Если взять в качестве примера предприятие в сфере IT, его эффективность можно определить по числу пользователей и охвату аудитории. В случае с маркетинговым агентством индикаторов может быть несколько: к примеру, охват аудитории или результаты проводимых мероприятий.

**Основные показатели эффективности бизнеса**

Помните, единая система показателей пока не создана. Каждая компания сама выбирает индикаторы, опираясь на специфику деятельности и особенности работы.

*Мнение эксперта*

**Показатели оценки эффективности нашего бизнеса мы выбрали интуитивно**

**Раиль Фахретдинов,**

генеральный директор и соучредитель завода пластмассовых изделий «Альтернатива», Октябрьский (Башкортостан)

Нам необходимо было оценить эффективность бизнеса, понять, как работает наш завод. Показатели оценки эффективности бизнеса мы подобрали по наитию и, как уже потом стало понятно, все сделали правильно. Я опишу, с помощью каких параметров мне удалось оценить эффективность бизнеса и понять, что наша деятельность весьма результативна. Я остановлюсь и на индикаторе, который не стал для нас полезным.

**Параметры, позволившие оценить эффективность бизнеса:**

**1. Пополнение ассортиментного ряда каждый год.** Компания должна располагать достаточным количеством средств, не только чтобы успешно работать в данный момент, но и чтобы развиваться. В нашей компании мы каждый год расширяем ассортимент на 50-150 позиций. Развитие предприятия предполагает наличие бюджета на связанные с этим цели. Так, в бюджет включаются расходы не только на создание новых товаров и покупку сырья, но и на приобретение оборудования и введение инновационных технологий в работу. Перед запуском новой продукции в производственный процесс маркетологи проводят исследование, а экономисты рассчитывают объем производственных издержек и окупаемости.

**2. Сохранение небольшого процента бракованной продукции.** Отладка пресс-формы или замена цвета предполагают неизбежное появление технологического брака. Но брака иного типа быть не должно. Отметим, на нашем производстве допускается брак лишь в случае перебоев в работе станка – от 2 до 5 деталей. В данном случае литейщик быстро останавливает работу оборудования и сообщает о проблеме наладчику.

В будущем мы хотим достичь полного исключения брака при замене пресс-форм: он сохранится лишь при замене цвета. При отсутствии же такого ограничения мы будем расходовать много сырья и понизим уровень эффективности.

**3. Процент выработки на одного специалиста постоянно растет.** Мы разделяем общее количество выпущенных товаров на число производственных и офисных работников. Прежде всего, показатель должен расти каждый год, то есть присутствие положительной динамики обязательно.

Что касается неэффективного показателя, им стала выработка на 1 м2 производственной площади. Данный параметр – неинформативный.

Отметим, изготовление многосоставных изделий ведется на 4-5 станках. Детали другого типа производят целиком на одном станке. В связи с этим большой разброс показателей определяется лишь видом выпускаемых изделий. Анализ данного параметра необходим, только если компания производит продукцию в широком ассортименте.

Какие-то показатели оценки эффективности бизнес-процесса мы отслеживаем каждый день (речь идет о поступлении финансовых средств, отгрузке, объеме произведенных товаров, остатках на складе, средней скидке при продаже, дебиторской и кредиторской задолженности), какие-то – каждую неделю. Полученные данные каждый месяц анализируем. Но основной параметр, по моему мнению, – анализ каждую смену. Благодаря ему в текущую деятельность можно быстро вносить коррективы.

Как было отмечено ранее, каждая фирма сама выбирает параметры, по которым оценивает эффективность бизнеса. Однако есть распространенные показатели:

1. **Увеличение количества лояльных клиентов.** Если 30 % от общего количества заказчиков – постоянные, это свидетельствует об успешной работе предприятия. Чтобы привлекать постоянных клиентов, компании организуют ряд акций, но большая их часть, однако, не приносит пользы. Чаще всего фирмы допускают ошибку, связанную с запуском акций типа «Купи товар за полцены!». Такая акция не приносит дохода, вновь приобрести продукцию потребитель не хочет, поскольку он уже получил выгоду единовременно и больше в ней не нуждается.
2. **Прибыль с одного менеджера.** Здесь сложно назвать четкий показатель, но, согласно общепринятому мнению, оптимально, если менеджер приносит доход, в 5 раз превышающий расходы на организацию условий его трудовой деятельности.
3. **Доля рынка.** Высокая эффективность бизнеса – это аннуитетный рост доли на 3 %. На показатель можно опираться, только если организация развивается. Конечно, на этапе развития фирмы становления таких индикаторов достичь довольно сложно. Рассчитывая долю рынка, пользуйтесь региональным показателем его емкости, а не общего по стране. Так вы получите более точный результат.
4. **Количество клиентов менеджера и отгрузка одному клиенту.** Эти показатели эффективности бизнес-процессов непременно должны быть в корреляции. В качестве примера приведем такую ситуацию: специалисту, работающему в салоне сотовой связи, поручают реализовать продукцию пяти клиентам на общую сумму 30 тыс. руб. Если эти показатели эффективности бизнес-процессов отдалить друг от друга, появляется риск: работник продаст дорогую мобильную технику и утратит мотивацию. Другой вариант – сотрудник начнет взаимодействовать только с мелкими потребителями. В расчет нужно включать план на месяц. При его невыполнении сотрудником в течение трех месяцев следует задуматься, достаточно ли человек квалифицирован.

Оценка обозначенных выше индикаторов эффективности даст информацию о качестве лишь одного бизнес-процесса. При систематизации показателей вы узнаете, какова эффективность бизнеса в компании в общем. При этом главный индикатор существует всегда.

*Мнение эксперта*

**В каждой отрасли есть основной финансовый показатель, определяющий эффективность**

**Алексей Бельтюков,**

старший вице-президент по развитию и коммерциализации фонда «Сколково», Москва

Чтобы оценить эффективность бизнеса, нужно провести анализ всех финансовых показателей и вероятных потерь.

**1. Определение ключевого индикатора.** В каждой отрасли есть ключевой денежный показатель, на основании которого можно судить об эффективности. Если брать мобильную связь, это ARPU (от англ. average revenue per user) – размер выручки в компании в среднем в месяц на одного пользователя. Если речь идет об автомобильной отрасли, смотрят на выработку нормо-часов на один подъемник ежемесячно. В бизнесе по аренде недвижимости – это уровень доходности на м2.

Определитесь с параметром для своей рабочей области, рассмотрите данные о конкурирующих предприятиях (к примеру, изучив открытые отчеты публичных организаций и отчеты финансово-аналитического характера). Так вы узнаете, какие примерно показатели эффективности бизнес-процессов существуют в вашей сфере. Расчет эффективности бизнеса станет более простым.

Сведения закрытого формата вы можете получить при общении с коллегами-конкурентами. Из практики видно, что в личной беседе узнать о некоторых индикаторах достаточно легко.

Результаты анализа покажут, как компания выглядит по сравнению с другими в вашей сфере. Если у вас более высокая эффективность бизнеса, подумайте, вероятно, стоит развивать новые направления. При низком показателе проанализируйте, на какой именно стадии вы теряете эффективность. Здесь я бы рекомендовал тщательно оценить, как формируется стоимость.

**2. Анализ цепи формирования цены.** Я действовал так: объединял финансовые индикаторы и смотрел, как создавалась стоимость. По документации я отслеживал движение финансовых средств, начиная закупкой сырья и заканчивая реализацией товара, и вместе с тем сам шел по этому пути (так лучше удается понять протекание процесса). В моем опыте не было случаев, чтобы анализ не помог выявить целый комплекс перспективных направлений в работе для улучшения результатов.

Если мы говорим о производственной компании, здесь о неэффективности можно судить на основании двух явных признаков. Первый – в организации есть промежуточные склады полуфабрикатов. Второй – очень много бракованной продукции. В финансовой документации показатели проблем – завышенный уровень оборотных средств в производстве и большие расходы на выпуск единицы товара.

В финансовой документации показатели неэффективности – чрезмерно высокая степень оборотного капитала в производстве и высокая степень расходов на выпуск единицы товара. Что касается сервисных предприятий, о проблемах здесь свидетельствует отсутствие у сотрудников рабочего настроя. Если работники пьют чай или о чем-то беседуют вместо обслуживания людей или подготовки к этому, проблемы есть.

KPI в любой из бизнес-сфер – это:

1. **Оборот бизнеса (Total Revenue).** Параметр используют чаще всего, чтобы оценить и его масштабы. Но при намеренном сужении может стать неточной, поскольку, к примеру, на основании индикатора валовой рентабельности с оборота можно судить о бизнесе совершенно под другим углом. Так, обороты туристического агентства нередко измеряют в миллионах долларов, а малый процент валовой рентабельности и чистой выручки при этом могут даже не покрывать текущие затраты.
2. **Совокупная доля рынка (Integrated Market Share).** Показатель очень важен при оценке положения предприятия в рыночной среде. Критерий по-разному способен влиять на стоимость бизнеса. Все определяется структурой рыночной среды, где работает компания, и ее монополистичности. Нередко организации дают неверную оценку эффективному пределу развития и существенно понижают уровень рентабельности компании в ущерб увеличению доли на рынке. На основании этого примера становится ясно, как зачастую фирмы неэффективно определяют и как эти индикаторы отрицательно сказываются на стоимости и потенциале развития бизнеса.
3. **Чистая стоимость активов (NPV** – **Net Present Value).** Оптимальной является ситуация, при которой совокупная стоимость активов бизнеса ниже его стоимости на рынке. В качестве примера можно привести убыточную компанию-должника, цена на недвижимость которой значительно выше ее капитализации.
4. **Внутренняя норма доходности (IRR** – **Internal Rate of Return).**Ряд инвесторов не уделяют достаточного внимания внутреннему нормативу прибыльности, отражающему цену активов и инвестиций во времени. Однако делать это необходимо.
5. **Доходы до вычетов.** Индикатор прибыли до вычетов налогов, процентов по займам и амортизации – классика финансового и экономического анализа. Это один из самых распространенных показателей, включаемых в систему .
6. **Чистые доходы бизнеса (Cash Flow).** Речь идет о случаях, когда чистая прибыль или оборотные средства предприятия значительно выше, чем инвестиционная цена бизнеса. Это очень привлекает недобросовестных бизнесменов. Как правило, они хотят «выжать» из компании все ликвидные активы и медленно, но верно обанкротить ее.
7. **Чистая приведенная стоимость бизнеса (Net Present Business Value).** Чистая стоимость предприятия в данный момент – важнейший показатель при расчете рыночной цены, если требуется оценить бизнес. Индикатор очень весом, о чем свидетельствуют примеры, при которых финансовые убытки фирмы достаточно серьезны, а сумма скопленных инвестиций при очень высокой ликвидности бизнеса и потенциала развития велика.
8. **Индекс потенциала развития бизнеса (Potencial Business Growth Index).** На основании этих важных индикаторов судят об эффективности бизнеса – индекс и оценка потенциала развития фирмы. В данном случае, при оценке эффективности бизнеса следует тщательно проанализировать все нюансы. Нередко влияние потенциала развития дает предприятию значительную составляющую еще не сформированной стоимости, которую можно включить в его текущую цену, если досконально все проанализировать и грамотно аргументировать полученные данные.
9. **Долговая нагрузка бизнеса (Asset Leverage Factor).** Нередко из-за больших долгов рискуют обанкротиться даже самые успешные предприятия. При неправильной оценке эффективной долговой нагрузки, мешающей скорому развитию, бизнес полностью теряет свою стоимость и все активы.
10. **Эффективность в расчете на одного работника (Revenue per Employee).** Нередко составители рейтингов сравнивают эффективность трудовой деятельности в различных государствах или в отдельно взятых компаниях. Менеджеры и собственники бизнеса часто игнорируют данный показатель, а вместе с тем именно он способен помешать бизнесу расти или увеличивать стоимость. Владельцы неверно оценивают, как данный фактор влияет на стоимость бизнеса. Это происходит потому, что в компаниях предпочитают использовать дешевую рабочую силу, а менеджмент или акционеры предприятия плохо понимают, что индикатор достаточно сильно влияет на увеличение цены бизнеса в перспективе.

**Какая информация потребуется для оценки эффективности бизнеса**

Эффективность бизнеса оценивается, главным образом, по бухгалтерской отчетности. Бухгалтерская отчетность позволяет узнать, какое финансовое положение у компании в данный момент и к каким результатам работы удалось прийти. Основываясь на этих сведениях, широкий круг пользователей может принимать важные экономические решения.

*Баланс* – это документ, из которого узнают о результатах исчисления и двойного разложения капитала предприятия на отчетную дату. Капитал является единственным самостоятельным и системообразующим показателем баланса, который определяет состав и группировку всех его статей и результатов. В связи с этим вернее было бы сказать, что баланс отражает состояние капитала, а не какое-то материальное положение.

*Денежный результат* – главный показатель, на основе которого оценивается эффективность развития бизнеса. Помимо этого, чистый доход предприятия, показанный в отчете о доходах и расходах, – верхняя граница средств, которые можно распределить на дивиденды для акционеров.

Обязательно нужно оценивать эффективность бизнеса за прошлый период. При оценке за основу берут сведения из отчета о прибылях и убытках. То есть необходимы данные о прошедших операциях и иных событиях, которые важны для пользователей, принимающих экономические решения.

Оценивать эффективность бизнеса необходимо, основываясь на данных из финансовых отчетов компании. В этом случае проще определить основные факторы, которые помогут понять, в каком состоянии объективно находится экономическая деятельность компании.

Бухгалтерская отчетность, если рассматривать ее в рамках оценки эффективности фирмы, должна предоставлять полезные сведения. Сегодня почти все компании признали, что информация нужна множеству пользователей. Этих пользователей можно распределить по **3** **группам:**

1. *Лица, которые работают в данной компании.*
2. *Люди, которые не работают в компании, но напрямую связаны с бизнесом и проявляют к нему финансовый интерес.*
3. *Лица, косвенно заинтересованные в бизнесе.*

Финансовое положение компании отражают в балансовом отчете и балансе. В отчете содержатся активы, то есть то, что находится в собственности предприятия, информация об источниках его финансирования из кредиторской задолженности или капитала акционеров. При помощи баланса можно оценить, в каком финансовом состоянии находится фирма. Баланс предназначен и для того, чтобы пользователь мог оценить способность компании к выполнению собственных обязательств.

Что такое *активы*? Это долгосрочная и текущая дебиторские задолженности, оборудование и материально-товарные запасы, наличность и финансы в банке, авансированные затраты. Что касается пассивов (обязательств) компании, речь в данном случае идет о собственном капитале, краткосрочных займах и обязательствах, счетах к оплате, задолженности перед бюджетом и персоналом.

Благодаря активам можно узнать, какой экономический потенциал у фирмы. Пассивы же дают представление об объеме средств, которые получила фирма, а также информацию об их источнике.

**Структура балансового актива может быть отражена в такой схеме:**

****

В пассиве баланса отражаются источники средств компании на определенное число. Эти источники могут быть собственными (резервом и капиталом), долгосрочными пассивами (займами и кредитами) и краткосрочными (займами, средствами, расчетами прочими пассивами).

Источники собственных средств – это уставный, добавочный, резервный капиталы, фонды накопления и социальной сферы, целевое финансирование и нераспределенные доходы за прошедшие периоды. Заемные средства состоят из долгосрочных и краткосрочных займов и кредитах, долгов по кредитам и иным пассивам.

**Пассив баланса в структурном отображении можно обозначить так:**



*Отчетность* – это информация об итогах и условиях деятельности компании в комплексе за прошедший период. Сведения такого характера представляет соответствующий хозяйствующий субъект, чтобы анализировать, контролировать и управлять деятельностью. В бухгалтерской отчетности содержится информация о реализованных товарах, работах и услугах, расходах на производственную деятельность, состоянии хозяйственных средств и источниках их появления, итогах деятельности фирмы в денежном эквиваленте.

Информация, обозначенная выше, позволяет непосредственно анализировать эффективность бизнеса и успешность предприятия.

# Анализ и оценка эффективности бизнеса

Оценивать эффективность бизнеса необходимо, основываясь на сведениях, которые отражены в балансе и отчете о прибылях и убытках. Именно там обозначены самые значимые результаты работы компании. При этом разные пользователи хотят узнать различные индикаторы денежных результатов. Все зависит от того, какую цель перед собой ставит оценка эффективности бизнес-процессов. Главные менеджеры компании стремятся получить сведения о размере и структуре полученных доходов, а также факторах, от которых зависит прибыль. Налоговая инспекция интересуется размером доходов, на которые начисляется налог. Акционеры заинтересованы в получении информации о чистой прибыли и размере выплачиваемых дивидендов на одну акцию, возможности получить доход в ближайшем будущем и в перспективе. Но вне зависимости от того, с какой целью проводится оценка эффективности бизнес-процессов, KPI хозяйственной деятельности компании – важнейший индикатор.

Чтобы оценить эффективность бизнеса коммерческой компании, мало проанализировать абсолютные значения прибыли. То, что фирма получает прибыль, не значит, что она успешна. На основании абсолютной суммы прибыли нельзя делать вывод об уровне доходности, которым обладает предприятие, сделка или идея. У ряда коммерческих компаний, получивших прибыль в одинаковом размере, продажи идут с разной интенсивностью, отличается объем расходов. В связи с этим, чтобы оценить эффективность бизнеса, необходимо сопоставить объем прибыли с расходами или затрачиваемыми ресурсами. Только тогда удастся составить объективное мнение. Отношение доходов к расходам и объему использованных ресурсов и показывает, насколько рентабельна компания.

Рентабельностью является относительный показатель экономической эффективности. На основе рентабельности можно судить об эффективности, прибыльности, доходности компании или предпринимательской деятельности. Параметр показывает, какова отдача от расходов, насколько вложения оправданы. То есть индикаторы рентабельности позволяют понять, каковы финансовые результаты компании и насколько эффективно она работает.

Параметры рентабельности бывают двух видов. Первый вид используют, чтобы оценивать, насколько эффективны авансированные ресурсы и расходы в хозяйственной работе фирмы. На основании второго вида судят о доходности и эффективности распределения средств.

Рентабельность капитала – размер прибыли, полученной с каждого вложенного рубля в средства предприятия.

**Основные показатели рентабельности** **капитала** – это рентабельность:

* активов (имущества);
* текущих активов;
* собственного капитала;
* инвестиций.

Формула для расчета рентабельности имущества выглядит так:

**Р имущества = Прибыль в распоряжении предприятия/Средняя величина активов**

Благодаря показателю удается понять, в каком количестве получены единицы прибыли с единицы стоимости активов, вне зависимости от того, откуда привлечены средства. На основании показателя можно определить, насколько эффективно используются капиталы различных отраслей и организаций, так как индикатор оценивает доходность средств, вложенных в производственный процесс, в целом. При этом речь может идти как о собственном, так и о заемном капитале, привлекаемом на долгосрочной основе.

Прибыль в распоряжении компании – это прибыль, оставшаяся после уплаты налогов и погашения расходов, которые относят к чистой прибыли. Формула для расчета рентабельности действующих активов следующая:

**Р текущих активов =** **Прибыль в распоряжении предприятия/Средняя величина текущих активов**

Показатель оценки степени прибыльности вложенных средств – это рентабельность капитала, находящегося в собственности компании. Рентабельность капитала фирмы – отношение чистой прибыли (Пч) к источникам собственного капитала (Ис). Благодаря параметру можно судить о величине прибыли на рубль своего капитала. Что касается коэффициента рентабельности средств, данный показатель также важен при оценке уровня котировки акций компании на бирже.

Уровень рентабельности собственного капитала (Рск) определяется по формуле:

**Рск = Пч/Ис\*100%**

Если компания планирует успешно работать в будущем, ей необходима грамотная инвестиционная политика, то есть продуманное долгосрочное финансирование. Данные о финансах, вложенных в компанию, можно рассчитать по показателям баланса как сумму собственных источников средств и долгосрочных обязательств или как разницу между общей суммой активов и краткосрочных обязательств. Для расчета рентабельности инвестиций (Ри) применяется следующая формула:

**Ри =** **Пдн/(Б\*Ок)\*100%,** Пдн является прибылью до налогообложения, Б – валютой баланса, Ок – краткосрочными обязательствами.

При финансовом анализе показатель рентабельности инвестированных средств рассматривают как параметр, позволяющий оценить, насколько грамотно финансовые менеджеры управляют инвестициями. От данного показателя зависит эффективность бизнеса в целом. Так как руководители предприятий не способны повлиять на размер налогообложения, чтобы точнее рассчитать показатель, используют величину прибыли до вычета налога на нее.

Показатели рентабельности всех активов и собственных средств компании отличаются друг от друга. Это связано с тем, что привлекаются внешние источники финансирования. Если благодаря займам удается получить прибыль в большем объеме, нежели при выплате процентов на эти заемные средства, финансовую разницу можно использовать, чтобы увеличить отдачу своего капитала. Но только если уровень рентабельности активов меньше процентов, уплачиваемых на заемные средства, а также при отрицательном влиянии привлеченных средств на работу компании.

Так же рассчитывают показатели рентабельности продаж и расходов. Рентабельность продаж (Рп) является отношением чистой прибыли (Пч) к объему вырученных средств от реализации (Вр) в процентном отношении.

**Рп = Пч/Вр\*100%.**

Рентабельность продаж – оценочный показатель хозяйственно-производственной деятельности предприятия. На основе него становится ясно, насколько востребована продукция, какой спрос на товары и услуги, верную ли товарную стратегию ведет фирма, грамотно ли устанавливает ассортимент.

На основании рентабельности затрат (Рз) можно понять, как чистая прибыль относится к сумме расходов на производственный процесс и продажу продукции в процентном выражении:

**Рз = Пч/З\*100%.**

На основании рентабельности затрат осуществляется экономическая оценка эффективности бизнеса. При расчете также учитывают себестоимость, расходы управленческого и коммерческого характера. Рентабельность продаж, выраженная в показателе, позволяет понять, сколько копеек прибыли приходится на рубль расходов.

Показатели рентабельности могут меняться. На динамику изменений влияют факторы, от которых зависит величина числителя показателя прибыли, служащая основой для его расчета: прибыль от продаж, чистая и налогооблагаемая прибыль. На динамику влияют и факторы, от которых зависит величина знаменателя: суммы активов, инвестиций, продаж, полной себестоимости. Рентабельность предприятия увеличивается, главным образом, тогда, когда повышается эффективность его хозяйственной деятельности.

# Управление эффективностью бизнеса: 8 инструментов

Любой бизнесмен заинтересован в росте и развитии своего предприятия. Но стремительный рост неизбежно сопряжен с проблемами в управлении, негативно сказывающимися на клиентоориентированности, сумме затрат и скорости реагирования на новые условия изменчивой рыночной среды. Как лучше вести управление эффективностью бизнеса для поддержания развития предприятия?

**1. Стандартизация действий сотрудников**

В ряде фирм снова и снова «изобретают велосипед». Из-за текучести кадров проверенные временем и эффективные способы выполнения задач исчезают, так как опытные специалисты уходят из компании. При активном росте бизнеса и повышении квалифицированных кадров наблюдается ухудшение качества выполнения трудовых обязательств.

Когда операции на предприятии не стандартизованы, возникают критичные ошибки, связанные с ротацией или заменой сотрудников. Новые специалисты вынуждены обращаться к давно работающим с просьбой объяснить, что и как. Немало случаев, когда фирма теряла значительные средства только потому, что новому работнику специалисты, работающие более давно, не пояснили, как вести дела и выполнять те или иные операции.

Чтобы поддерживать должное качество операций и минимизировать операционные риски в процессе роста и развития предприятия, руководитель должен разработать систему стандартизации рабочих действий. Благодаря должностным и операционным инструкциям соблюдать обозначенные требования сотрудникам намного проще. Инструкции могут быть написаны в разном формате. Допустима и классическая документация, где кратко обозначено, чем должен заниматься конкретный работник, и видеоролики с записями наиболее эффективных методов проведения определенных операций.

Систему стандартизации операций создают непосредственно сотрудники. Основное требование – с самого начала создать формат, шаблон сбора данных и простимулировать исполнителей в отделах к созданию операционных инструкций.

После разработки основных операций в подразделениях постоянно следует оптимизировать уже существующие инструкции, чтобы не терялась наработанная практика и с ней могли знакомиться новые сотрудники.

**2. Синхронизация деятельности подразделений**

Повышение эффективности деятельности бизнеса также предполагает синхронные действия подразделений. Известно, что функциональные подразделения в ряде предприятий конфликтуют друг с другом. Это обусловлено разными целями и несогласием в каких-либо вопросах внутри организации. Когда компания растет, в ней усиливаются вертикальные барьеры. Сотрудники разных отделов прекращают общаться друг с другом, вследствие чего затрудняется их взаимодействие при ведении определенного бизнес-процесса.

Чтобы синхронизировать деятельность функциональных отделов и в дальнейшем свести конфликты в компании к минимуму, лучшим вариантом станет эффективное описание и стандартизация кросс-функциональных бизнес-процессов, где чаще всего случается разрозненность. Чем больше специалистов участвует в бизнес-процессах, тем больше вероятность того, что при передаче задач люди будут конфликтовать, а потому необходимо выстроить «горизонтальное» взаимодействие между сотрудниками разных функциональных подразделений.

Если между отделами возникает конфликтная ситуация, руководство обязано провести совещание со всеми заинтересованными участниками, чтобы в дальнейшем исключить конфликты. Для этого выбирается системное решение, описывающее формат, процедуры сотрудничества и общения между подразделениями. Как правило, договоренности закрепляются в регламенте кросс-функционального бизнес-процесса, утверждаемого на верхней ступени управления.

Если компании мало того, что договоренности закреплены в регламенте, нужна автоматизация кросс-функционального бизнес-процесса. Благодаря ей возможно внедрение и закрепление всех договоренностей на уровне информационной системы. То есть отслеживать соблюдение этих договоренностей удастся в автоматическом режиме.

**3. Делегирование полномочий сотрудникам**

Нередко случается так, что руководство предприятий работает день и ночь и с расширением фирмы график становится все плотнее. Однако при подробном рассмотрении рабочих обязанностей руководства становится ясно, что определенный их процент можно поручить управленцам более низких уровней. Если стандарт, по которому принимаются решения, утвержден, для этих процессов уже не нужен высший управленческий ресурс. Все вопросы легко могут решить управленцы низших ступеней.

При вертикальном сжатии бизнес-процессов начальство перестает заниматься рутинными задачами, осуществлять оперативное управление и начинает руководить компанией, основываясь на показателях. Если не построить деятельность в организации по этому принципу, может произойти так, что у нижестоящего руководства не будет никакой мотивации к самостоятельному принятию решения. Управленцы на низших уровнях будут выступать лишь в качестве маршрутизаторов и контроллеров задач между управленческими ступенями.

В реальности для делегирования полномочий руководство обязано по максимуму формализовать стандарты, по которым в компании решают вопросы. При таком раскладе передача ответственности нижестоящим управленцам станет намного проще. Бизнес-процессы будут выполняться быстрее и станут финансово выгоднее. При этом требуется документирование решений подчиненных, чтобы руководство могло выборочно соотносить их с утвержденным порядком и производить контроль за эффективностью бизнеса.

**4. Непрерывное совершенствование**

Выполняя ежедневные задачи, рядовые работники нередко генерируют новые идеи по улучшению определенного бизнес-процесса, повышению клиентоориентированности и сокращению расходов. Если не будет системного инструмента фиксирования и введения идей в работу фирмы, предприятие не сможет пользоваться новыми методиками деятельности, что затормозит его развитие.

Фирма должна располагать банком идей. Возможность его пополнения должна быть у любого специалиста. Если такой банк появится, эффективность бизнеса существенно повысится, и генерировать идеи смогут не только сотрудники, но и клиенты предприятия.

Создание банка – это несложно. Нужна лишь элементарная форма для сбора предложений и отлаженного процесса отбора самых полезных и интересных для внедрения идей из предложенных. Но для работы банка требуется не только одна форма приема и рассмотрения идей. Рядовым работникам нужна дополнительная мотивация, чтобы они могли выдвигать, внедрять ценные решения и получать за это премии.

**5. Повышение клиентоориентированности**

Российские фирмы зачастую недостаточно клиентоориентированы. Немало ситуаций, когда из-за переадресации наделены властью, в основном, производственные подразделения компаний. Эти подразделения, в свою очередь, далеко не всегда стремятся предоставить клиенту качественный продукт или услугу. Такой подход к заказчику вызывает низкую конверсию в реализации продукции. Кроме того, отсутствуют повторные продажи, а клиентская база существенно сокращается.

Многим предприятиям стоит подумать о том, чтобы передать власть подразделениям, работающим с рынком, и забрать ее у производственных отделов. Сделать это следует, чтобы лучше узнать о потребностях клиента.

Руководителям отделов продаж поручают распоряжаться ключевыми бизнес-процессами, что логично. Именно эти специалисты передают производственным отделам пожелания потенциальных клиентов. Следовать этим пожеланиям нужно обязательно для обеспечения максимального соответствия продукции предприятия рыночным требованиям.

Постарайтесь оценить бизнес-процессы в своей организации глазами потребителей, проведя анкетирование или ознакомившись с отзывами – их вам помогут получить «тайные покупатели». Так удастся выяснить, какие именно изменения нужно внести в услугу, продукт или бизнес-процесс, чтобы были удовлетворены заказчики и покупатели.

**6. Ускорение бизнес-процессов**

Сейчас на множестве рынков, где повысился уровень конкуренции, для предприятий возникло новое основное преимущество. Речь идет о сокращении периода, требуемого, чтобы удовлетворить клиентский запрос. Фирмы заинтересованы в сокращении сроков, необходимых, чтобы отправить клиентское предложение, принять решение по кредиту, разработать продукцию и доставить заказчику товар. Если конкурирующая с вами компания окажет те же услуги и условия, но в более короткий срок, скорее всего, заказчик выберет ее. В связи с этим многие компании прикладывают максимум усилий к ускорению бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с потребителем.

Здесь следует задуматься о горизонтальном сжатии процесса, или, иными словами, исключении из него всех лишних специалистов и операций – тех, чье участие, по большому счету, не требуется. Если за исполнение и контроль операции отвечают много людей, на получение конечного результата уходит больше времени, удлиняется процедура согласования, появляются очереди. Однако при более длительном решении задачи качество ее остается прежним, без изменений в лучшую сторону.

При сокращении срока исполнения бизнес-процесса можно объединить несколько операций и исключить из него всех ненужных людей, минимизировать срок ожидания ресурсов, сбалансировать загруженность исполнителей. Благодаря этому всему процесс значительно ускорится, а качество останется почти прежним. Такое управление эффективностью бизнес-процессов очень грамотно.

**7. Оптимизация затрат**

В большей части отраслей в России отсутствует серьезная конкуренция. В данный момент большая часть менеджеров не задумывается, сколько стоят те или иные операции. Высокооплачиваемые сотрудники в роскошных офисах выполняют стандартные действия, что увеличивает стоимость подобных операций.

Если четко знать, сколько стоит та или иная операция и конкретный бизнес-процесс, можно понять, где компания нерационально расходует средства и на чем можно сэкономить без ущерба качеству. Кроме того, анализ эффективности бизнес-процессов позволяет объективно понять, грамотно ли в настоящий момент ведется ценообразование, а также увидеть убыточные места в компании. Ненужные расходы часто возникают из-за процессов, услуг или продуктов.

Стандартный метод сокращения затрат, ставший уже классическим, – перевод процессов, которые могут вести специалисты со средней квалификацией, в регионы с более низкой заработной платой работников и ценой на аренду офисов. Есть и другой вариант – замена специалистов с высокой квалификацией, дорого обходящихся предприятию, на сотрудников с более низкой подготовкой и одновременная стандартизация всех действий.

Чтобы сократить ненужные затраты, проанализируйте, как по факту загружены специалисты всех отделов, определите уровень их загрузки в данный момент, предполагает ли их деятельность существующую компетенцию. Эта информация позволит вам понять, разумно ли снижать заработную плату или даже менять конкретных специалистов на работников с более низкой заработной платой. К ведению стандартных бизнес-процессов сегодня нередко привлекают специалистов, работающих на аутсорсинге, или передают эти задачи региональным центрам обслуживания.

**8. Автоматизация рутины**

Как правило, бизнес-процессы предполагают ведение рутинных операций, для которых не нужны особые навыки и умения. Передача сведений о заказчике, телефонный звонок, сбор информации, подготовка отчета, расчет стоимости услуг для коммерческого предложения по типовой схеме. На все эти легкие и однообразные действия работники тратят время и, как правило, ошибаются при решении рутинных задач. Кроме того, в отделах, где ведутся подобные бизнес-процессы, текучесть персонала повышена.

Сегодня информационные технологии развиваются весьма стремительно, и это дает широкие возможности для автоматизации множества типовых действий. Человек может практически не участвовать в автоматических расчетах, отчетности, сборе информации. При постоянном повторении определенной операции в рамках бизнес-процесса, при которой не нужна специальная квалификация, задумайтесь о способе ее автоматизации. К примеру, если специалист по подбору персонала беседует с каждым претендентом на вакансию по одному сценарию, лучше записать видеоролик, который вы заблаговременно сможете высылать соискателям. Так вы существенно сэкономите время.

В данный момент есть немало простых, а главное бюджетных, IT-инструментов, при помощи которых возможна не только автоматизация определенных бизнес-процессов, но и перевод ряда специалистов компании на удаленный формат работы. Благодаря этому сократятся расходы на аренду офисного помещения, а работники смогут выполнять обязанности в более комфортной обстановке.

Если следовать описанным выше рекомендациям и ответственно подходить к ведению процессов в компании, вы непременно повысите эффективность бизнеса.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |