Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!
Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

7 нот менеджмента

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ ДЕЛОВОГО ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКА «ЭКСПЕРТ» И КОМПАНИИ «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»

7-е издание, переработанное и дополненное

Москва
Эксмо
издательство
2008

УДК 65.0
ББК 65.290-2
С 30

Авторский коллектив

Андрей Бочкарев, Вячеслав Кондратьев, Вера Краснова,
Анастасия Матвеева, Александр Привалов, Наталья Хорошавина

Компьютерная графика *Е. Анисиной*

Оформление обложки *М. Левыкина*

С 30 **7 нот** менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2008. — 976 с. — (7 нот менеджмента).

ISBN 978-5-699-22708-2

Уже более десяти лет эта легендарная книга пользуется неизменной популярностью у читателей. Она вводит в теорию и практику современного российского менеджмента через увлекательный рассказ об этом руководителей и специалистов более сотни известных российских и зарубежных компаний, а также анализ их действий ведущими отечественными и западными консультантами.

С помощью квалифицированных советов читатель сможет освоить методики и техники регулярного менеджмента и заложить правильные основы управления компании. Новое, седьмое, издание книги дополнено материалами по новейшим тематикам в области стратегического управления, усиления конкурентоспособности компаний на основе развития процессно-ориентированных и проектно-ориентированных бизнес-моделей.

Для руководителей, менеджеров высшего и среднего звена, консультантов и преподавателей, студентов и учащихся программ MBA.

УДК 65.0
ББК 65.2

ISBN 978-5-699-22708-2

© ООО «Издательство «Эксмо», 2

ТЫ

ПРО ЭТО ЗНАЕШЬ?

Оглавление

	Бестселлер	Советы	Методики	Практикум	Слайды	
Введение. Компоненты менеджмента						
0.1. Грамотно управлять ничуть не сложнее, чем запускать ракеты	◎					14
0.2. Советы от «Маккинзи»		◎				21
0.3. Классификаторы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»			◎			24
0.4. Альбом слайдов по теме «Введение в менеджмент»					◎	31
Комментарии к слайдам					◎	32
Контент-термины по тематике «Компоненты менеджмента»					◎	38
Глава 1. Маркетинг						
1.1. От маркетинга, как от судьбы, не уйти	◎					52
1.2. Маркетинг не роскошь, а средство продаж. Советы от «Маккинзи»		◎				67
1.3. Практикум. Раздвоение маркетинга				◎		71
1.4. Практикум. Маркетинг изнутри: карта местности засекречена				◎		75
1.5. Практикум. Маркетинг в насыщенном организационном растворе				◎		79
1.6. Практикум. Маркетинговая синергия				◎		83
1.7. Практикум. Стратегия голых расчетов				◎		86
1.8. Клиент-ориентированный подход			◎			93
1.9. Альбом слайдов по теме «Начинаем с маркетинга»					◎	97
Комментарии к слайдам					◎	98
Глава 2. Стратегия						
2.1. Любишь бизнес – люби и бизнес-план	◎					120
2.2. Советы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»		◎				132
2.3. Практикум. С веничком – и на процедуры				◎		136
2.4. Практикум. Древо желаний под оптическим прицелом				◎		140
2.5. Практикум. Мониторингу учат по Гегелю				◎		147
2.6. Практикум. Информационное голодание тоже целебно				◎		151
2.7. Практикум. Стратегический ширпотреб				◎		154
2.8. Практикум. Тихий омут стратегического планирования				◎		159
2.9. Практикум. Свинарка и бизнес-план				◎		163

	Бестселлер	Советы	Методики	Практикум	Слайды	
2.10. Практикум. Отрицание бизнес-плана				◎		167
2.11. Альбом слайдов по теме «Развиваем стратегическое управление»					◎	173
2.12. Стратегическая копилка			◎			193
2.13. Практики и время проверяют теорию			◎			204
Глава 3. Структуры						
3.1. Новое – это хорошо структурированное старое	◎					254
3.2. Как выбрать оргструктуру			◎			268
3.3. Организационное моделирование			◎			271
3.4. Примеры организационной структуризации				◎		279
3.5. Разработка бизнес-моделей с помощью программ				◎		288
3.6. Практикум. Организованное отступление				◎		292
3.7. Практикум. Калькуляция изменений				◎		296
3.8. Практикум. Директор-мультипликатор				◎		300
3.9. Практикум. Изменения как образ жизни				◎		304
3.10. Альбом слайдов по теме «Организационная структура»					◎	307
Комментарии к слайдам					◎	308
Контент-термины по тематике «Структура»					◎	320
3.11. В поисках типовых функций			◎			322
3.12. Справочные функции			◎			329
3.13. Функциональная загадка				◎		337
Глава 4. Бизнес-процессы						
4.1. Организация конвейера по системе Станиславского	◎					344
4.2. Советы от группы «БИГ»		◎				356
4.3. Практикум. Бизнес под зонтиком				◎		362
4.4. Практикум. Процесс, я тебя сосчитаю!				◎		365
4.5. Как описать логистическую цепочку			◎			369
4.6. Гимн бизнес-моделированию			◎			375
4.7. Альбом слайдов по теме «Бизнес-процессы»					◎	387
Комментарии к слайдам					◎	388
Моделирование и регламентация бизнес-процессов – контент-термины					◎	412

	Бестселлер	Советы	Методики	Практикум	Слайды	
4.8. Системный подход и моделирование в управлении социально-экономическими системами			◎			415
4.9. Количественное моделирование материальных потоков			◎			421
4.10. Количественное моделирование производственных процессов			◎			431
4.11. Постановка задач планирования состояния бизнес-процессов			◎			443
4.12. Модели планирования основных бизнес-процессов			◎			450
4.13. Методы анализа и моделирования целей			◎			457
4.14. Интегрированные модели цикла управления			◎			465
4.15. Альбом слайдов по теме «Бизнес-процессы» (продолжение 4.7)					◎	467
4.16. Альбом слайдов по теме «Практикум разработки регламентов и организационных структур» (на примере использования программы Bussiness Studio)»					◎	479
Комментарии к слайдам					◎	480
Компоненты корпоративной архитектуры компании – контент-термины					◎	500
Глава 5. Финансы						
5.1. Бюджетирование как магический кристалл	◎					504
5.2. Советы от «Маккинзи»		◎				516
5.3. Советы «Carana Corporation»		◎				520
5.4. Советы от группы «БИГ»		◎				524
5.5. Технологии построения и анализа финансовой структуры компании			◎			530
5.6. Полезные добавления			◎			542
5.7. Постановка бюджетирования движения денежных средств (БДДС)			◎			554
5.8. Постановка бюджетирования доходов и расходов (БДР)			◎			567
5.9. Финансовый анализ			◎			582
5.10. Построение систем комплексного оценивания			◎			588
5.11. Заповеди западного финансового менеджмента (советы от «Маккинзи»)		◎				594
5.12. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта			◎			601

	Бестселлер	Советы	Методики	Практикум	Слайды	
5.13. Практикум. Крутой маршрут				◎		605
5.14. Практикум. «Магический кристалл» управления финансами – отличайте подлинник от подделки				◎		608
5.15. Практикум. Шаманские танцы директора вокруг прибыли				◎		612
5.16. Практикум. Не бойтесь бюджетной лихорадки				◎		617
5.17. Практикум. Кто последний на финансовый анализ?				◎		621
5.18. Практикум. Плод с дерева финансовых показателей				◎		625
5.19. Практикум. Фискальное самоуправление				◎		630
5.20. Практикум. Переоценка ценностей				◎		635
5.21. Альбом слайдов по теме «Ставим бюджетирование»					◎	639
Глава 6. Экономика						
6.1. Микроэкономика – это не про бактерии	◎					662
6.2. Советы от инвестиционного фонда «США – Россия» и «Эрнст энд Янг» (СНГ) Лимитед»		◎				676
6.3. Советы от группы «БИГ»		◎				679
6.4. Практикум. Уздечки для себестоимости				◎		682
6.5. Практикум. Эффективность затрат				◎		686
6.6. Практикум. Экономическая антирулетка				◎		690
6.7. Практикум. Встречают по прибыли – провожают по затратам				◎		692
6.8. Практикум. Прививка хозрасчета				◎		697
6.9. Операционный анализ			◎			703
6.10. Бюджетирование и трансфертное ценообразование в банковском менеджменте			◎			709
6.11. Бюджетирование требует учета затрат			◎			718
6.12. Практикум. Project management как личный опыт				◎		727
Глава 7. Учет						
7.1. Как оживить «посмертный учет»	◎					732
7.2. Советы от «Маккинзи»		◎				746
7.3. Советы от группы «БИГ»		◎				750
7.4. Практикум. Учет как зеркало бизнеса				◎		752

	Бестселлер	Советы	Методики	Практикум	Слайды	
Глава 8. Автоматизация управления						
8.1. Инструкции по возведению вавилонских башен	◎					756
8.2. Советы от группы «БИГ»		◎				766
8.3. Практикум. АСУП: двадцать лет спустя				◎		777
8.4. Практикум. Лоскутная автоматизация				◎		780
8.5. Учетные технологии и организация управления через центры финансовой ответственности			◎			784
8.6. Автоматизация бюджетирования			◎			790
Глава 9. Реструктуризация						
9.1. Практикум. Развитие порождает успех, успех порождает деньги				◎		814
9.2. Практикум. Рыба растет с головы				◎		821
9.3. Практикум. Импровизация с петлей на шее				◎		827
9.4. Практикум. Реструктуризация – это переговоры и баланс интересов				◎		839
9.5. Практикум. Стальная логика				◎		849
9.6. Практикум. Разумный корпоративный эгоизм				◎		856
9.7. Практикум. Бизнес от бизнеса недалеко падает				◎		862
9.8. Практикум. Между гармонией и деспотией				◎		867
Глава 10. Инжиниринг						
10.1. Создать и отладить				◎		878
10.2. Альбом слайдов по теме «Развитие корпоративной архитектуры электрогенерирующей компании»					◎	883
10.3. Пятый элемент бизнеса				◎		909
10.4. Привлечь, вложить, построить				◎		912
10.5. Альбом слайдов по теме «Развитие корпоративной архитектуры центра инжиниринговой компетенции»					◎	917
Инжиниринг – контент-термины					◎	918
Организационный дизайн (бизнес-дизайн структур)					◎	925
10.6. Альбом слайдов по теме «В поисках конкурентоспособного инжиниринга»					◎	929
10.7. Альбом слайдов по теме «Практикум регламентации проектно-ориентированных компаний»					◎	945
Инжиниринг и проектные методы					◎	946

Предисловие к седьмому изданию

В XXI веке теоретики и практики менеджмента стали говорить о «знаниях, встроенных в бизнес-процессы», о намечающихся трендах «от конкуренции товаров и услуг к конкуренции бизнес-моделей», о важности развития «динамических организационных способностей компаний», о применениях клиент-ориентированных подходов. С тем чтобы довести до читателей книги эту проблематику, в седьмое издание настольной

книги руководителя добавлены материалы по новейшей тематике теории стратегического управления (глава 2) и особенностям клиент-ориентированных подходов (глава 1), об организации бизнес-моделей процессно-ориентированных (глава 4) и проектно-ориентированных компаний (глава 10), практикум по созданию моделей бизнес-процессов и электронных регламентов (глава 4).

С учетом широкого использования материалов книги в учебном процессе, издание также продолжало пополняться полезными подборками тематических слайдов.

Для тех, кто намеревается продолжать заниматься на профессиональной основе проблематикой развития бизнес-моделей и организацией менеджмента современных компаний издание «7 нот менеджмента» продолжено модульной программой «Навигатор для профессионала».

Полагаем, что эти добавления позволяют довести до читателей остроактуальные тенденции новейшего менеджмента.

Модульная программа «Навигатор для профессионала»

Каковы основы
современного менеджмента

Как устроены
бизнес-модели
эффективных компаний
и как их проектировать

Как регламентировать
бизнес-процессы компании
и как ими управлять

Как регламентировать
проектно-ориентированную
деятельность
и как управлять проектами

Как эффективно встроить
человека в контур
управления и развивать
человеческие ресурсы

Предисловие к шестому изданию

Прошло десять лет с момента появления статей под рубрикой «7 нот менеджмента» в журнале «Эксперт», которые затем легли в основу одноименной книги. Вы держите в руках шестое, заметно отличающееся от всех предыдущих.

Зачем мы выпустили этот том? Прежде всего — для того, чтобы отразить изменения, происшедшие в российском менеджменте за десятилетие, а они налицо.

«7 нот» родились в момент перехода России от плановой экономики к рыночной, когда большинство руководителей испытывало потребность в новых методах управления. Что это за методы, понять было весьма непросто в то время, несмотря на обилие западной литературы по менеджменту. Требовался «перевод» — пособие, которое помогло бы для начала сориентироваться в основах менеджмента как системы, в том, какую эволюцию она прошла в XX веке. Да и вообще, российского директора середины 90-х надо было убедить, что западные инструменты управления бизнесом применимы в нашей действительности, показать, в каких условиях они эффективны. Для этого, в частности, перед авторами ставилась задача найти и представить читателям российский опыт: сложно агитировать за реструктуризацию российских компаний на примере, допустим, General Electric, а уж за бюджетирование или маркетинг — вовсе нереально, поскольку ни в GE, ни в любой другой западной компании реально никто и не помнит, когда это было по-другому.

Сегодня и в российском бизнесе, пожалуй, не сразу найдешь ветерана, заставшего эпоху, когда не было ни бюджетов, ни бизнес-планов, ни маркетинга. Пропагандировать менеджмент уже не нужно. Практика показала, что у нас применимы любые современные управленческие методики, включая самые «навороченные». Поэтому шестое издание «7 нот менеджмента» подверглось сокращению в своей агитационно-пропагандистской части.

Зато главная, просветительская функция книги не только не потеряла смысл, но, наоборот, стала еще актуальнее. Первое поколение менеджеров, выросшее на «7 нотах», сменяется следующим, более образованным и требовательным — сегодня это участники программ MBA, студенты экономических и управленческих факультетов, участники корпоративных программ обучения и проектов развития систем управления. Книга стала популярной среди преподавателей и консультантов — внешних и внутренних, и они используют ее в учебном процессе. Спрос на информацию по менеджменту все время растет, растут и требования к системности и формату подачи информации. Для того чтобы полнее удовлетворить этот растущий интерес, мы увеличили количество схематических иллюстраций к тексту — теперь каждую главу можно практически просмотреть по схемам. Всего их более пятисот.

Кроме иллюстраций, в шестое издание добавлена специальная глава, посвященная практике освоения инвестиций в российских компаниях. Эта практика возникла в последние несколько лет, когда на рынок пришли деньги западных и российских инвесторов, и эти деньги растут. Речь идет уже о сотнях миллиардов долларов, которые готовы влиться не только в частные проекты, но и в государственные программы, такие как Восточный коридор в инвестиционной программе «Газпрома», Ямал, программа развития ядерной энергетики или инвестиционные программы в классической электрогенерации РАО «ЕЭС России» — все это сложные инфраструктурные проекты, практики реализации которых не доставало последние 15 лет. В том числе не уделялось должного внимания подготовке кадров управляющих подобными проектами. Хотя и в меньших по объему, но не менее значимых

инвестиционных проектах hi-tech, аналогичная ситуация. Если в середине 90-х годов на рынке не хватало менеджеров, то сейчас остро недостает менеджеров-инженеров, или управляющих проектами. Скорее всего, в ближайшее время начнется их интенсивная подготовка, причем не только в вузах, но непосредственно в инжиниринговых компаниях, на которые ляжет основной груз реализации перечисленных инвестиционных программ. Мы рассчитываем, что «7 нот менеджмента» в новой редакции пригодятся этим руководителям, станут их настольной книгой.

И последнее — касательно навигации в «7 нотах». Прежние издания формировались по историческому принципу, когда каждый следующий раздел книги содержал материалы, опубликованные в журнале «Эксперт» после выхода предыдущего издания. И хотя сами публикации в «Эксперте» носили строго системный характер, расширяя картину мира руководителя по определенному плану, тем не менее в книге это хождение по кругу стало в известной мере затруднять ориентацию. В шестом издании структура текста упрощена. Теперь каждая глава посвящена одной «ноте», и в ней содержится как вводный, ознакомительный рассказ о данном элементе менеджмента, так и методики его внедрения, практикумы (кейсы), рекомендации западных и российских специалистов, тематические подборки слайдов.

Мы надеемся, что это облегчит процесс пользования книгой. А делать это можно по-разному.

Во-первых, это настольная книга руководителя, справочник. То есть им можно пользоваться индивидуально. Во-вторых, книгу можно использовать в качестве корпоративного справочника — в тех случаях, когда необходимо быстро, в рамках того или иного проекта выработать единый корпоративный язык, общую систему понятий внутри компании. «7 нот» и раньше выполняли эту функцию, и мы уверены, что она сохранится впредь.

Третье направление использования этой книги, о котором уже говорилось, — это опорное учебное пособие для профессионалов: для студентов старших курсов, которые осваивают специальность «общий менеджмент», для выпускников программы MBA либо другого дополнительного специализированного или корпоративного образования. Сегодня это, пожалуй, единственный комплексный учебник по менеджменту, который содержит все ключевые виды опорных материалов к учебным программам – тематические дайджесты, методики, советы, практикумы, слайды и презентации.

А теперь еще одна новинка. У шестого издания книги появились продолжения и дополнительные сервисы. Речь идет о модульной программе «Навигатор для профессионала», подготовленной «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» в сотрудничестве с ведущими бизнес-компаниями для издательства ЭКСМО. Среди участников проекта «Навигатор»: «Газпроминжиниринг», Государственный университет управления, группа «Волга—Днепр», «Стройтрансгаз», Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии, STG-ENGINEERING и другие не менее известные компании. Модульная программа представляет остроактуальную для практиков информацию из первых рук — от профессионалов для профессионалов и дополняет «7 нот» по специальным вопросам новейшего менеджмента — организации инжиниринга, проектированию корпоративной архитектуры, моделированию бизнес-процессов и т. д. В книге приведены необходимые контекстные ссылки. А на сайте книги http://www.big-group.ru размещена информация о дополнительных сервисах и линиях поддержки профессионалов по тематике книги и Навигаторов.

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
ВВЕДЕНИЕ
Компоненты менеджмента
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Ключевые вопросы

• Организация и ее внутренняя и внешняя среда • Системный подход и классификаторы организационных характеристик • Архитектура систем управления • Корпоративные архитектуры компании

0.1. Грамотно управлять ничуть не сложнее, чем запускать ракеты

Условия задачки таковы. Существует точка А, из которой мы отбыли, – это централизованная плановая экономика, и точка Б – рыночная экономика, провозглашаемая начальной целью экономических реформ. Сегодня очевидно обозначилась и точка С – не просто рыночная экономика, но и конкурентоспособная экономика, конкурентоспособный бизнес, конкурентоспособный менеджмент. В этом проекте мы попытаемся в первом приближении рассмотреть необходимые компоненты и приемы организации такого менеджмента.

0.1.1. Куплено по дешевке — дорого в управлении

Говоря о российском менеджменте, нельзя пройти мимо одной шутки, которую российская приватизация сыграла со многими из ее участников. Речь идет о том, что в большинстве случаев приватизируемые объекты продавались намного дешевле своей «естественной» стоимости. Но ведь с точки зрения менеджмента важна не столько цена, сколько реальный масштаб объекта. По словам **Вячеслава Кондратьева**, директора «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ», «когда вы за сто миллионов приобретаете предприятие, которое стоит миллиард, так там и активов на миллиард, и менеджмент, соответственно, должен быть поставлен на миллиард». Это оказалось неожиданностью для тех руководителей, которые начинали свой бизнес с модели здравого смысла, с нуля, и росли постепенно вместе с этим бизнесом. Когда они начали приобретать сразу большие и новые бизнесы, старые модели перестали срабатывать. Иными словами, можно стать миллионером без специального образования и специальной подготовки, вырастая шаг за шагом в процессе своей деятельности, но очень сложно удержать миллион, который тебе дали вдруг.

Разделить менеджмент на независимые компоненты не удастся, но выделить и классифицировать компоненты все равно полезно.

Блондинка имеет привлекательный взгляд, а менеджер — профессиональную точку зрения.

Можно стать миллионером без специального образования и специальной подготовки, вырастая шаг за шагом в процессе своей деятельности, но очень сложно удержать миллион, который тебе дали вдруг.

Владимир Усачев, президент одноименной торговой компании, так описывает свой неудачный опыт создания финансово-коммерческой группы (компания сначала купила, а потом продала банк):

– Эта история простая. Маленькая компания с торговыми операциями, потом большая компания с торговыми операциями и большим беспорядком внутри, кризис, разорение...

Кризис возник из-за того, что отсутствовало оперативное финансовое управление. Мы не умели считать. В России много крупных компаний с громкими именами, которые до сих пор не умеют считать деньги. Это стандартная ситуация. Итак, разорение до определенного уровня – нам повезло, что мы вовремя опомнились и с помощью консультантов смогли внедрить финансовый учет. Опять большая торговая компания, а дальше – естественный процесс, когда хочется чего-то еще. Возникает вопрос: куда идти? Туда, где еще лежат деньги. Самое простое решение – деньги лежат в банке, потому что проценты, которые мы платим за обслуживание, огромны.

Когда мы купили банк и начали разбираться, как он работает (купили дешево – поэтому, естественно, сначала купили, а потом начали разбираться), оказалось, что это совершенно другой уровень управления, совершенно другая структура, совершенно другие задачи и вообще не вписывается в то, что нам нужно. Нам понадобилось примерно полгода, чтобы понять: *акцент должен быть на чем-то одном.* И если задачи двух составляющих не совпадают, то вторая должна быть либо ущербной, карманной, либо полностью независимой. Но тогда не надо это называть ни группой, ни структурой: оно должно развиваться само по себе, и когда-то в будущем, может быть, появится возможность объединения.

Нас на это не хватило, приводить к гибели что-то одно за счет другого мы тоже не захотели, и поэтому мы продали банк – людям, которые в этом понимают.

Вячеслав Кондратьев про это говорит так:

– Основная проблема образования и деятельности таких групп заключается в том, что законы обращения коммерческого и финансового капитала – разные. Когда коммерсанты начинали обращать финансовый капитал по законам коммерческого, возникали такие проблемы, как неликвидность, неплатежеспособность, повышенные риски. И многие истории возникновения, жизни и смерти таких финансово-коммерческих групп шли по этому сценарию: успешная коммерческая фирма, успешный коммерческий холдинг, неуспешная финансово-коммерческая группа. Симметричная проблема возникает, когда финансисты приобретают коммерческие или промышленные объекты: про иные банки, накупившие промышленных предприятий, ходят упорные слухи, что их обязательства в несколько раз превышают активы.

Многие истории возникновения, жизни и смерти финансово-коммерческих групп шли по такому сценарию: успешная коммерческая фирма (коммерческий банк), успешный коммерческий холдинг (финансовый холдинг), неуспешная финансово-коммерческая группа.

Из сказанного не следует, что разные виды капитала не могут уживаться друг с другом в рамках одной структуры, но для их оптимального взаимодействия нужны специальные механизмы.

0.1.2. Обманчивая простота монокультуры

Но и в рамках одного типа капитала (скажем, коммерческого) расширение бизнеса невозможно без профессиональной постановки менеджмента. У того же Владимира

Усачева деньги от коммерции пошли, только когда он наладил финансовый учет.

В отличие от компании «Владимир Усачев» коммерческая группа компаний «Фаст» имеет свою сеть розничной торговли, и потребность в интегрированном учете в этом случае становится еще более очевидной. Это единственный способ уложиться в коридор нормы прибыли, который будет и дальше сужаться по мере интеграции России в мировую экономику. И хотя в этом случае не надо никого заставлять вовремя подавать информацию, без специальных технологий ее просто невозможно обработать.

Рубен Саакян, генеральный директор группы компаний «Фаст», называет это *рационализацией учета*:

— Сейчас нам приходится объединять разнородные группы: с одной стороны, розничная торговля, а с другой — оптовая. Идет большой поток информации, которая должна обрабатываться в очень сжатые сроки: показатели по финансам, по коммерческой деятельности, прогнозы — краткосрочные и среднесрочные. А для того чтобы это все связать, нам нужны одинаковые или сопрягаемые автоматизированные системы учета на всех объектах. И главное, речь идет об учете уже не двузначных процентов колебаний рентабельности, доходности, а однозначных — пяти, трех. Хотелось бы иметь интегрированную систему, то есть из локальных блоков должна возникать взаимосвязанная картина.

— Чем вас не устраивает традиционный бухгалтерский учет?

— Если я, директор, смотрю на баланс — тот, который ведет бухгалтерия, — хорошо, если я там увижу процентов пять из того, что мне нужно. Между тем, когда я работаю в условиях рынка, мне надо иметь оперативную информацию по таким показателям: где у меня убытки, где прибыль, где я ошибся и так далее. Пользоваться данными обычной бухгалтерской системы в режиме, нужном менеджеру, невозможно. Ведь не случайно итоги года сдаются в налоговую инспекцию к 1 апреля.

Помимо бухгалтерского учета нужен также учет финансовый и управленческий.

0.1.3. Диагноз ставится легко

В глазах специалиста классические симптомы заболевания под названием «плохая управляемость» выглядят примерно так.

1. В компании возникает ощущение, что **проектов слишком много** и теряется контроль над постановкой, сопровождением и развитием этих проектов. Руководство пребывает в состоянии хронического цейтнота, обнаруживается **переизбыток информации** — она существует в разных измерительных системах и с трудом поддается сопоставлению.
2. Если и осуществляется единое стратегическое планирование, то планы не выполняются. Возникает эффект **многоуровневого люфта в управлении**, словно ты пытаешься управлять велосипедом, у которого от руля до колес несколько нежестких передающих систем: ты повернул руль влево, а колеса продолжают поворачивать вправо.
3. Отсутствие развитой технологии управленческого учета приводит к тому, что **отдельные бизнесы** в составе компании **не оцениваются по их автономной эффективности**. При общем благополучии в целом неясно, в каком состоянии находится тот или иной конкретный бизнес, который может быть как очень убыточным, так и очень прибыльным. Тем самым постановка и развитие новых бизнесов превращаются в рулетку.
4. Диверсифицированные компании становятся весьма рыхлыми. Оказывается, что интересы многих бизнес-субъектов, образующих компанию, не совпадают. Возникают сильные **центробежные тенденции**, которые приводят либо к уходу из состава компании отдельных субъектов, либо к разрушению самой структуры.

Четыре симптома неуправляемости бизнеса:

- *переизбыток проектов и несопоставимой информации;*
- отсутствие или неэффективность стратегического планирования;

• нет оценок автономной эффективности отдельных бизнесов;
• центробежные тенденции внутри группы.

В итоге всем приходится решать одни и те же проблемы: разрабатывать структуру своих объединений, выстраивать единую политику учета, учиться считать деньги, снижать затраты, внедрять бизнес-планирование и управлять этим комплексом как единым целым в соответствии с принятой стратегией.

Наверняка кто-нибудь из читателей уже возмутился: разве же мы против, но как все это сделать, с чего начать?

0.1.4. Кубик Рубика

Пожалуй, начнем с того, что договоримся о системе координат: решим, что мы понимаем под словом «менеджмент», что входит в это понятие. Это не столько дань академизму, сколько хороший повод затронуть само существо дела.

Существуют разные классификации менеджмента, отражающие взгляды разных научных школ, и все они не совпадают друг с другом. Более того, каждая из них на первый взгляд кажется неполной и потому уязвимой для критики. Но это не так. Просто разделить менеджмент на составные части так, чтобы компоненты оказались независимыми и не пересекались друг с другом, невозможно. Оказывается, *менеджмент делится не на независимые части, а на части, каждая из которых содержит все остальные.* Поэтому нередко хорошие учебники по менеджменту строятся так: сначала дается некая общая классификация, потом раскрывается каждая часть отдельно и только после этого строится итоговая классификация, которая позволяет увязывать все между собой.

В словах «увязывать все между собой» и заключен весь смысл менеджмента независимо от того, какой классификации менеджерских проблем вы придерживаетесь.

Слова «увязывать все между собой» — и есть один из главных символов менеджмента независимо от того, какой классификации менеджерских проблем вы придерживаетесь.

С другой стороны, чтобы понять, о чем говорит ваш собеседник, необходимо представлять, в какой системе координат он находится.

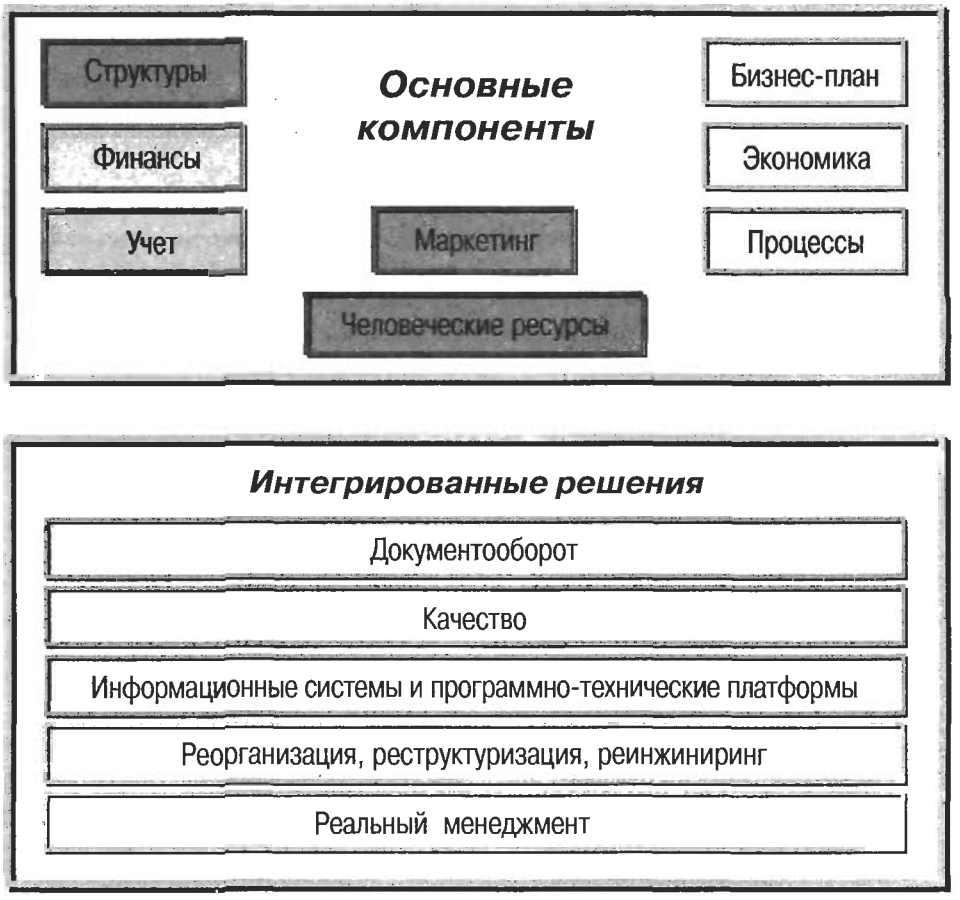
По мнению Вячеслава Кондратьева, хуже всего, когда начинают использовать фрагменты разных классификаций.

Возможность отнесения одной и той же подсистемы, одного и того же модуля, одной и той же задачи к разным блокам существует во всех основных разделах менеджмента. И поэтому самое важное, как мне кажется, – это не выбор какой-то системы классификации и доказательство ее преимуществ по сравнению с другой, а вопросы договоренности. Просто надо договориться, что за основу принимается такая-то система. Подобное произошло в бухгалтерском учете несколько десятков лет назад. Существовал разнобой в ведении бухгалтерского учета, и бухгалтеры, образовав специальные ассоциации, определили несколько стандартов: International & Accounting Standards (IAS) и GAAP Standard. Основа введения стандарта – некоторая общая договоренность между участниками. Точно такая же проблема стоит и в менеджменте.

Возможно, читатели этой книги будут первыми, кто последует примеру европейских и американских бухгалтеров и договорится о некоем стандарте. Например, о таком, который предлагаем мы. На схеме 0.1.1 показаны семь основных компонентов менеджмента (структура, маркетинг, бизнес-планирование, бизнес-процессы (логистика), учет (финансы, экономика) и два вспомогательных (коммуникации и документооборот между разными блоками; программно-технические платформы, которые поддерживают их функционирование), о которых далее и пойдет речь. Кроме того, существуют интегрированные подсистемы управления, к числу ко-

Схема 0.1.1

Основные компоненты менеджмента



торых можно отнести управление человеческими ресурсами и стратегическое управление, – овладеть ими невозможно, не имея навыков работы с основными компонентами (назовем их условно «функциональными»).

Подчеркнем, что классификация зависит от выбранной степени подробности. Можно, скажем, организацию бизнес-процессов (логистика) разделить на блок поставок, блок производства, блок сбыта и блок административных бизнес-процессов, а учет – на бухгалтерский и управленческий. В дальнейшем мы так и сделаем (схема 0.1.2). А сейчас прикинем: при делении менеджмента на семь составных частей число простейших (бинарных) потенциальных взаимосвязей будет равняться 21. Если же поделить систему управления на большее число базовых блоков, например на 20, число потенциальных взаимосвязей будет уже 190. Ну а если попытаться учесть взаимосвязи трех и более подсистем, то цифры выйдут астрономические.

Именно поэтому часто говорят, что менеджмент – это соединение искусства и науки. Наука, или системная технология, дает основание для подобных декомпозиций, дает общие решающие правила. А выбор и конкретные решения в рамках этих правил

Схема 0.1.2

Детализация основных компонентов менеджмента*

- **Структуры**
  - Организационная
  - Финансовая
  - Бизнес-процессов
- **Финансы**
  - Бюджетирование
  - Финансовый анализ
- **Стратегия, бизнес-план**
  - Стратегия
  - Бизнес-план инвестиционного проекта
  - Корпоративный бизнес-план
- **Маркетинг**
  - Продукт
  - Рынок
  - Продвижение и продажи
  - Цена
- **Учет**
  - Бухгалтерский
  - Управленческий
- **Экономика**
  - Операционный анализ
  - Управление затратами
  - Управление себестоимостью
  - Хозрасчет и экономические модели
- **Процессы**
  - Поставки
  - Производство
  - Сбыт
  - Вспомогательные бизнес-процессы
  - Деловые бизнес-процессы

**Каждый из объектов будет рассмотрен еще с трех точек зрения: содержания, методики внедрения и методики автоматизации*

все-таки опираются на опыт, знания, интуицию руководителей. Прописывать все существующие взаимосвязи никто, конечно, не будет. Короче говоря, это напоминает кубик Рубика (поиск нужного соприкосновения граней каждый раз происходит как будто заново) или игру в шахматы. Тем не менее есть ходы, или дебюты, которые составляют основу игры. О таких дебютах в менеджменте и должна идти речь.

Вот один пример увязки элементов менеджмента в предложенной нами классификации. Речь идет о бизнес-плане, учете и финансах. Рассказывает г-н Кондратьев: «Известно, из чего состоит бизнес-план: это концептуальный раздел, раздел логистики и раздел финансов. Финансовый раздел бизнес-плана содержит бюджеты, которые обеспечивают данный проект, а они по форме должны точно совпадать с финансовыми бюджетами, принятыми в фирме. Но, как правило, бизнес-планами занимаются службы стратегического планирования, а финансовыми бюджетами — службы финансового менеджмента».

0.1.5. Все хорошо, прекрасная маркиза

Самое главное, что это можно сделать. «Если мы делаем ракеты, то я не вижу причин, по которым мы не сможем внедрить нормальный профессиональный менеджмент в рыночных условиях, — считает Вячеслав Кондратьев. — Плюсом здесь является то, что нам нет необходимости совершать какие-то концептуальные открытия: более или менее понятно, что нужно делать. Вопрос в превращении этого "что делать" в рабочие технологии.

Уровень и потенциал персонала, который у нас работает, вполне соответствуют сложности этих проблем. Hi-tech, то есть современная технологическая основа менеджмента в виде персональных компьютеров, телекоммуникационных систем, систем обработки информации и т. д., повсеместно стала применяться в России, никаких принципиальных трудностей с этим российские предприятия не испытывают.

Поэтому трудности в постановке менеджмента носят временный характер. Можно ожидать быстрого роста управленческой культуры предприятий, которые за это дело возьмутся серьезно».

Итак, формула эффективного менеджмента сегодня: *современная программно-техническая платформа, апробированные в мировой практике форматы управления* и *российская адаптация*. Первая составляющая этой триады в России уже освоена, вторая часть более или менее известна, третья требует специальной, но посильной работы. Венчает освоение предмета переход от отдельных функциональных решений к реализации комплексных моделей управления.

0.2. Советы от «Маккинзи»

Начинайте процесс улучшения в управлении с разработки общей стратегической цели, или, как ее еще называют, миссии, и стратегической концепции компании (схема 0.2.1). Разработайте стратегию, соответствующую общей стратегической концепции компании. Прежде чем формулировать стратегию компании, разработайте стратегию каждого подразделения в ее составе, представив, что все они являются как бы отдельными фирмами. Определите степень взаимозависимости основных подразделений компании и других ее подразделений.

О том, что такое стратегия и какую роль она играет в жизни российских компаний, рассказывает директор российского отделения «Маккинзи» **Михаэль Обермайер**:

– Стратегия – это нечто гораздо большее, чем просто идея. Не хотелось бы слишком далеко заходить в аналогиях, но быть сегодня компанией на рынке – это примерно то же самое, что стране ввязаться в войну. И я не думаю, что какая-либо страна возьмет и пошлет куда-то свои войска со словами: «Почему бы, собственно, не повоевать?» Большинство людей будет настаивать на том, что для принятия подобного решения нужны факты, которые приобретаются путем того, что называется военной разведкой.

Компании находятся в более или менее аналогичной ситуации, то есть для того, чтобы разработать стратегию, они должны интерпретировать факты, по крайней мере те, которые лежат на поверхности. А затем уже потребуется дедуктивный подход, дедуктивное мышление в тех областях, где факты на поверхности не лежат. На основе этого уже можно думать над тем, как размещать войска.

То, что многие в России говорят: «Давайте сделаем» — и делают, могло сработать сразу после 1991 года. Я бы сказал, что это тоже была определенная, но сиюминутная стратегия, она довольно примитивна. Многие компании, которые вышли из этой стратегии, сегодня уже исчезли или же, достигнув определенного уровня, перестали расти. Их сегодняшнее настроение можно выразить примерно такими словами: «Да, мы прекрасно провели это время, но перестали понимать, что сейчас происходит. В чем дело? Мы неадекватно платим нашим сотрудникам или что-то еще?» – и так далее.

Стратегия – это не абстрактная вещь, это сильная деловая концепция плюс набор реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию (бизнес-концепцию) к созданию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

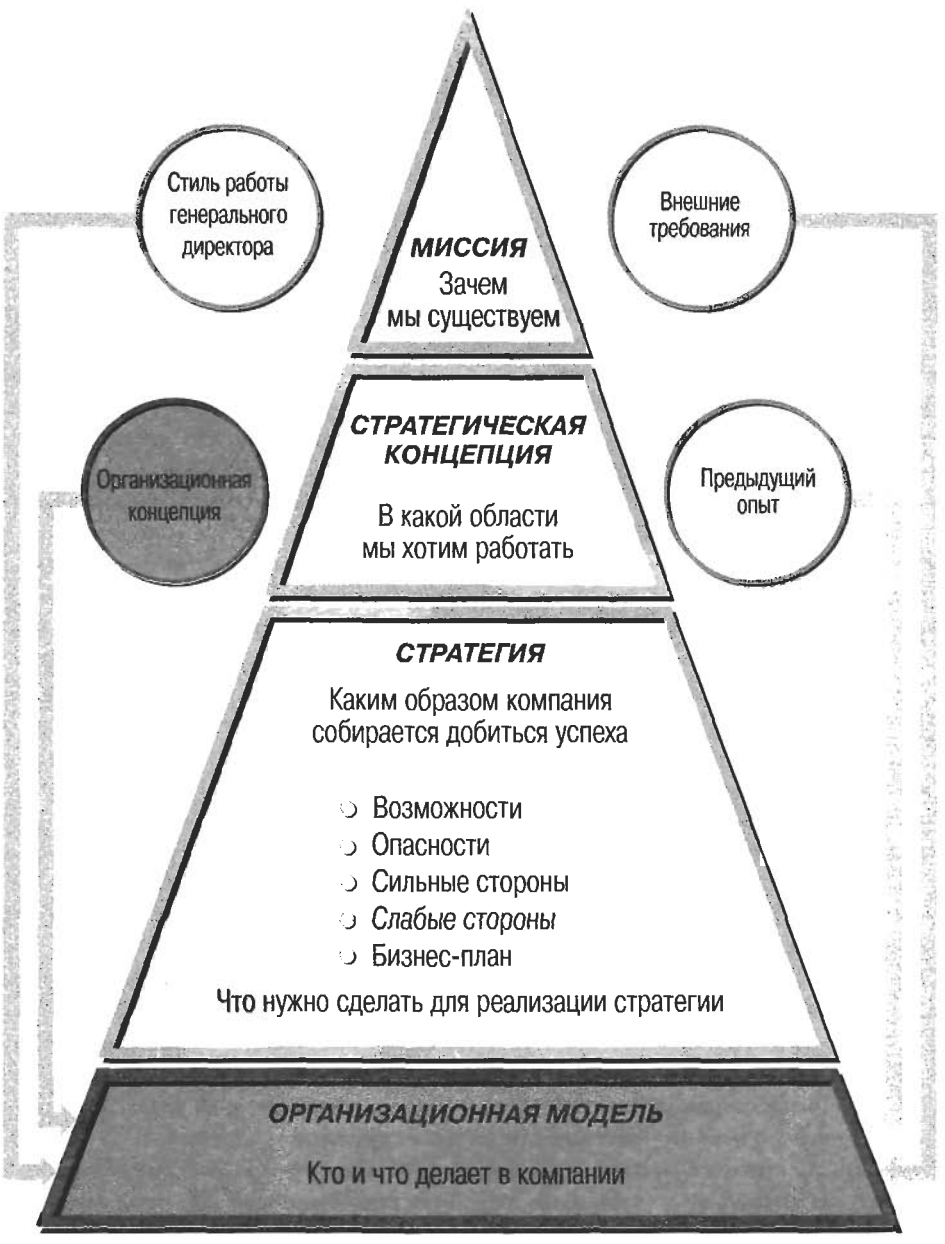
Что такое реальное конкурентное преимущество?

Как-то раз к нам в офис пришел очень крупный российский дистрибутор продуктов питания. Компания сделала бизнес на импорте, и ее конкурентное преимущество заключалось в том, что она имела хорошие отношения с таможней, а также доступ к международному финансированию. У них был брошен якорь в каких-то западных странах, где были готовы инвестировать экспорт в Россию, они завозили большие объемы товара и размещали его в регионах. Так вот, этот вид конкурентного преимущества недолговечен, потому что он не базируется ни на каком конкретном навыке. И кроме того, у них нет ничего такого, что мы бы назвали привилегированными активами.

Но вот, допустим, у «ЛУКОЙЛа» есть привилегированные активы: их сырьевые резервы плюс навык быстрой политической приспособляемости. Но резервы недорого стоят, если вы не можете их использовать. А поэтому то конкурентное преимущество, которое у них есть сегодня, в один прекрасный день исчезнет. А значит, им нужно все время обновлять свою стратегию, то есть

Схема 0.2.1

Этапы организационной разработки



продумывать тот набор действий, который позволил бы и в дальнейшем реализовывать стратегическую идею, которая достаточно очевидна: быть доминирующим игроком в использовании ресурсов. Значит, надо как можно быстрее добавить реальные действия и развить дополнительные навыки, чтобы использовать эти резервы гораздо более эффективно, чем сегодня. Например, другая нефтяная компания занимается сейчас как раз тем, что развивает навыки по эксплуатации резервов.

Импортирующая компания, о которой я говорил, этим пренебрегла, она пренебрегла необходимостью создать сильную местную сеть. Они видели свое конкурентное преимущество только в том, что касалось «доставания», ввоза товара, и поэтому оказались в ситуации, когда им очень быстро надо было наверстывать упущенное по части распределения. Но необходимость в таких быстрых темпах, во-первых, дороже стоит, во-вторых, результаты гораздо более сомнительны и ненадежны.

0.3. Классификаторы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»

Знаешь систему координат, умеешь ею пользоваться – весь менеджмент как на ладони.

0.3.1. Хороший ход – договориться о системе координат

Построение классификаторов — это путь к систематизированному описанию предметной области. Внедрение регулярного менеджмента в компании, банке, группе начинается с договоренности менеджеров об исходных классификаторах.

Существует много классификаций менеджмента, отражающих взгляды различных школ, и все они в чем-то не совпадают друг с другом. Специалистам хорошо известны споры, периодически возникающие вокруг этого, а также ощущение неполноты, незаконченности при более внимательном анализе любой из существующих классификаций. У кого-то в подобных ситуациях начинают «чесаться руки», появляется сильное желание подправить, улучшить. В результате возникают все новые «хорошие» системы координат, а ориентироваться в предмете становится еще труднее. Языков описания предмета все больше, и ситуация начинает напоминать всемирно известный кейс под названием «Строительство Вавилонской башни».

Известна и причина подобного положения дел — это неделимость менеджмента на *независимые* компоненты. Границы между компонентами размыты, более того — каждый компонент содержит какие-то элементы других. Об этом шла речь в вводном разделе «7 нот». Поэтому самое важное — это не выбор какой-то определенной системы классификации и доказательств ее преимуществ по сравнению с другой, а вопросы договоренности. Надо договориться, что за основу принимается такая-то система классификации.

Где можно увидеть классификаторы? Например, в учебнике, монографии. Можно попытаться разработать классификатор самостоятельно. А можно полистать страницы этой главы и попробовать разобраться в классификаторах, которыми пользуется «БИГ». Это простые классификации, которые решают задачу первичной систематизации менеджмента. Они не лучше, не хуже, не глубже и не шире других подобных систематизаций. Главные их достоинства, с нашей точки зрения, — простота, логичность и практичность, а также то, что они приближены к некой усредненной обобщенной классификации, что позволяет пользователям не переучиваться. В общем, они типичны и привычны.

Использование даже не вполне однозначных классификаторов все равно позволяет уменьшать хаос.

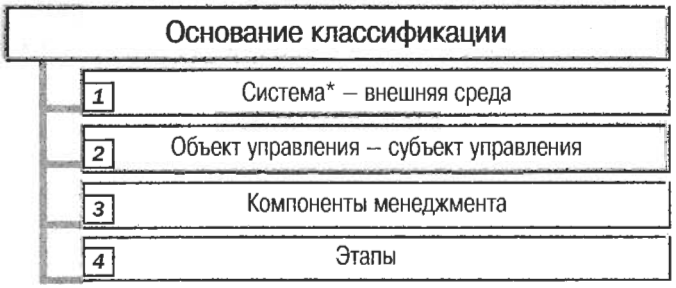
Физики стремятся к формализованному описанию, поэты – к образному, однако и те и другие искренне пытаются понять мир.

0.3.2. Полезные классификаторы

На схеме 0.3.1 показаны некоторые основания классификации, применяемой в менеджменте. Далее их применение показано на схемах 0.3.2–0.3.5. Такие классификаторы называют линейными.

Схема 0.3.1

Основания классификации в менеджменте



*В качестве системы могут выступать компания, банк, группа.

Схема 0.3.2

Система – внешняя среда

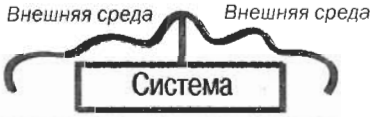


Схема 0.3.3

Система

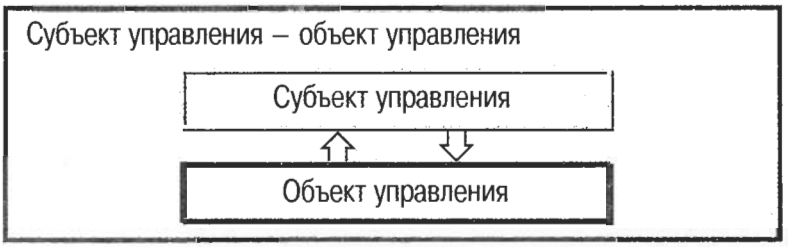
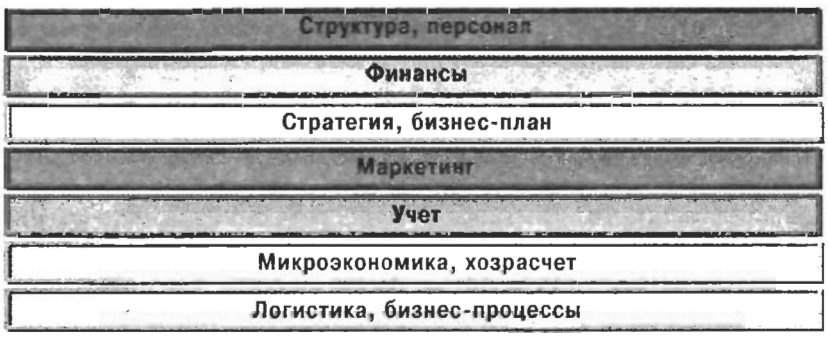


Схема 0.3.4

Менеджмент компаний, банков и групп



Преобразования и объединения классификаторов

Так, на схеме 0.3.4 показан вариант деления менеджмента на основные образующие компоненты: структуры объектов управления, финансы, стратегирование (бизнес-планирование), маркетинг, учет, микроэкономика, бизнес-процессы. Всего семь компонентов. При расширении сферы рассмотрения могут быть добавлены и другие компоненты, например управление человеческими ресурсами.

На схеме 0.3.5 показано традиционное деление процессов принятия и реализации управленческих решений на этапы: сбор и анализ информации для выработки решений; учет результатов реализации решения; оценка и контроль результатов реализации решения; анализ и выявление существенных факторов, повлиявших на эти результаты; регулирование существенных факторов, повлиявших на результаты реализации решения. При циклическом принятии решения этапы повторяются. Всего выделено семь основных этапов. Каждый, кто хоть раз побывал на курсах по управлению или прочитал учебник на эту тему, без труда вспомнит нечто подобное. Появившаяся здесь вновь цифра семь никакого магического значения не имеет. Если, скажем, объединить контроль и анализ в один блок, что принципиально возможно и не противоречит второму закону Ньютона, то получим классификацию из шести компонентов.

Иерархические классификаторы для аккуратных

Приведенные классификаторы задают исходную сетку координат менеджмента. При необходимости эта сетка может детализироваться. Детализация получается с помощью такого несложного преобразования, как «иерархически упорядоченная декомпозиция».

На схеме 0.3.6 проиллюстрирован пример построения типологического иерархически упорядоченного классификатора, полученного на схеме 0.3.4. Такой классификатор более детализирован и поэтому может быть использован при разглядывании «сквозь увеличительное стекло» отдельных компонентов менеджмента. Кроме того, он более упорядочен, в нем каждый компонент позиционируется в отношении других компонентов несколько раз внутри одного уровня, а также между уровнями: по способу вхождения в более крупные компоненты и способу деления на более мелкие части. Кто с этим сталкивался в работе, знает, как это удобно. Аналогичные иерархические классификаторы можно составлять и по другим основаниям.

Комбинированные классификаторы для увлеченных

Линейные классификаторы допускают различные полезные объединения и преобразования. На схеме 0.3.7 приведен матричный классификатор, полученный объединением двух первичных классификаторов, показанных на схемах 0.3.4 и 0.3.5. Аналогично можно построить и другие парные объединения.

Главное достоинство матричных классификаторов в том, что они позволяют позиционировать объект по двум признакам одновременно. Поскольку такие классификаторы удобно рисовать, интересно разглядывать, а их демонстрация выглядит эффектно, то их часто и с удовольствием применяют.

Многомерные классификаторы для любознательных

Объединение трех одномерных классификаторов позволяет конструировать трехмерные классификаторы.

Попытаемся, например, систематизировать способы обеспечения компонентов менеджмента. Соответствующий классификатор может выглядеть, как на схеме 0.3.8.

Объединим классификаторы, показанные на схемах 0.3.4, 0.3.5, 0.3.8. Получим вариант трехмерного классификатора (схема 0.3.9).

Схема 0.3.5

Этапы цикла управления

- Сбор и анализ информации для выработки решения
- Выработка решения
- Реализация решения
- Учет результатов реализации решения
- Оценка и контроль результатов реализации
- Анализ и выявление существенных факторов, повлиявших на решение и результаты его реализации
- Регулирование существенных факторов доступными инструментами

Схема 0.3.6

Типологический классификатор компонентов менеджмента

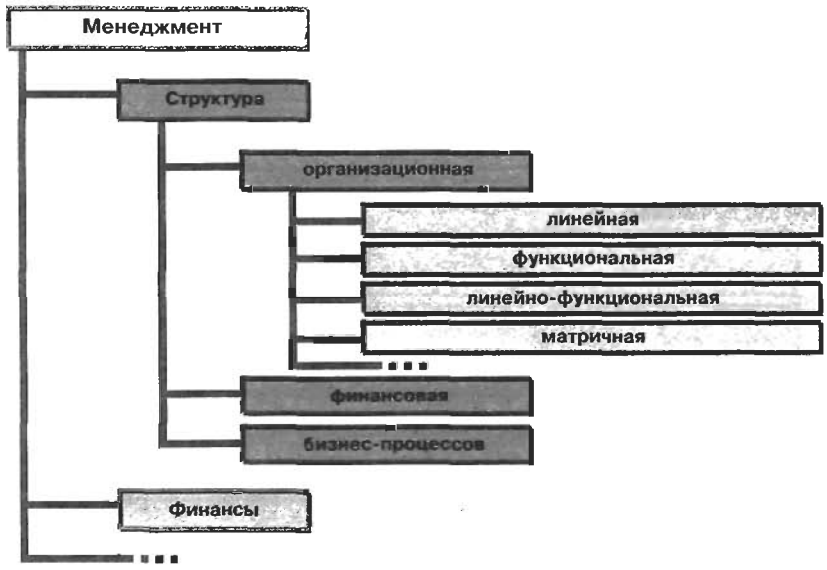


Схема 0.3.7

Матричный классификатор, показывающий декомпозицию компонентов менеджмента по этапам цикла управления

Компоненты менеджмента	Этапы принятия решений						
	Сбор и анализ информации	Выработка решения	Реализация	Учет	Оценка	Анализ и контроль	Регулирование
Структура							
Финансы							
Стратегия							
Маркетинг							
Учет							
Экономика							
Логистика							

Еще один пример. Построим классификатор задач менеджмента в зависимости от длительности характерных циклов управления: оперативное, среднесрочное и долгосрочное управление (схема 0.3.10). Объединим классификаторы, представленные на схемах 0.3.4, 0.3.5, 0.3.10. Результат показан на схеме 0.3.11. Получили еще один трехмерный классификатор.

Трехмерные классификаторы (иногда они вызывают аналогию с кубиком Рубика) – любимая модель специалистов по систем-

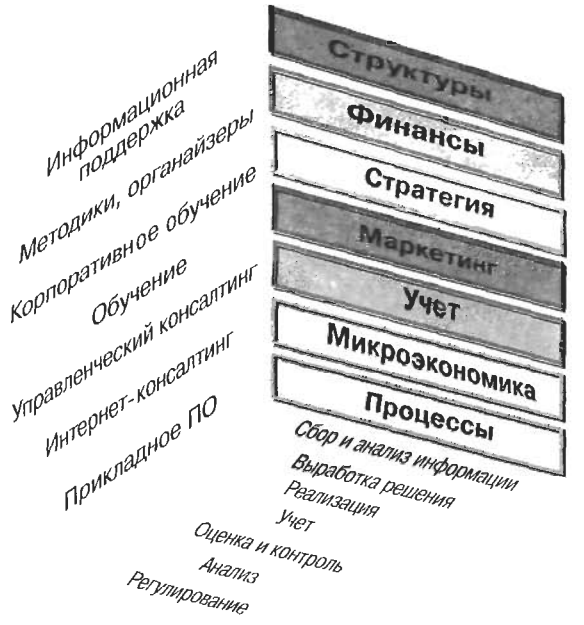
Схема 0.3.8

Классификатор способов обеспечения менеджмента

Компоненты обеспечения менеджмента
Информационная поддержка
Методики, навигаторы
Обучение
Корпоративное обучение
Управленческий консалтинг и инжиниринг
Интернет-консалтинг, дистанционный консалтинг
Прикладное программное обеспечение

Схема 0.3.9

Пример трехмерного классификатора менеджмента



ной визуализации и рисованию. Многие варианты изображения «кубика Рубика» в менеджменте кочуют по учебникам, статьям, буклетам. Выглядят они, что и говорить, «глубоко научно» и привлекательно, но позиционировать объекты в таких системах координат с помощью листа бумаги и карандаша трудно. По-хорошему, нужна компьютерная графика.

Новые технические возможности расширяют и возможности визуальные. Многомерные классификаторы можно «растягивать» и детализировать в нужной степени по строкам и столбцам. Тем самым можно доби-

Схема 0.3.10

Классификатор менеджмента в соответствии с горизонтами управления

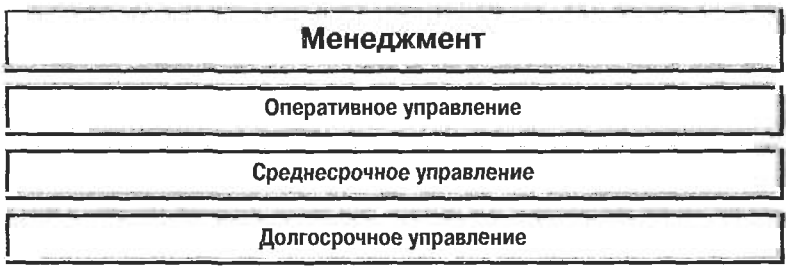
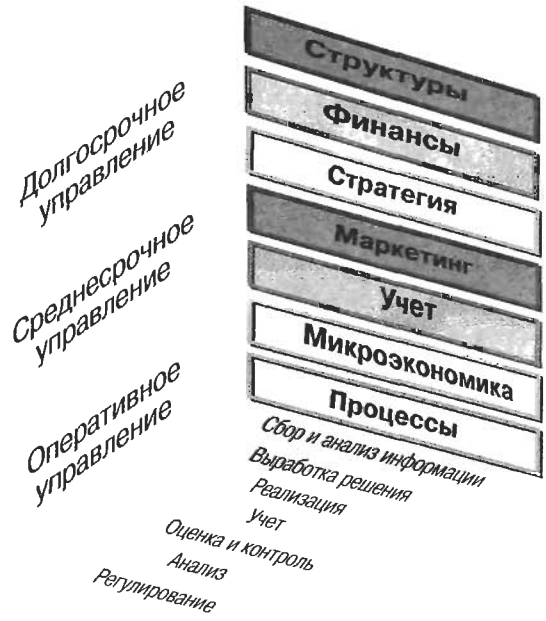


Схема 0.3.11

Еще один пример трехмерного классификатора менеджмента



ваться необходимой системы детализации двух- и трехмерных сеток классификации компонентов менеджмента.

Особо любопытные интересуются, можно ли построить четырехмерные классификаторы. Ответ — можно: объедините, например, классификаторы, представленные на схемах 0.3.4, 0.3.5, 0.3.8, 0.3.10.

Потенциальное разнообразие здесь колоссальное. У каждого читателя есть и свой опыт подобного рисования. Обычно рисуют по интуиции, руководствуясь личными соображениями о наглядности и опираясь на собственные изобразительные способности.

Подведем итоги. Тем, кто имеет дело с менеджментом, полезно знать хотя бы небольшое число классификаторов. Не менее полезно знать два-три приема их объединения и преобразования. Это позволяет строить нужные «карты» предметной области с красивым иностранным названием «менеджмент». А это значит, что в ней вы уже не заблудитесь.

0.4. Альбом слайдов по теме «Введение в менеджмент»*

- Что такое управление? (0.4.1.1)
- Субъект и объект управления (0.4.1.2, 0.4.1.3)
- Человек в контуре управления (0.4.1.4, 0.4.1.5)
- Что такое менеджмент? (0.4.1.6, 0.4.1.7)

- Какова типология систем управления? (0.4.2.2)
- Стратегическое и операционное управление (0.4.2.1)
- Функциональные области управления (0.4.2.3)

- Как сформировать целостное видение организации деятельности компании? (0.4.3.1)
- Позиционирование системы управления (0.4.3.2)
- Информационные технологии в корпоративной архитектуре (0.4.3.3 – 0.4.3.6)

- Какие решения в области организации деятельности завоевали признание? (0.4.4.1)
- Эволюция решений в области менеджмента (0.4.4.2 – 0.4.4.4)
- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионалов (0.4.4.4 – 0.4.4.6)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

Комментарии к слайдам

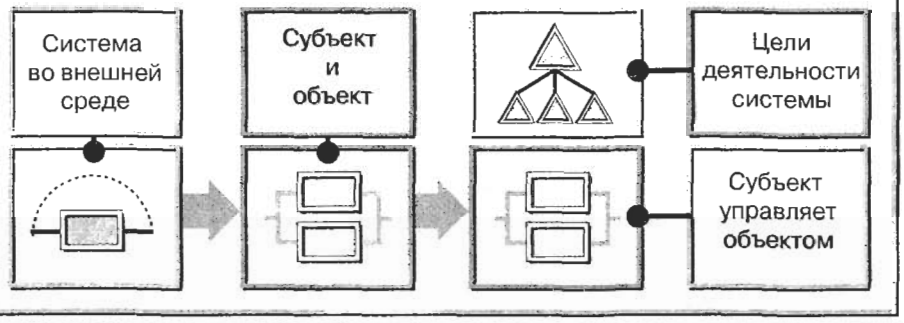
- Под управлением понимается целенаправленное влияние субъекта на объект. В управлении участвует тот, кто влияет на объект, стремясь достигнуть поставленные цели (субъект), и тот, кто является объектом влияния (объект управления) – схема 0.4.1.1.

  Описание системы управления включает:
  • выделения субъекта и объекта и их границ;
  • выявления или постановки целей управления;
  • определения способов влияния субъекта на объект с целью достижения поставленных целей;
  • представления порядка взаимодействия субъекта и объекта в ходе исполнения цикла управления (схема 0.4.1.2)
- При описании каналов взаимодействия субъекта и объекта в ходе реализации цикла управления их относят к прямым и обратным связям (схема 0.4.1.3).
- Если в объекте управления присутствует человек, то собственные цели (субъективизация) будут присутствовать не только у субъекта, но и у объекта (схемы 0.4.1.4 – 0.4.1.6). Говоря об отличиях менеджмента от управления, специалис-ты, прежде всего, имеют ввиду присутствие человека в контуре управления (схемы 0.4.1.7, 0.4.1.8).
- По мере развития и дифференциации методов управления, в практике управления стали складываться определенные традиции выделения и структурирования методов и систем управления. Сегодня специалисты выделяют корпоративное, стратегическое и операционное управление, с возможным подразделением каждой их этих сфер на функциональные области: управление маркетингом, управления финансами, управление процессами и проектами и т. д. (схемы 0.4.2.1, 0.4.4.2).
- Организационная структура компании приводится в соответствия с принятой типологией систем управления (схема 0.4.2.3).
- Современный менеджмент фокусируется не только на рассмотрении отдельных компонент организации деятельности, но и на интеграции этих компонент в рамках корпоративной архитектуры компании (схема 0.4.3.3). Понятие «корпоративная архитектура» в этом смысле применяется как способ интегрированного описания деятельности компании (схемы 0.4.3.1, 0.4.3.2). Мощным инструментом интеграции частных архитектур компании стали современные информационные технологии (схемы 0.4.3.4 – 0.4.3.6).
- Методология и инструменты управления эволюционируют по ходу развития цивилизации (схемы 0.4.4.1, 0.4.4.2). В последнее время этот процесс ускоряется все быстрее. При этом решения, обеспечивающие конкурентоспособность в прошлом, сегодня становятся лишь необходимыми, но недостаточными условиями достижения успеха на рынке. Значение изменений возрастает. Как ответ, компании стремятся развивать свои динамические организационные способности (схема 0.4.4.3). Исходя из этого, представление тематики менеджмента в книге «7 нот» ориентировано на изучение и использование лучших методологий и практик прошлого в соединении с поиском конкурентоспособных решений в настоящем и будущем (схемы 0.4.4.4. – 0.4.4.6).

0.4.1. Что такое управление

0.4.1.1. Система управления

Управление – целенаправленное влияние на объект со стороны субъекта



Как построить систему управления

- Описать компанию и ее место во внешней среде
- Выделить субъект и объект, цели и способы влияния субъекта на объект
- Создать упорядоченную целенаправленную систему влияния

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Регламентация деятельности компании и функционирования систем управления с учетом присутствия в контуре управления человека

HR-инжиниринг
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

0.4.1.2. Популярная программа развития системы управления компании

Изучаем современную методологию организации деятельности компании

Изучаем и применяем для развития регламентации систем управления компании методологию бизнес-инжиниринга с учетом требований системы менеджмента

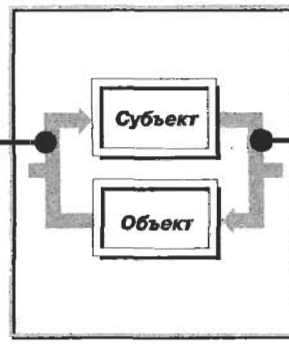
Определяем область применения специализированных программных средств

Планируем и реализуем принципы создания и применение электронных регламентов и информационных систем управления

Организуем и реализуем процедуру мониторинга и постоянного совершенствования системы управления

0.4.1.3. Прямые и обратные связи в управлении

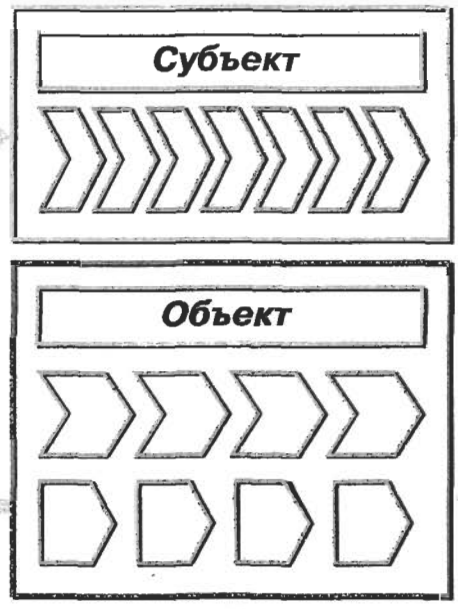
Обратные связи – обеспечивают получение субъектом информации об объекте и результатах воздействия субъекта на объект



Прямые связи – обеспечивают воздействие субъекта на объект

Управление плохо работает без обратных связей

0.4.1.4. Выделение процессов управления субъекта и процессов деятельности объекта



Процессы управления субъекта:
- сбор информации
- планирование
- реализация плана
- учет
- контроль
- анализ
- регулирование

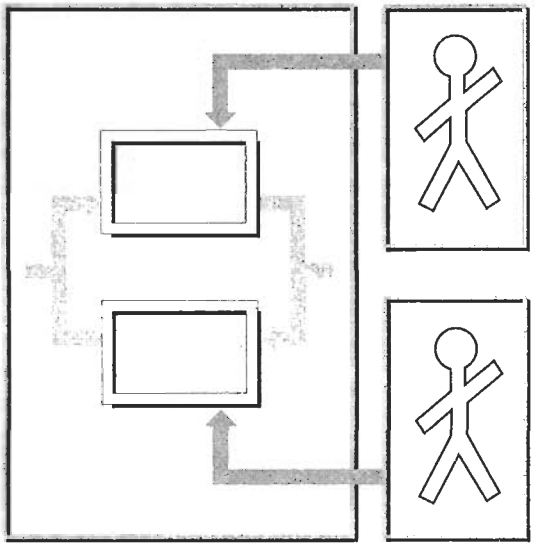
Процессы деятельности объекта:
- поставки
- производство
- сбыт
- обеспечение

Проекты:
- уникальные сборки процессов

0.4.1.5. Главная особенность менеджмента

Менеджмент – управление, учитывающее присутствие человека в контуре управления:

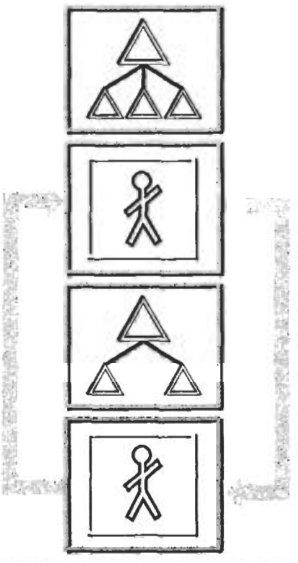
- человек включен в ***субъект*** управления
- человек включен в ***объект*** управления



0.4.1.6. Факторы, влияющие на действия человека в контуре управления

Действия человека в контуре управления определяются при существующих ограничениях его мотивацией и целями, предписаниями и регламентами

0.4.1.7. Менеджмент как управление активными системами



Менеджмент учитывает факторы активности человека

- способность человека к целеполаганию и, как следствие, наличие собственных целей как у субъекта, так и у объекта управления
- способность человека влиять на результаты деятельности в зависимости от мотивированности и собственных целей и, как следствие, возможность работы объекта с разной эффективностью при прочих равных условиях
- межличностные отношения и, как следствие, возможность различной реакции объекта на управление при прочих равных условиях

0.4.1.8. Чем управление компанией отличается от системы автоматического управления самолетом

Автоматическое управление / автопилот	Управление компанией
Удается сформировать формальную модель объекта и процесса управления	Много пересекающихся вариантов модели объекта, объект не формализуется
Типовые критерии управления выделены	Много вариантов критериев управления, критерии однозначно не выделяются
Число существенных переменных модели определено	Число существенных переменных модели не удается ограничить
Погрешность работы системы управления поддается оценке	Погрешность не поддается однозначной оценке
Модель замкнута, в зоне применения работает без человека	Модель разомкнута, человек экспертно добавляет отсутствующую в модели информацию

Контент-термины по тематике «Компоненты менеджмента»

- **Субъект** – тот, кто управляет.
- **Объект** – тот, кем управляют.
- **Управление** – целенаправленное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.
- **Система управления** – целостная методология и средства целенаправленного воздействия субъекта на объект.
- **Модели цикла управления** – описание циклического повторения типовых этапов управления. Например, сбор информации для планирования, планирование, организация исполнения плана, учет, контроль, анализ, регулирование.
- **Структурирование систем управления** – по применяемым моделям управленческого цикла; по уровням управления; по сферам управления.
- **Связи прямые** – целенаправленные воздействия на объект со стороны субъекта.
- **Связи обратные** – получение субъектом информации от объекта, учет и оценка субъектом результатов воздействия.
- **Цикл управления в контроллинге** – планирование; реализация; контроллинг.
- **Цикл управления по Файолю** – планирование, организация, контроль, координация, мотивация.
- **Цикл управления P-D-C-A – Plan** – планируй, **Do** – исполняй, **Check** – проверяй, **Act** – активно участвуй в исполнении.
- **Управление стратегическое** – формирование целей и методов их реализации, установление правил и регламентов деятельности.
- **Управление операционное** – обеспечение при заданных правилах и регламентах, операционных результатов, при реализации которых достигаются поставленные цели.
- **Управление корпоративное** – объектом управления является вся компания, включающая системы стратегического и операционного управления. При этом обеспечивается реализация прав акционеров и поддержание баланса между правами акционеров, задачами менеджмента и ожиданиями сотрудников.
- **Бюрократия** – административное регулирование.
- **Управление по целям** – цели + модели + + мотивация + бюрократия.
- **Управление через регламенты** – регламентация бизнес-процессов + управление по целям.
- **Управление через распределение ресурсов** – распределение ресурсов по бизнес-процессам + управление через регламенты.
- **Управление неправильное через распределение ресурсов** – управление через распределение ресурсов без регламентов или с некачественными регламентами.
- **Управление интегрированное** – различные интеграции, на базе информационных технологий, частных решений по организации управления.
- **Модель управления функционально-ориентированная** – регламентация работ через функции, при этом единственным «владельцем» (терминология **ISO**) всех процессов в компании является «первое лицо» компании: гендиректор единолично отвечает за «выход» и показатели результативности деятельности компании. Руководители более низкого ранга отвечают за функции, а не за бизнес-процессы. Они не отвечают за работу от начала до конца, формально говоря, для них работа попросту не определяется таким образом.
- **Модель управления процессно-ориентированная** – регламентация работ через бизнес-процессы, при этом ответственность за «выход» и результаты деятельности компании, за организацию и совершенствование бизнес-процессов во многом переносится и на руководителей бизнес-процессов, поскольку именно они отвечают за предоставление продуктов и услуг как внутренних, так и внешних, но именно конкретных конечных результатов, а не за исполнение функциональных обязанностей.
- **Модель управления проектно-ориентированная** – регламентация работ через проекты, при этом ответственность за орга-

низацию и результаты проектов, во многом переносится и на руководителей проектов, поскольку именно они отвечают за получение конкретных конечных результатов, а не за исполнение функциональных обязанностей.

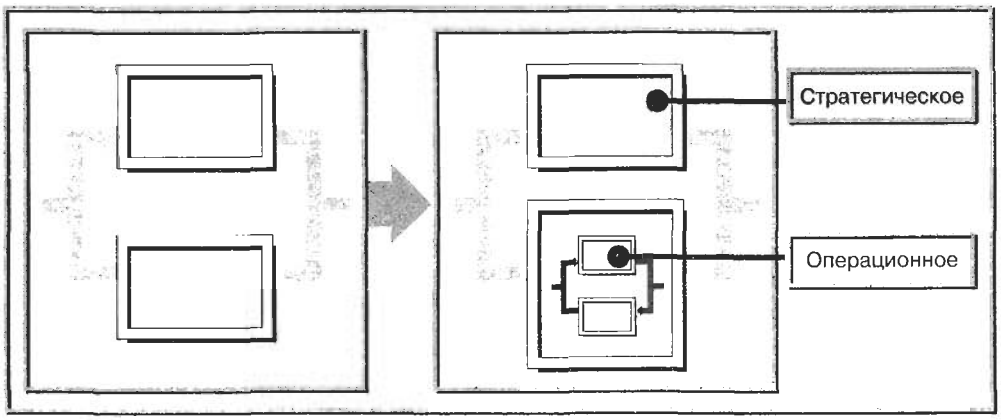
• **Бизнес-процесс выделить** — дать описание существенных характеристик и порядка исполнения деятельности на уровне современных требований: назвать определенный вид работ, обозначить начало и конец, найти «владельца» процесса (того, кто отвечает за результат) и определить требуемый результат (в том числе показатели качества и эффективности).

• **Управление в общем виде** — воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. При этом подразумевается, что субъект управления имеет достаточное представление о том, чем он управляет.

• **Управление организационными системами** — объектом управления является деятельность людей. При этом руководитель (менеджер): определяет субъект и объект управления, ставит цели; собирает необходимую информацию; выбирает способ управленческого воздействия; разрабатывает план деятельности (или программу воздействий); реализует этот план; отслеживает результаты деятельности (то есть осуществляет учет), сравнивает план-факт (проводит анализ); корректирует воздействия на объект управления, в том числе и на людей (правильно их мотивирует). Это и есть описание алгоритма управленческих действий, своего рода типовой «архитектуры» процесса управления.

0.4.2. Какова типология систем управления

0.4.2.1. Разделение управления на стратегическое и операционное



- **Стратегическое управление** – формирование главных целей и методов (стратегий) их реализации, установление правил деятельности
- **Операционное управление** – достижение при заданных правилах операционных результатов, обеспечивающих реализацию поставленных целей

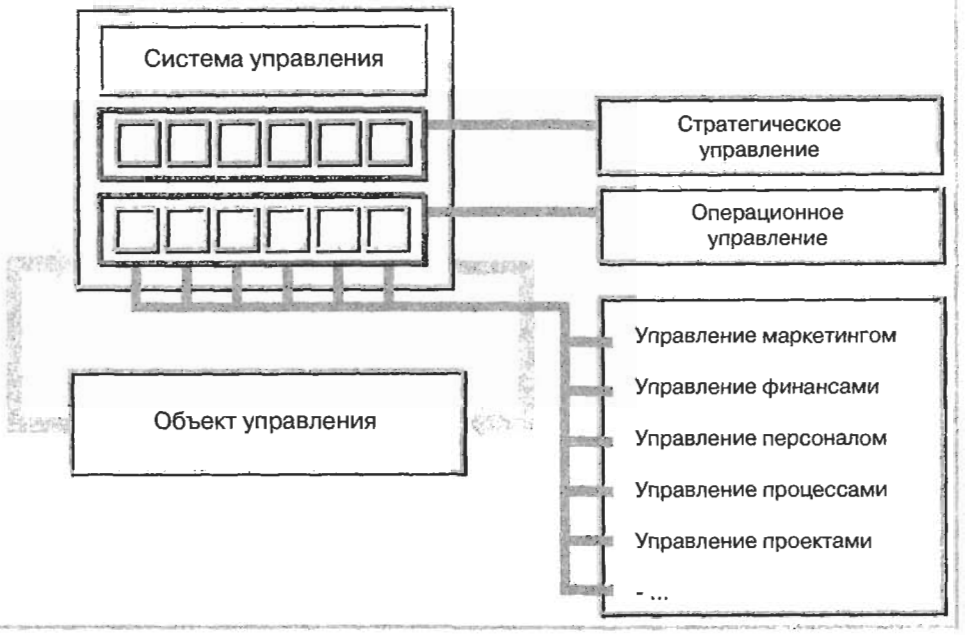
Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Методологии и принципы построения систем управления

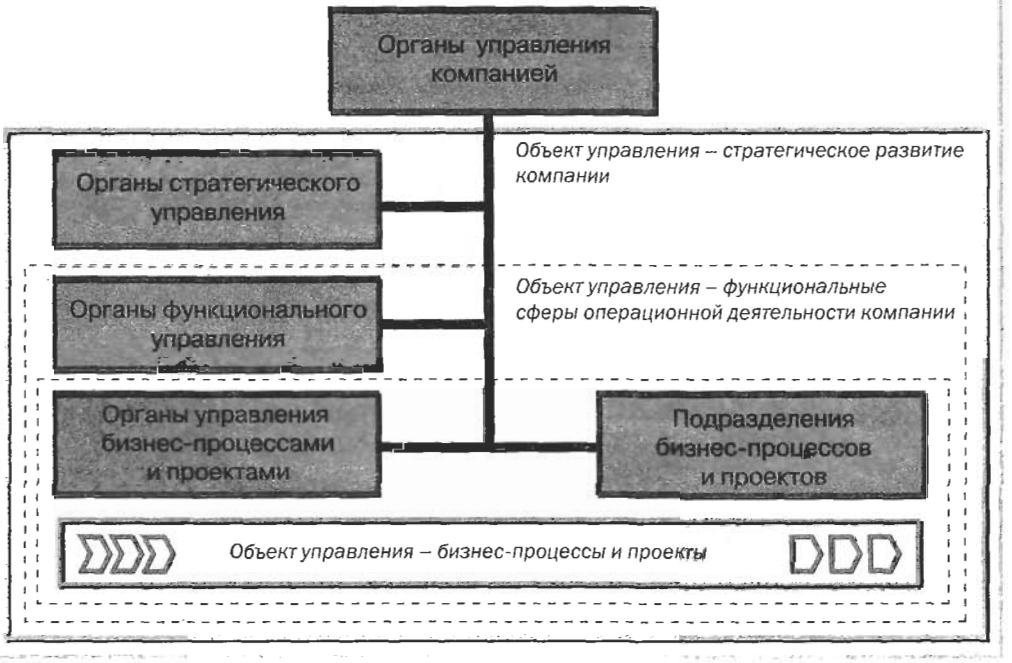
ПРОЕКТИРУЕМ КОРПОРАТИВНУЮ АРХИТЕКТУРУ

Проектируем корпоративную архитектуру
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

0.4.2.2. Выделение функциональных сфер управления



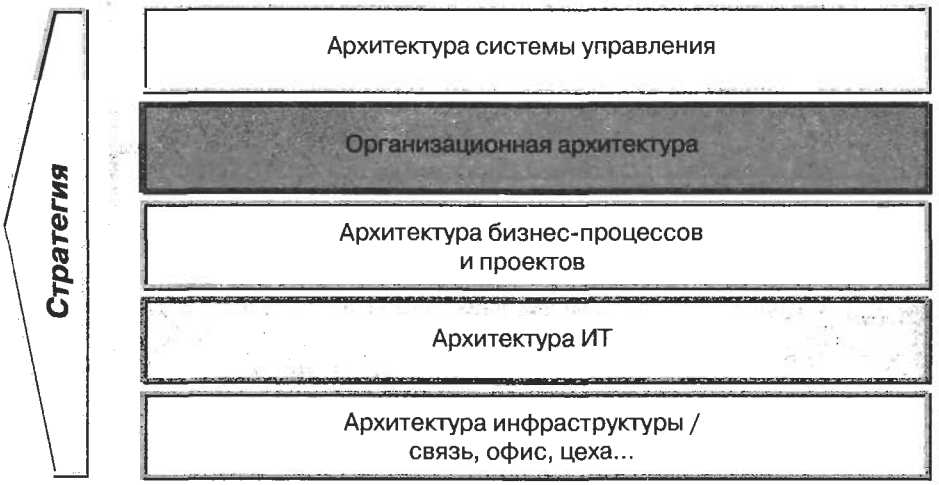
0.4.2.3. Обобщенная организационная блок-схема компании



0.4.3. Как сформировать целостное видение организации деятельности компании

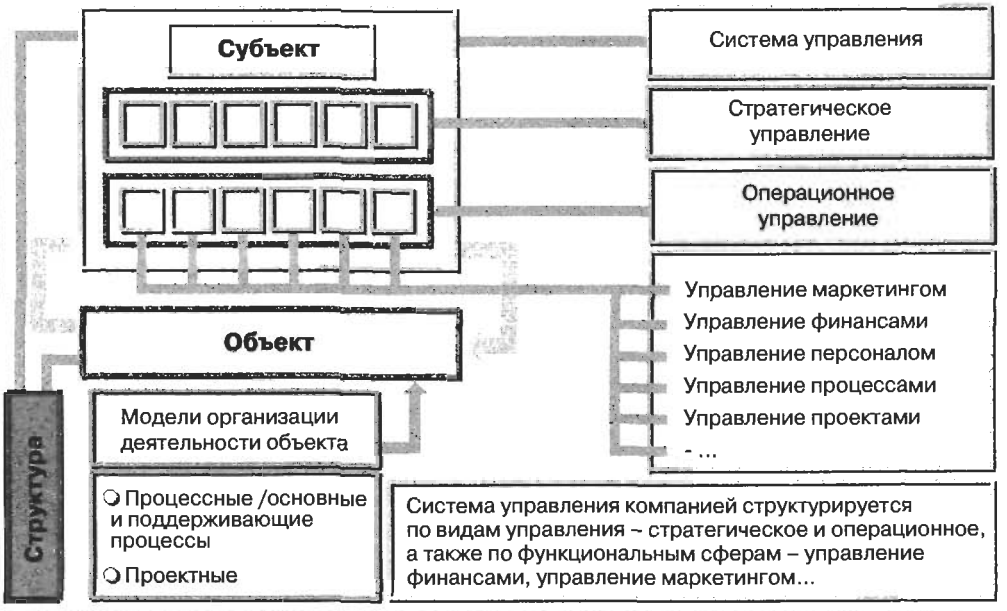
0.4.3.1. Корпоративная архитектура как способ интегрированного описания деятельности

Корпоративная архитектура – представление основных компонент компании, характеристики их соотношений

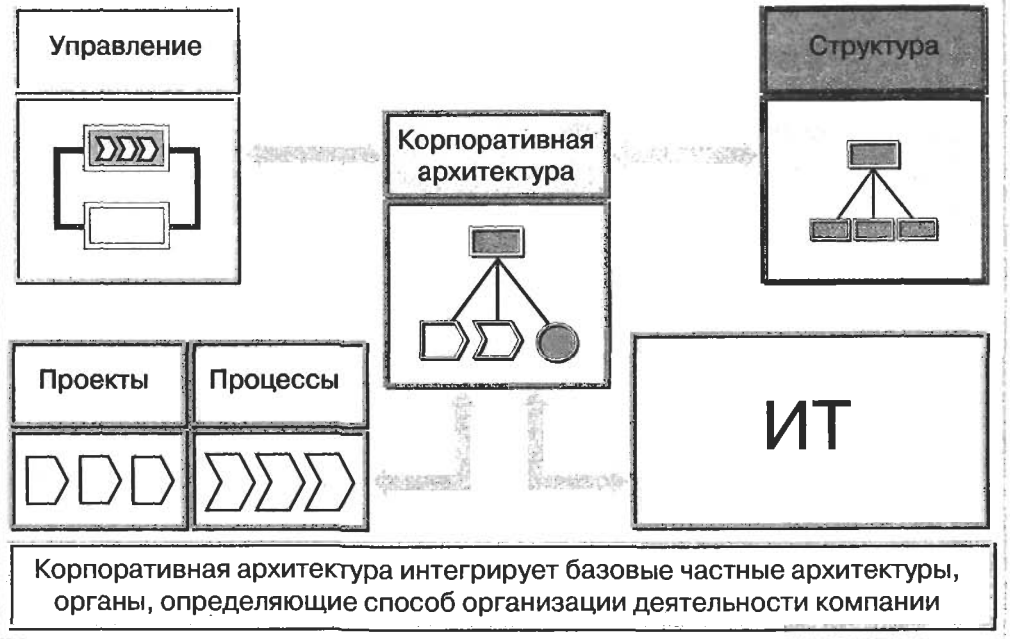


- **Архитектура системы управления** – состав, характеристики и соотношения компонент систем управления
- **Организационная архитектура** – состав, характеристики и соотношения организационных звеньев
- **Архитектура бизнес-процессов и проектов** – состав, характеристики и соотношения компонент бизнес-процессов
- **Архитектура информационных технологий (ИТ)** – состав, характеристики и соотношения компонент ИТ

0.4.3.2. Позиционирование системы управления в рамках корпоративной архитектуры компании



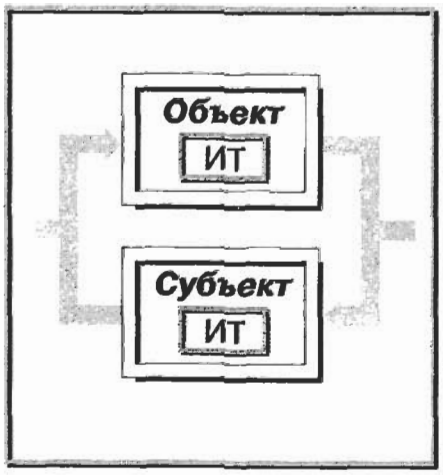
0.4.3.3. Интеграция частных архитектур



0.4.3.4. Интеграция частных архитектур через ИТ

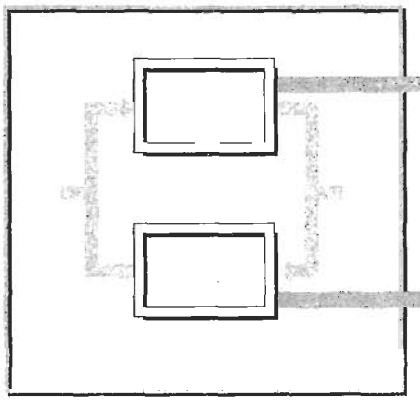
- Архитектура ИТ поддерживает процессы управления и бизнес-процессы деятельности
- Различные частные архитектуры компании представляют единое целое
- Роль ИТ в интеграции частных архитектур увеличивается

0.4.3.5. Применение информационных технологий в организации деятельности компании



- Организация современных компаний включает как составной компонент объекта и субъекта, информационные технологии (ИТ)
- Многие применяемые сегодня процессы управления и бизнес-процессы деятельности не могут эффективно осуществляться без ИТ (информационных технологий)

0.4.3.6. Типология сфер применения информационных технологий в организации деятельности компании



ИТ в процессах управления

Обеспечение организации управления	Исполнение процессов управления

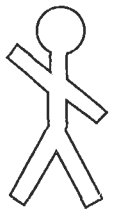
ИТ в процессах деятельности

Обеспечение организации деятельности	Исполнение процессов управления

Информационные технологии (ИТ) широко применяются как при проектировании, так и при исполнении деятельности компании, как на уровне субъекта, так и на уровне объектов управления

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

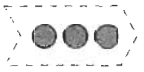
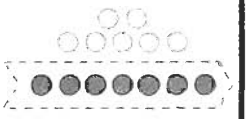
Методологии и практики разработки и применения электронных регламентов



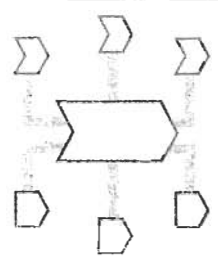
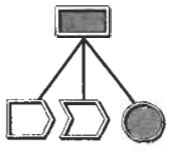
Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

0.4.4. Какие решения в области организации деятельности завоевали признание

0.4.4.1. Решения в области организации деятельности компаний

1		Ремесленное производство	○ Весь основной бизнес-процесс выполняется одним исполнителем
2		Адам Смит, конец XVIII века, промышленное производство	○ Функциональная фрагментация основного бизнес-процесса ○ Закрепление функциональных зон ответственности за специализированным исполнителем
3		Железные дороги, США, начало XIX века ○ функция координации ● основные функции	○ Выделение специальных функций координации бизнес-процессов ○ Формализация управленческой вертикали ○ Регламентация и контроль исполнения бизнес-процессов
4		Генри Форд, начало XX века, конвейерное производство	○ Автоматизация труда ○ Усложнение продукта и упрощение заданий ○ Развитие методов координации
5		Альфред Слоун, начало XX века, массовое производство	○ Функциональная фрагментация управления ○ Формирование функциональных сфер менеджмента, маркетинга, финансов и др.
6		Рост разнообразия производства, последняя четверть XX века	○ Выделение управления верхнего уровня (стратегического управления)
7		Майкл Хаммер, Джеймс Чампи, последняя четверть XX века	○ Призыв к применению процессной концепции
8		Стандарт ISO: версии 2000	○ Добавление к процессной концепции принципов Системы менеджмента качества

0.4.4.1. Решения в области организации деятельности компаний (продолжение)

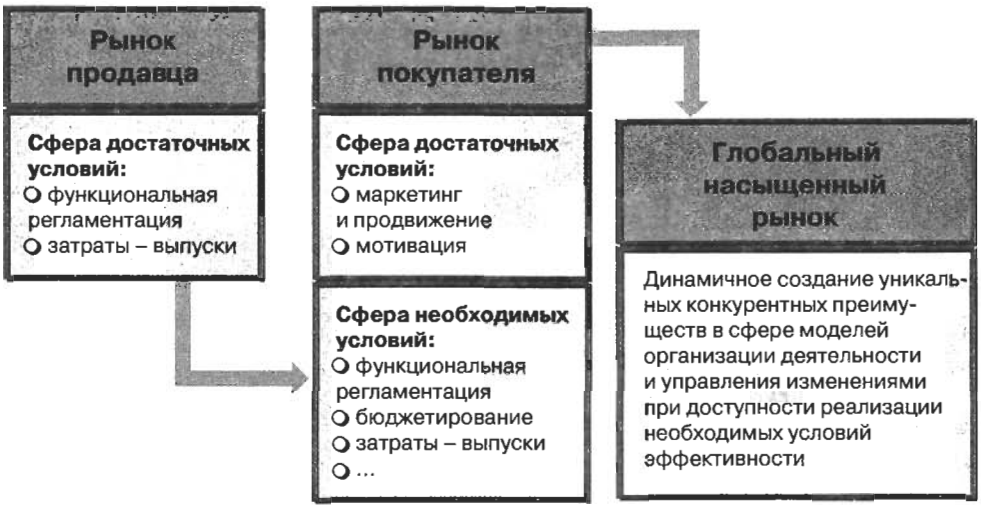
9		Конец XX века Постиндустриальное общество	Развитие многочисленных прикладных концепций построения процессов ○ B2B, B2C, B2G... ○ TQM ○ CRM ○ BPI, BPR ○ e-Government ○ Электронные регламенты ○ PMI ○ IPMA ○ ...
10		Глобальная экономика	○ Кастомизация продуктов и услуг ○ Развитие проектных концепций управления ○ Развитие инжиниринга ○ Применение интегрированных бизнес-моделей ○ Управление постоянными изменениями

0.4.4.2. Эволюция рынка инициирует изменение приоритетов и ключевых методологий

Рынок продавца	Рынок покупателя	Рынок пост-индустриального общества	Глобальный насыщенный рынок
○ функциональная регламентация ○ бюджетирование ○ затраты – выпуски	○ Маркетинг ○ Мотивация ○ ...	○ Стратегическое планирование ○ Управление стоимостью бизнеса	○ TQM ○ ERP ○ BPR ○ VAD ○ BPM ○ CRM ○ BSC ○ CM ○ ... ○ Инжиниринг бизнес-моделей

Бизнес-модель компании существенно влияет на ее конкурентоспособность

0.4.4.3. Успешные в прошлом решения менеджмента все быстрее конвертируются из достаточных в необходимые

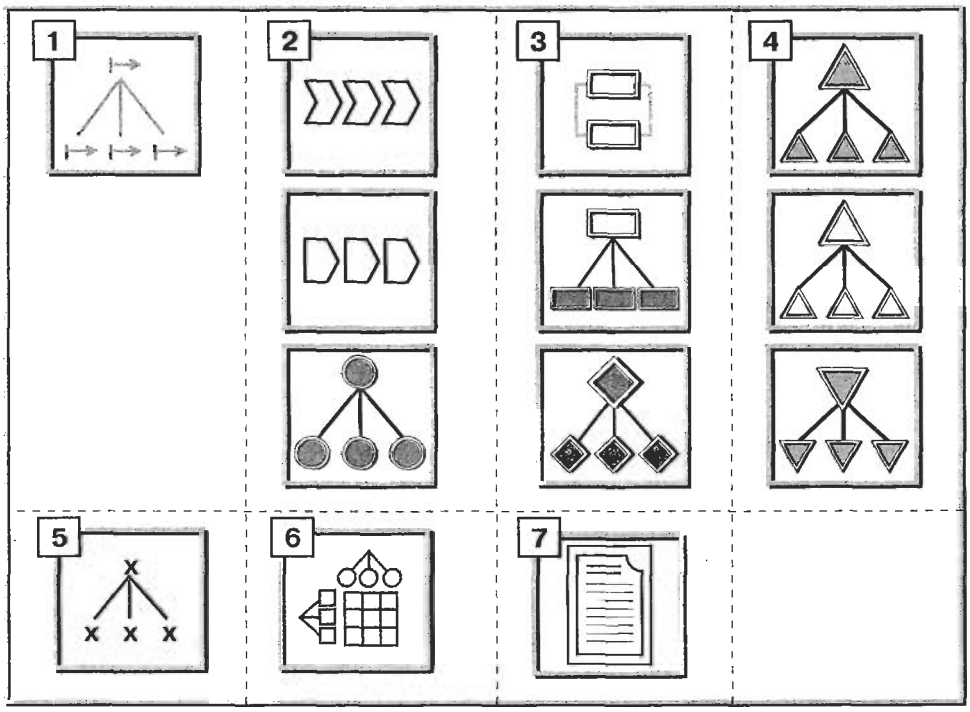


Факторы, которые вчера были достаточными для создания конкурентных преимуществ, сегодня формируют только необходимые условия конкурентоспособности

0.4.4.4. Особенности представления тематики менеджмента в книге «7 нот»

- Инжиниринговый подход к организации бизнеса
- Уважение к лучшим методологиям и практикам прошлого
- Позиционирование лучших методологий прошлого как необходимых, но недостаточных условий конкурентоспособности в будущем
- Ориентация на построение регулярной системы совершенствования, развития, управления конкурентоспособностью
- Российская локализация мирового опыта
- Ориентация на человека как на ключевой ресурс

0.4.4.5. Популярный план по развитию корпоративной архитектуры компании по шагам



1. Позиционирование продуктов и услуг компании. Выделение стратегических зон хозяйствования. Сегментация рынка.
2. Выделение областей применения процессных и проектных моделей. Построение модели процессов верхнего уровня. Выделение областей применения функциональных моделей.
3. Архитектура систем управления. Выбор моделей цикла управления. Организационная модель и модель центров ответственности.
4. Стратегия компании. Формирование ключевых показателей эффективности и результативности компании.
5. Выявление рисков компании и определение способов управления рисками.
6. Соответствие компонент корпоративной архитектуры, бизнес-процессов и организационной структуры компании.
7. Формирование системы организационно-распорядительной и нормативно-методической документации компании

0.4.4.6. Формы поддержки развития корпоративной архитектуры компании

С развития корпоративной архитектуры компании часто начинаются проекты внедрения регулярного менеджмента, инжиниринга бизнес-процессов, автоматизации управления, разработки и реализации стратегии.

При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме Навигаторов
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- Методологии
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы–ответы», инжиниринг и поддержка разработок

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
МАРКЕТИНГ
СТРАТЕГИЯ
СТРУКТУРЫ
ПРОЦЕССЫ
ФИНАНСЫ
ЭКОНОМИКА
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ
ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ

1

Маркетинг

Ключевые вопросы

• Понятие «маркетинг» • Компоненты маркетинга • Организация маркетинговых исследований • Организация продвижения • Клиент-ориентированный подход • Интеграция маркетинга в комплексную систему управления • Развитие системы маркетинга компании

1.1. От маркетинга, как от судьбы, не уйти

Маркетинг – одно из самых примелькавшихся понятий, связанных в нашем сознании с рыночной экономикой. Знакомо оно нам не только из лекционных курсов: в отличие от того же бюджетирования маркетинг уже вошел в практику многих российских компаний, на уровне здравого смысла его так или иначе применяет каждый руководитель. Правда, из-за бессистемности и полуосознанности этой работы эффект от нее становится все скромнее по мере развития рынка и усиления конкуренции.

Но что такое системный подход к маркетингу? Скажем, создание специального подразделения маркетинга на фирме еще не гарантирует решения проблемы. Если же под системным подходом понимать прилежное следование всему, что написано в учебниках, то у большинства российских предприятий не хватит для этого ресурсов – ни финансовых, ни управленческих. Поэтому первая системная задача – определить организационно и содержательно уровень разумной достаточности маркетинга на данном этапе развития компании. Но заранее советуем руководителю фирмы не забывать, что главный и «пожизненный» маркетолог своего детища – это он сам.

1.1.1. Сколько людей, столько и маркетингов

Как это ни странно для несведущего человека, но, как говорят специалисты, единственной общепризнанной концепции маркетинга не существует. Нет и определения маркетинга, вернее, по оценкам тех же специалистов, различных определений насчитывается около полутора тысяч. Академики с видимым удовольствием сообщают это неофитам от менеджмента: «Есть маркетинг и маркетинг. Вас что интересует, маркетинг как исследование рынка, маркетинг как функция управления компанией или инструменты маркетинга?» Некоторые буквально сбивают с ног заявлениями типа: «Маркетинг охватывает решения и действия, связанные с повышением эффективности рыночной деятельности фирмы» (иными словами, вся работа руководителя – это и есть маркетинг).

О чем же следует вести речь?

Маркетинг имеет дело с существенными компонентами рыночного окружения компании; эти компоненты разноплановы и многомерны.

Многие признают необходимость маркетинговой ориентации, но не всех окружающих обстоятельства побуждают следовать ей практически.

Видимо, обо всем. То есть маркетинг — это в первую очередь не предмет, а *угол зрения*: на рынок, на систему управления компанией, на ее стратегию. Ученые называют это философией (идеологией, базовой концепцией) бизнеса. Суть ее в том, что фирма строит работу на сочетании своих интересов с интересами рынка, ориентируется при выработке решений на потребности рынка, достигает своих целей через удовлетворение требований рынка. Примерно то же самое в устах практика, исполнительного директора торговой компании «Эффимо» **Сергея Прокофьева**, звучит так: «Пока мы не поймем, что единственный босс на рынке — это покупатель, ничего у нас не получится». (Разумеется, в реальном бизнесе ориентация на маркетинг не означает полного отказа от «силового» воздействия на рынок. Но ведь и это воздействие может быть эффективнее, если опирается на глубокое знание рыночной ситуации.)

О том, что подобная ориентация не является чем-то уж совсем диковинным для российских руководителей, свидетельствуют, в частности, материалы журнала «Эксперт». По данным публикации мы провели анализ управленческих действий (шагов) руководителей компаний, более или менее успешно адаптировавшихся к рыночным условиям. Оказалось, что примерно половина этих шагов пришлась на маркетинг. Причем неискушенные в теории российские директора охватили — правда, в разной степени — все функциональные разделы маркетинга: продукт, цены, рынки, распределение, рекламу.

Вот что об этом думает консультант фирмы Human Factors **Михаил Абрамов**: «Большинство руководителей — в общем, талантливые и очень энергичные люди — действовали в условиях неопределенности. Кому-то повезло, кому-то нет, но они действовали исходя из своих соображений, из здравого смысла. Да некоторое время назад и необходимости в маркетинге в цивилизованном смысле слова не было: существовала какая-то проблема, реальная потребность в тех или иных товарах или услугах — ее надо было удовлетворить. То есть элементы маркетинга возникали совершенно непроизвольно, и проблема, как правило, решалась далеко не научным способом. Но ведь и бизнес — это не наука, а совокупность каких-то эмпирических знаний. И для того времени, когда все начиналось, наверное, это была оптимальная схема без лишних наворотов, никому не нужных тогда — да и сейчас.

Поэтому у нас *есть* маркетинг: любая компания решает вопросы структуры ассортимента (если это торговля) или проектирования каких-то новых товаров (если это производство). Любая компания решает вопросы ценообразования, организации сбыта, рекламы. Но поскольку все эти проблемы возникали в разное время и решались как бы разными людьми, связь между ними часто отсутствует».

С точки зрения современной теории маркетинг понимается как единство трех аспектов.
Во-первых, это особая философия бизнеса.
Во-вторых, это комплекс инструментов (методов, методик, приемов и т. д.), с помощью которых фирма изучает ситуацию на рынке и воздействует на рынок.
В-третьих, это функция управления, в рамках которой осуществляются планирование, организация, контроль, стимулирование и руководство рыночной деятельностью предприятия.

Потребность увязать разрозненные элементы управленческой, в том числе и маркетинговой, деятельности в единое целое ощущается руководителями тем сильнее, чем больше они успели вкусить плодов от уже содеянного. Например, главный экономист АО «Ижевский завод пластмасс» **Сергей Виноградов** считает, что после двух лет маркетинговой работы наступает время решать отдельные проблемы (создание информационной системы, политика ценообразования, рекламная политика) в рамках единой маркетинговой стратегии: «Надо

заглянуть в завтрашний день, перейти к стратегическому управлению маркетингом, к активному формированию рынка. Для этого необходимо укрепление связи маркетинга с работой других подразделений, повышение квалификации персонала».

Казалось бы, теперь-то в поисках всевозможных связей самое время обратиться к опыту маркетинга в развитых странах. Но тут специалисты опять охлаждают наш пыл: оказывается, в этой сфере практика Запада по некоторым ключевым параметрам плохо совместима с условиями российского рынка.

В сфере маркетинга западная практика по ряду ключевых параметров абсолютно несовместима с условиями российского рынка.

Так, *в Западной Германии конца 1980-х годов число занятых в сфере маркетинга превышало число занятых в сельском хозяйстве, строительстве и на транспорте, вместе взятых.* Динамика расходов на маркетинг стабильно превышает темпы экономического роста. При постоянной безработице во многих европейских странах есть неудовлетворенный спрос на трудовые ресурсы в области маркетинга. Существует развитая маркетинговая инфраструктура, специалистов в этой области готовит множество высших и профессиональных учебных заведений. Короче говоря, они тратят на это очень много денег.

Положение российских предприятий отличается не только тем, что таких денег у них зачастую меньше, но и тем, что деньги им требуются сразу на все: на инвестиции, на отлаживание производства, на постановку менеджмента. Иными словами, проблема заключается в том, что специалисты называют кумулированием факторов эффективности фирмы и на что у западных компаний имелись целые десятилетия.

На большинстве крупных и средних западных фирм маркетинг организационно закрепляется на самых высоких уровнях иерархии, а работа маркетинговых структур оказывает существенное влияние на остальные управленческие функции. В то же время недавно СМИ сообщили о реформе управления концерна BMW: руководство концерна приняло решение о расформировании своего подразделения по маркетингу, поскольку «маркетинг должен быть делом не конкретного подразделения, а каждого сотрудника фирмы».

Это решение, однако, вряд ли может служить для нас примером «передового опыта», поскольку за ним стоит многолетняя глубокая интеграция маркетинга в систему управления. В то же время этот факт свидетельствует о том, что организационные формы маркетинга в компаниях, действующих в одной и той же внешней среде, могут быть самыми разными — вплоть до прямо противоположных.

Наконец, несмотря на весь опыт и средства, которыми располагают западные компании, по мнению классика американского маркетинга Ф. Котлера число фирм, действительно ориентированных на маркетинг, не так уж велико, а отрыв от рыночной ситуации, от потребителя — вовсе не редкость.

1.1.2. Идет товаровед, как простой инженер...

Первым из этих элементов маркетинга (по порядку в нашей классификации) является *продукт.*

Минимальный перечень элементов маркетинга продукта: форма, цвет, материал, упаковка, марка, марка производителя, торговая марка, техническое обслуживание, торговое обслуживание, гарантии.

Более того, в стране уже на заре становления рыночной экономики существовал широкий круг людей, которые знают эти вопросы профессионально. Это бывшие советские товароведы, а также всякого рода технические специалисты, инженеры, конструкторы и другие люди, причастные в прошлой жизни к производству товаров

или услуг. Например, в компании «Эдванс» в каждом подразделении работают специалисты, которые досконально знают все телекоммуникационные системы, включая какие-нибудь советские ноу-хау местного масштаба, чтобы успешно проводить услуги фирмы на региональные рынки, где подобная специфика встречается на каждом шагу.

Советский опыт можно использовать и в управлении программой (product line), то есть разработкой, производством и продвижением товаров. Раньше это называлось *программно-целевым планированием*, и в нем, по понятным причинам, отсутствовали инструменты продвижения. Следовательно, если к этому добавить вопросы сбыта, рекламы и рыночного ценообразования, получится программа по маркетингу. Вот как это происходит, например, в концерне «Панинтер», где программно-целевое планирование осуществляет торговый дом: «Два раза в год мы меняем ассортимент. На просмотре, где наши художники показывают свои модели, представители от торговли и от производства отбирают все то, что мы будем производить в течение сезона. Таким образом, у нас на год расписан весь план замены ассортимента – по всем сырьевым и ассортиментным группам».

Итак, чтобы реализовать первую функцию маркетинга, надо было найти «товароведа», переименовать его в маркетолога по продуктам и – главное! – переориентировать его с позиции заштатного производственника на позицию заядлого рыночника. Впрочем, последнее возможно только при условии, что вся система управления маркетингом, стратегия и тактика развития предприятия будут сориентированы так же.

1.1.3. Альфа и омега маркетинга

С изучения рынка, собственно, и начинается настоящий маркетинг – не только идеологически, но и по существу. Дело в том, что с этим, как правило, связано создание главного материального носителя маркетинга в компании – *информационной базы*. По мнению специалистов, база данных – это тот *minimum minimorum*, который обходится на первых порах почти бесплатно, но без которого ни о каком маркетинге всерьез говорить нельзя.

Чаще всего необходимость иметь такую базу осознается лишь тогда, когда компания оказывается в неприятном положении. Так, в одной оптовой фирме, действующей на региональном рынке запчастей и материалов для сельскохозяйственной и строительной техники, нам рассказали о своем печальном опыте. Как и многие другие, они прошли период первоначального быстрого роста (за год обороты увеличились в двадцать раз), однако характер управления практически не изменился. Но вот через некоторое время наступил кризис сбыта, резко увеличился объем нереализованных товарных запасов. Нужно было принимать меры по «проталкиванию» товара, но оказалось, что никто в компании не знает, на кого конкретно направить эти усилия: клиент всегда приходил сам, и данные по клиентуре никем не фиксировались. В итоге в течение месяца была создана *автоматизированная система учета сделок*, однако фирма понесла серьезные потери, связанные с омертвлением капитала и ростом процентных платежей.

Аналогичная история (кризис сбыта), но в более драматичном варианте случилась в свое время с «Панинтером». Президент **Александр Панякин** вспоминал об этом так: «Однажды я понял, что мы катимся в пропасть. Мы производили продукцию, которая никак не анализировалась. До этого за счет низкой цены мы как-то держались, но потом стало ясно, что наступил полный кризис. Это было кошмарное время, все приходило к полному краху. И вот за один год мы создали совершенно новое управление». Строительство новой конструкции «Панинтера» (мы еще вернемся к этому ниже) фактически началось с маркетинга, вернее, с постановки учета продаж и накопления базы данных.

Минимальная информация о клиенте, которую нужно иметь в базе данных: адрес, телефон, объем и условия сделок, частота покупок, платежная дисциплина, особые требования.

Примеры противоположного свойства встречаются гораздо реже. Так, в одной компании менеджеров по продажам с первых дней обязали вести картотеку клиентов. В связи с этим подчеркнем: подобная база данных нужна не только на черный день. Компания, о которой мы упомянули, начинавшая с ремонта и продажи телефонных аппаратов, фактически благодаря пункту анкеты «Особые требования клиента» быстро вышла на качественно иной уровень стратегического планирования, расширила, а вернее, усовершенствовала свою рыночную нишу и стала оказывать комплексные услуги в области строительства и телекоммуникаций. Подобных же результатов — расширения ниши в сторону покупателей «с более высоким вкусом, но небольшим кошельком» — достиг «Панинтер», когда стал изучать спрос и претензии клиентов.

Постепенно можно и нужно увеличивать информационный охват: как правило, происходит сбор данных о динамике цен и сбыта при разных ценах, о ценах конкурентов, о влиянии различных факторов (сезонность, выплата зарплаты) на сбыт продукции. Так, директор ТД «Панинтер» **Наталья Лебедева** говорила нам, что в качестве маркетолога им не помешал бы и специалист Гидрометцентра: «Достаточно одной холодной недели летом, чтобы продажи сильно упали. Мы и это пытаемся закладывать в свои прогнозы». В общем же, по ее мнению, процесс сбора и накопления информации не представляет никакой сложности: «Даже анализ этой информации — это тоже несложно, ведь существуют статистические банки данных, методики, то есть это формальный анализ. Самый ответственный момент — принятие решения, но тут мы уже специалисты: и руку набили, и шишки тоже».

Итак, поначалу служба маркетинга, или просто маркетинг, в компании решает преимущественно информационные задачи. В этих рамках организуется не только учет приходящей информации, но и то, что называется **маркетинговыми исследованиями**. В быту под этим часто понимают популярные сейчас опросы, но, оказывается, это не совсем так. О том, что на самом деле представляет собой маркетинговое исследование и каково общее состояние информационного рынка, мы попросили рассказать старшего консультанта фирмы Coopers & Lybrand **Сергея Лихарева**:

— Существует заблуждение, что исследование — это когда кого-нибудь о чем-нибудь спрашивают. Многие именно этим и занимаются: нужен рынок — давайте составим базу данных по вашим потенциальным потребителям, опросим их и проанализируем. На самом деле в грамотном исследовании до того, как речь зайдет об опросе кого-нибудь на какую-нибудь тему, нужно пройти несколько не менее важных этапов.

Вначале всегда необходим анализ внутренней информации. У всякой уважающей себя фирмы должны быть некие наработки: прошлые исследования либо просто какие-то базы данных. Не обязательно это должны быть данные по тому же рынку, точно такой же группе товаров. Очень многие рынки схожи по поведению, по степени развития, по типу потребления и т. д.

Затем приступают к поиску и анализу существующей информации.

В России вы не получите информацию о чем-нибудь из одного источника, да еще точную цифру. Об этом можно раз и навсегда забыть: всегда нужно получать косвенные данные или данные прямые, но из разных источников и по-всякому их сопоставлять, думать, что имелось в виду в одном случае, что в другом.

— Какие из доступных источников информации, по-вашему, предпочтительны?

— Во-первых, это «комстат», то есть вся информация, которую можно получить из Госкомстата, местных статистических комитетов и всяких структур, порожденных ими.

Как бы мы к ним ни относились, больше нет никого, кто бы этим занимался специально и долго и кому все предприятия были бы обязаны давать информацию. Да, существуют вполне разумные ограничения на получение этих данных; да, способы обработки и публикации этих данных у них иногда неадекватны.

Вторая группа – это всякие институты и компании (как правило, бывшие НИИ, часть из которых неплохо адаптировалась к рыночной среде). К ней относятся и бывшие НПО (головные предприятия отрасли, которые раньше назывались держателями статистики: информация шла в Госкомстат через них). Они в основном собирали технологически связанную информацию, но грань-то бывает тонкая: производители какого-нибудь типа оборудования – это, с одной стороны, технологическая информация, а с другой – вполне рыночная. И они до сих пор продолжают ее собирать. Маркетинговые компании торгуют результатами предыдущих исследований, а некоторые из них делают постоянный мониторинг каких-то секторов рынка.

В качестве третьего, совершенно особого источника информации я бы выделил прессу. Она близка к мониторингу и постоянным анализам рынка, и людей, которые все время о чем-то пишут, можно рассматривать как экспертов по тому или иному рынку. Важно, что пресса дает представление о ситуации не просто в цифрах, а на каком-то человеческом языке, даже на уровне сплетен, ощущений, то есть дает «клей», связывающий сухие факты и цифры в целостную картину состояния рынка. Кроме того, при газетах, службах новостей создаются подразделения, где можно получить досье на фирмы или людей именно по совокупности событий, публикаций о них.

А собрав и проанализировав уже существующую внутри и вовне информацию, можно приступать к последнему этапу исследования, в котором будут участвовать эксперты или участники рынка, рыночные игроки (потребители, дистрибуторы, конкуренты).

– То есть наступает черед собственно опроса?

– Да, причем разные категории рыночных игроков нужно опрашивать с разной точки зрения, по-разному вынимать у них информацию. Делается это либо через прямые опросы, либо с помощью фокус-групп.

И то и другое хорошо для своих целей. Прямые опросы подразумевают массовость и статистику, фокус-группы – много неформализованной информации, которую во время прямых опросов получить невозможно. Люди садятся вместе в одной комнате, начинают спорить, высказывать разные точки зрения, и можно почувствовать изюминку, «специи» обсуждаемого вопроса. Кстати, одно не исключает другого, и истина, как всегда, может лежать где-то посередине.

Существуют две группы фирм, осуществляющих исследования рынка: маркетинговые (market research) и консультационные.

Маркетинговые фирмы предпочтительны для исследования рынков более или менее простых товаров, где на больших объемах информации применяется стандартная аналитика. Их сильная сторона – отлаженный механизм и разветвленная региональная сеть для проведения массовых социологических опросов.

Консультационные фирмы эффективнее работают в области сложных с потребительской или технической точки зрения товаров (средства производства, компьютеры, системы телекоммуникаций), рынок которых менее диверсифицирован, а вместо больших объемов информации требуется углубленный анализ (финансового состояния потребителя, источников финансирования, механизма принятия решений и т. д.). Иногда они выступают перед клиентом в качестве своего рода системного интегратора, заказывая маркетинговым фирмам недостающие части исследования.

Другое дело, что возникают финансовые проблемы, вынуждая ограничиваться тем или другим, и здесь важно почувствовать, где проходит разумная грань исследования. Например, для того чтобы понять, что спрос на данный продукт здесь, скажем, в десять раз меньше, чем в США, не нужно проводить опрос всех потребителей, а достаточно взять статистику и пару экспертов – это будет в десять раз дешевле, а результат вы получите тот же самый. Ну и если спрос на самом деле окажется не в 10, а в 9,8 раза меньше, ваша рыночная политика от этого зависеть не будет.

– Что касается финансовой стороны подобных исследований, то этот вопрос часто возникает в первую очередь. Например, выгоднее это делать силами своей маркетинговой службы или лучше заказать специализированной фирме?

– По-моему, свои маркетинговые структуры, которые проводили бы большие анализы потребительского рынка, разумны в крупных фирмах с достаточно диверсифицированным производством. Вот, например, большая компания, занимающаяся производством товаров личной гигиены: сегодня они изучили мыло, завтра будут изучать стиральный порошок, послезавтра – шампунь, то есть люди всегда при деле. Если же речь идет о специфических товарах, у которых не очень диверсифицированный рынок, то достаточно получать некую информацию о текущих продажах, посматривать на бизнес-окружение и время от времени проводить так называемое прощупывание рынка, обмеры. Такая задача может решаться как силами самой фирмы, так и привлеченными силами. Часто бывает хороша комбинация.

Судя по опыту российских компаний, существуют и другие возможности удешевления маркетинговых исследований помимо тех, о которых рассказал нам г-н Лихарев. Так, некоторые фирмы силами маркетинговой службы (два-три человека) проводят массовые опросы своих клиентов на выставках, в которых принимают участие. «Паниптер» привлекает для этой цели студентов – социологов, маркетологов, которые сами разрабатывают программу, собирают информацию, делают первичный анализ, а аналитики маркетинговой службы на его основании выносят предложения руководству компании.

Даже такая, казалось бы, специфическая вещь, как фокус-группа, доступна рядовым менеджерам рядовой коммерческой фирмы. По словам Сергея Прокофьева (его компания «Эффимо» торгует мороженой рыбой), это очень просто: «Вы выходите на улицу (до этого надо приготовить кока-колу, пиво и бутерброды) и буквально в трех местах останавливаете около тридцати человек. Приглашаете их в комнату, включаете несколько диктофонов и задаете вопросы».

1.1.4. Цена! Как много в этом звуке...

Организаторам маркетинга приходится думать не только о цене исследований. Гораздо более тонкая профессиональная задача маркетологов компании связана с ценой собственной продукции, с выработкой *политики ценообразования.*

Видимо, не случайно, как показало исследование материалов журнала «Эксперт», о котором говорилось в начале этой главы, ценовая политика заинтересовала лишь треть руководителей, а их действия в этой области составили менее одной десятой всех маркетинговых шагов. Но это еще не вся правда о цене.

На самом же деле цена цене рознь, и даже если о ней говорят, то важно различать, о какой именно цене идет речь.

Во-первых, это расчет цены на основе себестоимости продукции (цена должна покрывать затраты компании). **Во-вторых**, цена как способ расчета с потребителем за продукты и услуги и восприятие этой цены с точки зрения потребителя. И, **в-третьих**, цена как инструмент борьбы за рынки, цена с точки зрения конкурентоспособности.

Факторы принятия решения о покупке товара (схема 1.1.1)

1. Цена – все ценовые условия, в том числе:
цена отдельной поставки (start up price);
цена владения (ownership cost): стоимость расходных материалов, комплектующих, необходимого окружения;
условия возможного лизинга;
учет возврата старых товаров по цене новых;
помощь в получении кредитов;
скидки за опт;
комиссионные.

2. Качество – удовлетворение всех потребительских запросов:
функциональная пригодность;
безопасность;
долговечность;
дизайн.

3. Сервис – полное до- и послепродажное обслуживание:
education (ознакомление потенциальных клиентов с данным товаром или услугой);
условия и сроки поставки;
установка, наладка;
обучение персонала;
расходные материалы, комплектующие, запчасти;
ремонт;
upgrade (доращивание старых версий, возможность полной замены старого оборудования и т. д.).

В плановой экономике хорошо умели считать первую цену, это было краеугольным камнем технологии планирования. И хотя в условиях переходной экономики это искусство на время почти забыли, сейчас рынок пришел в такое состояние, когда снова нужно считать себестоимость, а цену устанавливать от затрат.

Более того, на многих рынках, где в результате конкуренции цена стала все больше приближаться к себестоимости, компании занимаются не только снижением себестоимости, но и вопросами повышения доходов через цену. Таким образом, возник второй блок работы с ценообразованием – изучение рынка, предпочтений потребителя. Если первую цену для компаний рассчитывает планово-экономический отдел, то вторую, «внешнюю», цену он рассчитать не может, поскольку его технологии предназначены для системы калькуляции и учета только внутренних затрат. Следовательно, это задача маркетингового отдела предприятия.

Так, по словам Сергея Виноградова, раньше на Ижевском заводе пластмасс стремились заложить одну рентабельность по всем направлениям. «Теперь мы стараемся варьировать цены в зависимости от условий оплаты, от спроса. При получении крупных заказов стараемся делать рентабельность по минимуму, чтобы установить тесные связи с потребителем, занять эту нишу на рынке», – говорит г-н Виноградов. Еще решительнее действуют в «Панинтере»: «Мы регулярно повышаем и понижаем цены. Например, у нас отчетным периодом является неделя, и мы отслеживаем движение товара поартикульно. Если на какие-то изделия явно растет спрос (а производство достаточно инертно, не может так быстро перестроиться) – вступает в права ценообразование, спрос диктует повышение цены. Или, допустим, стоит иная задача: резко дорожает сырье, это повышает себестоимость продукции – естественно, надо повышать розничную цену. Тогда мы быстро проводим сбор информации: какой процент покупателей мы рискуем потерять, если повысим цену так, как нам нужно».

С расчетом внешней цены, или цены предложения, тесно связана и работа с конкурентами. Самые продвинутые ограничиваются пока сравнительным анализом того, как покупатели оценивают их на фоне конкурентов. Однако, по мнению специалистов, недалек тот день, когда российские компании не всегда будут выбирать ценовую борьбу с конкурентами «до последней капли крови» (такая борьба небезобидна, поскольку ведет к нулевой марже, убыткам и, следовательно, истощению внутренних ресурсов компании), а находить, например, какие-то синдикатные формы продвижения товара.

Так или иначе, когда определены внутренняя и внешняя цена товара, перед марке-

тингом встает очень непростая интеллектуальная и творческая задача: найти путь движения компании в коридоре «себестоимость – цена предложения» или способы расширения этого коридора. Повышается роль так называемой неценовой конкуренции, когда привлекательность товара повышается за счет качества и сервиса.

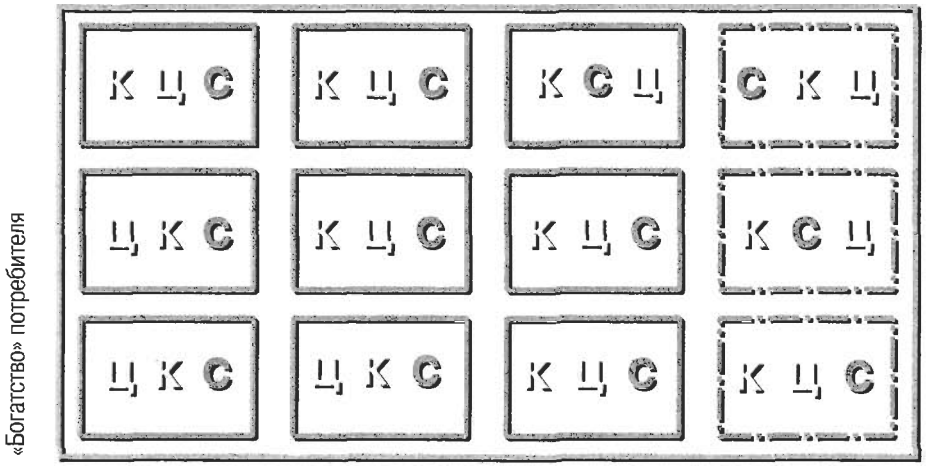
Понятно, что в некоторых случаях дополнительные издержки, связанные с повышением уровня привлекательности товара, могут покрываться не производителем, а инфраструктурой, которая продвигает товар на рынок. И в цене товара возникают, условно говоря, три передела: цена производителя, цена дистрибутора, цена сервиса. У компании-производителя появляется возможность по-разному строить стратегию ценообразования: оказывать весь набор услуг и зарабатывать прибыль на всех этапах продвижения товара или, когда не хватает операционных, управленческих и других возможностей, ограничиться только частью цепочки, скажем, производственной прибылью. Но и в этом случае возможны варианты: либо контролировать только оптовую цену и не влиять на дальнейшее продвижение товара на рынке (с этой простейшей модели начинался рост дистрибуторских сетей большинства коммерческих компаний), либо попытаться занять более активную позицию на рынке, влияя на политику и дистрибуторов, и сервиса.

На практике бывает, что из-за отсутствия маркетинга предприятия не могут контролировать не то что весь рынок, но даже одно его звено. Так, по словам генерального менеджера консалтинговой фирмы «Интелгруп» **Дмитрия Глямшина**, руководители многих предприятий, не владеющих информацией о рынке и не имеющих собственной сбытовой сети, находятся сейчас во власти оптовиков, которые диктуют им свои цены.

Таким образом, стратегия ценообразования теснейшим образом связана со стратегией сбыта, и мы подошли к составной части маркетинга – ***распределению продукции.***

Схема 1.1.1

Изменение приоритетов в соотношении цена – качество – сервис



1.1.5. «Российский синдром» и как с ним бороться

«Панинтер», которому не хватало производственных мощностей, чтобы удовлетворить покупательский спрос, реализовывал через свою сбытовую сеть продукцию других российских производителей, которые, по словам Натальи Лебедевой, уже образовали очередь: «Мы даже для себя открытие сделали, как много предприятий выпускает весьма достойные товары».

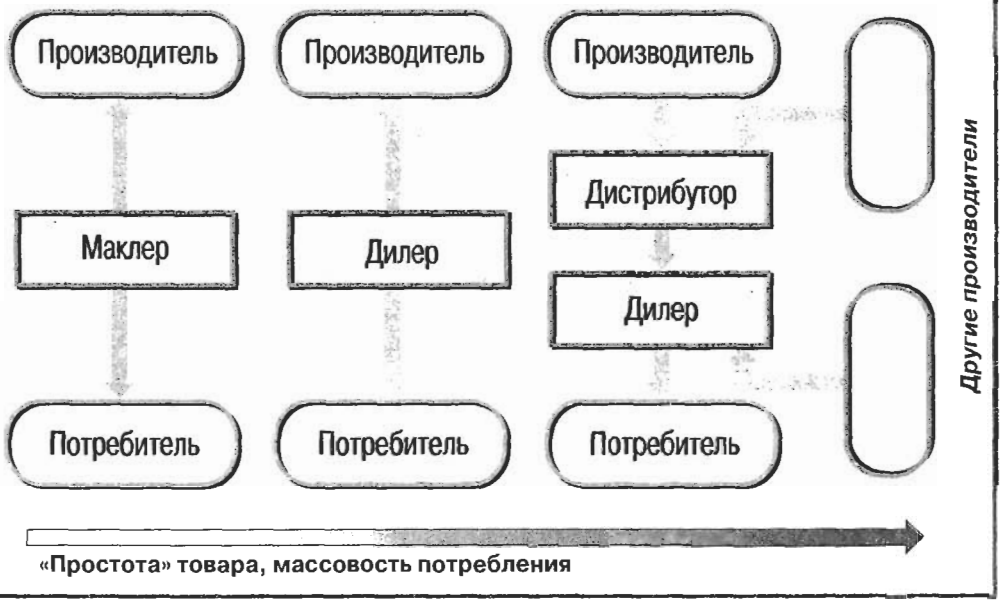
Если обратиться к данным упомянутого в начале этой главы обзора материалов «Эксперта» (напомним, что речь идет о предприятиях, неплохо адаптирующихся к новым условиям), то окажется, что активно занимались проблемой распределения меньше половины, а созданием собственной сбытовой сети — только пятая часть руководителей. Между тем стоит отметить одну деталь: сколько-нибудь пассивное отношение к системе сбыта в российских условиях может обернуться бóльшими потерями, чем кажется на первый взгляд.

Сразу подчеркнем, что вопрос «гигантомании» в системе сбыта касается не всех компаний, поскольку масштаб сети распределения во многом зависит от характера продукта (схема 1.1.2). Так, если товар достаточно сложный, то его трудно кому-нибудь перепоручить, зачастую здесь присутствуют только посредники (маклеры), которые заняты исключительно тем, что выводят производителя на потребителя. Кроме того, у сложных товаров, как говорят математики, конечное число потенциальных потребителей, все они известны маркетинговой службе, и нет необходимости в промежуточном распределительном звене. Наоборот, чем проще товар (а простота часто коррелирует с массовостью потребления), тем больше уровней в схеме распределения.

Очевидно, что большинство компаний относится ко второй группе и выходит на конечного потребителя с помощью дилеров

Схема 1.1.2

Количество уровней в схеме дистрибуции в зависимости от характера товара



и дистрибуторов. Но, решая одну проблему, они получают другую — проблему контроля. Вот как это выглядит в изложении Сергея Прокофьева: «Дистрибутор — это человек, который приходит в компанию, и та его поднимает, дает ему возможность зарабатывать деньги. Мы ему поставляем продукцию, готовим сейлзменов (они работают здесь, с нами), то есть все очень серьезно. Но вот через месяц он приезжает: красный пиджак, BMW — и больше ничего: ни бизнеса, ни продаж, ни какой-либо концепции. Мы называем это *five-twenty-five syndrome*».

По словам Сергея Лихарева, это стандартная проблема на начальном этапе становления рынка. Компания набирает много посредников, потом спохватывается, начинаются «чистки», половину выкидывают, потом опять идет набор. Этот волнообразный процесс постепенно приходит в какое-то устойчивое состояние, причем не обязательно стабильное. Некоторые фирмы специально создают такие колебания, чтобы держать в напряжении своих дилеров. Иногда на первом этапе производители дополнительно поддерживают свой товар: продает его магазин, а обслуживает гарантийная мастерская самой фирмы.

Вводятся многочисленные процедуры авторизации и поддержки дилеров. Например, в одной компании нам рассказали, что не менее двух лет «упаковывают» дилера, зато после этого рассматривают вопрос о возможности более близких с ним отношений, скажем, о создании на его базе представительства. Так или иначе, но все это требует ресурсов — временных, финансовых, управленческих.

Программа авторизации дилера
Стабильные обороты;
рекомендации официальных партнеров;
обучение технике продаж и культуре обслуживания;
экзамен.

Программа поддержки дилера
Включение в рекламу и поддержка рекламными материалами производителя;
информационная, техническая, менеджерская, иногда финансовая поддержка;
обучение.

По мнению **Вячеслава Кондратьева** (консалтинговая группа «БИГ»), основное ограничение в построении мощных систем распределения связано с менеджментом. «Что такое установить дистрибуторский центр в регионе, а тем более создать сеть собственных магазинов? Это не только их создать, обеспечить товарными потоками, профинансировать инфраструктуру. Необходимо передать и запустить систему управления, которая была бы связана и интегрирована в систему управления центральной компании. Фактически речь идет о создании распределенных систем управления, управления в группах, то есть о том, с чего мы начинали разговор о менеджменте в этой книжке».

А вот как видится эта ситуация американскому менеджеру. **Борис Маслов**, генеральный менеджер фирмы GlobalGate:

— Здесь еще очень много портит, так сказать, окружающая среда.

Если, скажем, заводить десятикратный резерв, то тогда отдача на капитал будет небольшая. Если же задействовать 90% капитала, то он в большей степени оказывается под рисками системы. То есть система, например, ударяет не по 10% резервов, а по 20, и тогда начинает в разных местах «проседать» то, что спланировано.

— То есть создание большой сети — это маленький процент резервирования за счет стационарной внешней среды?

— Классический пример — это сборочные линии в Японии, у которых есть резерв на шесть часов. В Америке тоже пытаются таким способом организовать некоторые вещи, особенно продуктовые магазины. Но для этого нужна устойчивая система. В России представить себе завоз свежих фруктов пять раз в день пока труднее. Но это пока.

— Значит, ближайшее будущее России — это короткие дистрибуторские системы?

— Они все еще содержат много рисков. Такая дистрибуторская система предполагает большую долю самостоятельности и как бы автономности единиц. Скажем, в Америке в нынешних условиях задача менеджера состоит в том, чтобы позвонить и попросить продукт. Все. В одной фирме, которую

я знаю, менеджер с достаточно небольшой зарплатой и небольшим опытом работы тем не менее умеет командовать своими 20 сотрудниками и четко знает процедуру. У него все написано в инструкции – он звонит и говорит, что ему надо, и называет дату. И это срабатывает. Здесь нет этой уверенности. Грубо говоря, если у меня слабо тренированный, дешевый сотрудник останется один в таких условиях, он, может быть, и позвонит и скажет по инструкции, что ему нужно. Но не факт, что он это получит.

– Получается, что в России требуются более квалифицированные менеджеры, чем на те же места в Америке?

– Несомненно. Потому что здесь много сил в рабочее время тратится на жизнь в среде. Итак, фактор внешней среды в России усложняет проблему управления дистрибуторскими сетями. Компаниям нужно найти оптимальное сочетание двух критериев – эффективности и устойчивости, находящихся в разнонаправленной зависимости от размеров системы. Но небольшие размеры сами по себе еще не гарантируют устойчивости. Составляя цепочку из тех или иных звеньев (схема 1.1.3), следует помнить об общероссийской, а также корпоративной технологической и культурной реальности.

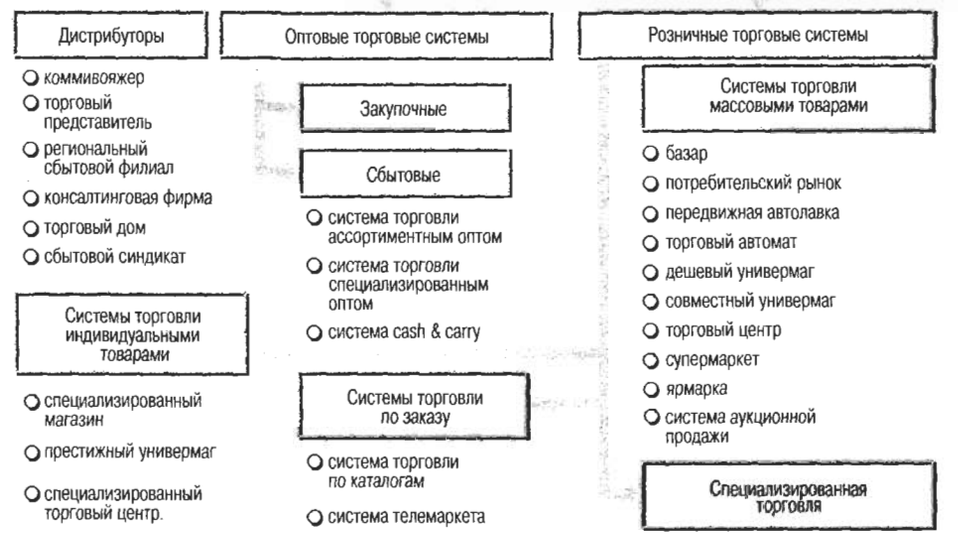
Скажем, системы торговли ассортиментным и специализированным оптом являются одним из наиболее простых инструментов дистрибуторских сетей в России, потому что требуют минимальной инфраструктуры для обеспечения больших оборотов. А вот система оптового самообслуживания cash & carry требует высокой культуры управления (комплексный учет «склад–магазин–касса», гибкая ассортиментная политика, мотивация персонала).

1.1.6. Маркетинг как явление диффузии

Хорошо тем менеджерам, которые думают, что маркетинг – это сбыт или реклама.

Схема 1.1.3

Типовые элементы дистрибуторских систем



Сложнее тем, кто думает, что маркетинг — это и то и другое. Но труднее всего тем, кто понял, что маркетинг — это такая вещь, которая пронизывает всю фирму от вершины до основания и к тому же еще проникает вовне.

По словам **Михаила Абрамова**, консультанта фирмы Human Factors, для российских компаний типичны две ситуации: «Первый случай — когда приказом руководства создается отдел маркетинга, и он отторгается всеми подразделениями, потому что они чувствуют себя ущемленными в каких-то правах, что вполне нормально. Другой вариант — создается карманное подразделение, куда "ссылают" неугодных или не очень способных соратников, которые в общем-то не чувствуют никакой ответственности за происходящее и свою деятельность строят на основе учебников, в которых говорится что-то туманное об исследованиях рынка, анализе конъюнктуры и т. д. То есть если говорить об управлении маркетингом, то это скорее не вопрос проектирования каких-то маркетинговых подразделений — они иногда не приживаются, не создают фундамента для этой работы. А фундаментом, наверное, является координация работы соответствующих служб предприятия, которые связаны с маркетингом».

Если согласиться с этим мнением, то «ошибочное» представление о маркетинге как о сбыте или рекламе окажется весьма полезным для организации маркетинговой работы, потому что все должно идти от потребностей данной компании в конкретный момент. Продолжает г-н Абрамов: «Мне кажется, что это наиболее здравый подход к управлению. Например, в ряде фирм, которые мы консультировали, распределение маркетинговых функций было достаточно экзотичным: вопросы рекламы решались в отделе кадров, вопросы распространения продукции — в каком-нибудь другом подразделении, тоже как бы не относящемся к этому делу. Но тем не менее фирмы-то были неплохие, скорее даже хорошие, прибыльные, и смогли эту работу организовать, значит, это было наиболее целесообразно».

Другое дело, что компании растут и начинают понимать, что только интегрированная и бесперебойная работа подразделений приводит к благоприятному результату.

Например, как нам рассказали в одной крупной торговой компании, у них начали снижаться объемы продаж из-за того, что уровень цен оказался не сбалансирован, неадекватен, отставал от конкурентов. Стало ясно, что надо серьезнее заниматься ценами. Потом, когда начали смотреть, оказалось, что цена связана с системой управления в целом. То есть, чтобы управлять ценами, нужно управлять ассортиментом, затратами (закупки, реклама), продажами.

Но когда сами компании не идеальны, «идеальное» решение для них не подходит. Так и в этой фирме: уже два раза до описываемых событий они пытались создать маркетинговую службу, но результат был нулевой. Теперь решили пойти другим путем: вначале заниматься как бы «отдельно» планированием закупок, продаж, рекламы и т. д., но помнить при этом, что все эти функции связаны не столько организационно, сколько информационно. То есть, управляя ценами в одном месте, распределением — в другом, а рекламой — в третьем, нужно иметь общее информационное пространство. Принцип единства информации рано или поздно приводит к необходимости выделения специальной структуры, которая бы ею управляла. Однако опыт показывает, что это происходит далеко не сразу.

Например, в «Панинтере» служба маркетинга как таковая была выделена примерно через год после того, как началась реформа управления компанией. Между тем сама суть реформы заключалась именно в маркетинге. Как уже говорилось выше, создание информационного пространства началось с постановки учета. Постепенно сбор информации разросся до таких масштабов, что, по словам Натальи Лебедевой, «ведется постоянный мониторинг движения готовой продукции, можно сказать, от закройного цеха до покупателя. Служба маркетинга как раз и занимается этим мониторингом, держит под прицелом каж-

дую цифру, каждый шаг, каждое движение нашего товара».

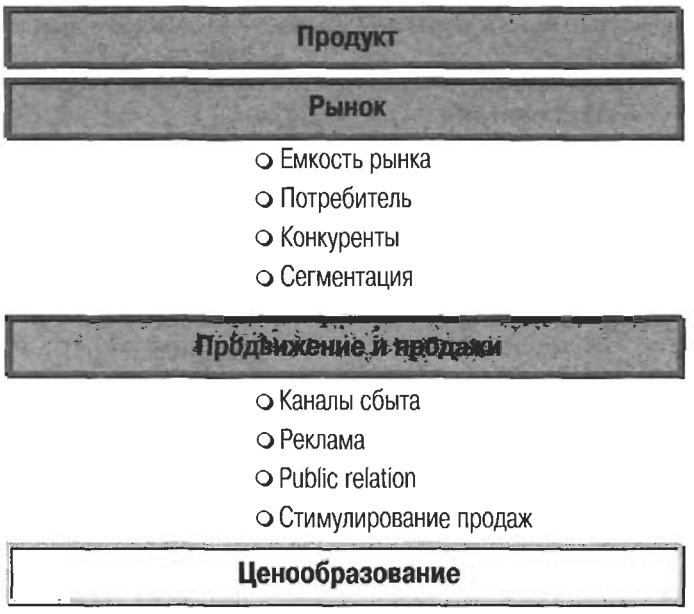
Правда, одно революционное решение на этом пути руководство «Панинтера» все же приняло. Но это было не создание отдела маркетинга, а выделение в рамках концерна торгового дома (ТД). В теории торгового дома – это одна из форм организации сбыта (схема 1.1.4), например холдинг нескольких коммерческих компаний, который полностью разрабатывает систему продаж и берет на себя ее реализацию.

В данном случае получилось нечто большее. Рассказывает Наталья Лебедева: «ТД представляет собой симбиоз из службы маркетинга, планового отдела и службы, которая обеспечивает сбыт. Поэтому у нас и планированием изначально занимается ТД. Мы планируем сбыт, мы изучаем рынок, мы имеем розничную сеть, которая является прекрасным полигоном для маркетинговых исследований. ТД в принципе диктует все: производство, каналы распределения, сбыт, цены».

Последнее – то, что ценообразованием занимаются не в планово-экономическом отделе, а в ТД, – по мнению г-жи Лебедевой, является одним из самых непривычных для наших предприятий и в то же время прогрессивных моментов. А все это вместе и есть *интеграция маркетинга в управление компанией*. Так, для производственного планово-экономического отдела планы, полученные из ТД, фактически являются директивными, и он лишь преобразует их в конкретные планы производства: закупки сырья, фурнитуры, распределения рабочей силы, производственных мощностей, оборудования и др. Таким образом, производство находится под постоянным прессингом со стороны торговли. «Например, есть запасы сырья, можно быстро развернуть или увеличить выпуск каких-то изделий, – и мы буквально каждую неделю принимаем такого рода решения, корректируя производство. И все это исходит от покупателя, от спроса, от нашей розничной торговли», – говорит директор ТД.

Схема 1.1.4

Компоненты маркетинга



Кроме того, компания стала заниматься импортом. Схема традиционная: изучили спрос, прощупали рынок, на котором аналогичная продукция уже присутствовала, и приняли решение, основываясь на том, что с помощью своей традиционной ценовой политики удастся оттеснить конкурентов.

Заметим, что, набросав все это поначалу как бы крупными мазками, руководство «Панинтера» не забывает и о необходимости проработки деталей, несмотря на то что система в целом работает очень эффективно (доказательством служит хотя бы тот факт, что «Панинтер» размещает свои производственные заказы на швейных предприятиях Москвы и Подмосковья). Так, автоматизировав учет, начали делать автоматизированную систему согласования планов на всех уровнях. Кроме того, стали очевидными задачи, связанные с управлением дистрибуторской сетью. По мнению Натальи Лебедевой, во всех звеньях сети существует масса резервов для увеличения оборота: «Скажем, если взять и расписать, как функционирует розничная сеть, кто на каком месте чем управляет, буквально по часам: когда выставляется товар, когда приезжает машина, кто какие отдает распоряжения, — наверняка найдутся возможности, которых мы не видим, потому что не приглядывались, налаживая общий учет и планирование. То же самое касается организации работы оптовой торговли, сбытового звена по продвижению импортного товара (он ведь не так продается, как наш товар, там совершенно другая схема, другая система, там все по-другому)».

Видимо, приблизительно так и должен происходить этот вечный круговорот, движение мельчайших частиц под названием «маркетинг». Кстати, на вопрос, когда не поздно приобретать «микроскоп», один опытный маркетолог-практик (руководитель рекламного отдела в очень успешной компании) заметил, что *делать это лучше всего в тот момент, когда компания вышла на стабильный уровень продаж. Раньше – можно обойтись и так, позже – придется ловить уже уходящий поезд.*

Советы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»

Постановку маркетинга в компании проводите в следующей последовательности:

- внедрите в компании маркетинговую идеологию. Это обеспечит рыночную ориентацию принимаемых управленческих решений и поможет определить компоненты маркетинга;
- с учетом специфики компании, ее стратегии выберите ключевые компоненты маркетинга (см. схему 1.1.4);
- по отобранным компонентам маркетинга определите базовые функции;
- указанные функции маркетинга распределите по всем подразделениям компании, в том числе часть из них закрепите за специализированным отделом маркетинга;
- функции маркетинга, закрепленные за отделом маркетинга, детализируйте (в соответствии с технологией их реализации) и распределите между внутренними структурными подразделениями отдела маркетинга.

1.2. Маркетинг не роскошь, а средство продаж. Советы от «Маккинзи»

Маркетинг требует тщательного планирования и стоит денег.

1.2.1. Маркетинг начинается с... маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования – систематизированная работа по сбору, анализу и представлению данных исследования рынка.

У каждого предприятия есть покупатели его продукции, следовательно, оно должно знать их нужды.

Любое предприятие работает в конкретных экономических условиях и должно знать эти условия.

Каким бы опытным ни был руководитель, как бы хорошо он ни знал свою сферу деятельности, тем не менее во вкусах покупателей и положении конкурентов постоянно происходят изменения, а это требует систематического обновления информации. Нередко весьма полезное исследование можно провести и при очень ограниченных средствах.

Специфика исследований рынка может меняться в зависимости от того, к какой отрасли относится предприятие: для одних будет проще собрать необходимую информацию, для других сложнее.

Те предприятия, которым удается собрать наиболее полезную информацию, имеют больше шансов на успех.

Определите формат маркетингового исследования

Перед руководителями российских предприятий стоит много разнообразных проблем. Важно выявить и четко сформулировать эти проблемы до начала исследования рынка. Определите приоритетные проблемы, степень важности каждой проблемы по сравнению с другими. После того как важнейшие проблемы будут выделены, подумайте, на какие вопросы необходимо ответить, чтобы эти проблемы решить.

Попытайтесь хорошо разобраться по крайней мере с тремя основными параметрами вашего рынка: покупателями, конкурентами и потенциалом рынка.

Знание покупателей позволит вам определить требования тех или иных сегментов, которые вы можете обслуживать.

Знание конкурентов даст вам возможность определить, потребности каких сегментов вы сможете удовлетворить лучше, чем ваши конкуренты.

Знание потенциала рынка позволит наметить перспективы экономического успеха предприятия, который может быть достигнут при более эффективном, чем у конкурентов, обслуживании покупателей.

В маркетинге существует несколько дебютных идей, и их полезно знать.

Если маркетинг поставлен неправильно, то никто не мешает его переставить.

Формулируйте цель исследования

У каждого проекта по исследованию рынка должна быть четко определенная цель. Результатом станет получение именно той информации, которая необходима для стратегии вашего дела и оказывает непосредственное влияние на эту стратегию.

Пример постановки цели исследования: найти растущий сегмент рынка, спрос которого не удовлетворен и на котором можно успешно конкурировать.

Планируйте исследование рынка

Прежде всего сформируйте группу, которая отвечала бы за исследование рынка. Эта группа должна быть представителем всей вашей организации. Важно, чтобы в ее состав входили такие люди, которые выполняли бы порученное задание с энтузиазмом.

Разработайте методику исследования: определите, какие данные вам нужны; определите источники этих данных и методы их сбора, убедитесь, что все участники группы по исследованию рынка понимают методику.

Рассчитайте время и затраты, необходимые для проведения исследования.

Создайте стимулы для скорейшего выполнения работы группой по исследованию рынка. Качественная работа должна соответственно вознаграждаться.

Не следует пренебрегать тем вкладом, который может внести в вашу работу профессиональная фирма по исследованию рынка. Если цель проекта правильно сформулирована, то затраты на услуги такой фирмы легко окупятся высоким качеством предоставленной информации.

В работу по исследованию рынка должно быть вовлечено высшее руководство предприятия. Это способствует лучшему пониманию им результатов исследования и ускоряет процесс утверждения планов.

Используйте вторичные источники

Стройте работу так, чтобы сбор информации был логичным и последовательным. В результате вы избежите дублирования в работе. К тому же для проведения последующих этапов исследования может понадобиться предварительная базовая информация.

Обучите людей основам проведения интервью и сбора информации. Убедитесь, что те, кто проводит интервью, хорошо понимают значение каждого задаваемого вопроса.

Используйте общедоступную информацию, например государственные публикации и статистические отчеты. Пользуйтесь местными газетами и справочниками для поиска источников информации. Из общедоступных источников может быть получено очень много полезных данных.

Подходите к работе творчески — при отсутствии необходимой классификации информации пользуйтесь необработанными данными. Используйте в работе накладные, жалобы покупателей и т. д.

Попробуйте начать с коллективного интервью

Простые беседы с клиентами могут помочь вам выявить возможные пути улучшения продукта. Чтобы получить основное представление о потребительских вкусах, проведите коллективные интервью с группами, состоящими из 6–10 человек. Коллективные интервью помогут вам определить, какие из факторов, влияющих на решение о покупке, являются для вашего продукта важнейшими; узнать, каких новых характеристик продукта требует рынок; провести сравнение вашего продукта с продукцией конкурентов.

При проведении коллективных интервью важно создать спокойную и непринужденную обстановку. Постарайтесь подобрать людей одинакового уровня. Помните, что состоятельные люди, например, могут оказывать подавляющее влияние на людей

с низким уровнем доходов; единственная женщина в группе может себя чувствовать неуютно среди мужчин.

Найдите опытного ведущего и поощряйте инициативу.

Лично наблюдайте за ходом коллективного интервью. Не забывайте, что «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать».

Сразу же выясните результаты у ведущего и наблюдателей. Чем больше пройдет времени, тем больше информации будет потеряно.

Сформулируйте ясную гипотезу. Помните, что результаты, полученные в ходе коллективных интервью, не могут служить основанием для универсальных выводов. Если у вас недостаточно информации для выдвижения гипотезы, подумайте о проведении еще одного, дополнительного коллективного интервью.

При необходимости используйте опрос

Четко определите, что будет охватывать исследование. Направьте опрос на получение конкретных результатов и рекомендаций. Определите его рамки и не делайте их слишком широкими. Следует заранее задать те факторы и критерии, которые могут иметь серьезное значение для проведения сегментации покупателей.

Учитывайте местные условия, взвешивая «за» и «против» относительно различных методов проведения опросов.

Используйте надежные методы проведения выборки, которые свели бы к минимуму возможные искажения. Сделайте объем выборки максимальным, а саму выборку — как можно более случайной. Выберите соответствующее место и время для проведения опросов, чтобы снизить вероятность связанных с выборкой искажений. Если хотите предложить ваш продукт всей стране, не ограничивайте опрос Москвой.

Анализ данных проводите силами группы по исследованию рынка

Важно, чтобы группа по исследованию рынка занималась не только сбором данных, но и их анализом. Зная, что им придется еще и анализировать полученную информацию, участники этой группы постараются собирать необходимые данные в пригодной для анализа форме.

Подготовьтесь к созданию отдела исследования рынка

Кроме частных исследований любому предприятию требуется систематический сбор информации. Рассмотрите возможность создания отдела исследования рынка. Введите должность исследователя, который будет тесно сотрудничать с начальниками отделов маркетинга и сбыта и руководителем предприятия (подразделения).

Подумайте о том, какая информация может понадобиться различным подразделениям вашей бизнес-единицы. Не занимайтесь предоставлением отделам информации, прямой обмен которой между ними будет более эффективным.

Рассматривайте расходы на исследование рынка как необходимые инвестиции в будущую прибыльность.

1.2.2. Другие компоненты маркетинга и его обеспечение тоже полезно внедрить

...Например, продвижения и продажи, ценообразование и бюджет маркетинга

Существует ряд моментов, которые важны для любой работающей в России компании. Каждая компания должна проводить активный маркетинг своей продукции, то есть:

- знать потребителей и рынки;
- разработать стратегию — последовательный ряд действий, направленных на осуществление маркетинга продукции;
- создать внутри компании правила, процессы или структуры, обеспечивающие осуществление стратегии маркетинга.

1.2.3. Организация и бюджетирование маркетинга

Подходите к маркетингу по трафарету

Для увеличения объемов продаж недостаточно предпринимать действия локального характера. Если у вас хорошая продукция, но отсутствует эффективная система сбыта и дистрибуции, даже самая лучшая реклама не поможет увеличить продажи. А если производимую продукцию никто не хочет покупать, то увеличения продаж не достичь ни хорошей организацией сбыта, ни рекламой.

Стройная и всеобъемлющая стратегия маркетинга охватывает и координирует всю деятельность предприятия – от разработки продукции до сбыта, дистрибуции и послепродажного обслуживания.

Все компоненты маркетинга взаимосвязаны

Стратегия разработки новой продукции зависит от выбора целевого сегмента потребителей; стратегия в области цен зависит от выбора канала дистрибуции; стратегия информационного воздействия должна поддерживать стратегию сбыта и т. д.

• **Создайте организацию, способную осуществить стратегию предприятия.**

Вместо того чтобы пытаться осуществлять связанную с маркетингом деятельность организации, созданной для других целей, следует делать обратное: прежде всего разработать стратегию, а затем создать такую организационную структуру, которая подходит для ее осуществления. Организация должна следовать за стратегией, а не наоборот.

• **Сделайте так, чтобы все компоненты структуры, обеспечивающей проведение маркетинга, взаимодействовали как между собой, так и с другими элементами организации.**

Поскольку компоненты маркетинга взаимосвязаны, должна координироваться и деятельность звеньев, реализующих функции маркетинга. Отдел исследования рынка – это центр, обеспечивающий все элементы организации информацией о рынке. Группа по разработке нового вида продукции (это может быть временная структура, образуемая каждый раз при планировании нового изделия) должна включать представителей различных отделов. Отделам сбыта и дистрибуции и отделу рекламы следует координировать свои действия. Для эффективности работы системы жизненно важными являются взаимодействие и эффективность обмена информацией.

Для создания организации, ориентированной на проведение маркетинга продукции, лучше всего собрать временную целевую группу, освободив ее членов от других обязанностей. Поскольку важнейшую роль в такой работе играет взаимодействие, усилия совместно работающей команды единомышленников облегчают создание эффективной организации.

• **Сделайте необходимые инвестиции в маркетинг.**

Может показаться, что затраты на маркетинг слишком высоки, но при правильном планировании они многократно окупятся.

1.3. Практикум. Раздвоение маркетинга

Маркетинговая работа в компании делится на две несоединимые части – аналитическую и коммерческую.

Продолжим разгадывать загадки, связанные с организацией маркетинга в компании. Одна из них заключается в том, что существует не один, а как бы два маркетинга, и они занимают разные ниши в управлении бизнес-процессом.

Первый маркетинг можно условно назвать *исследовательским*, или *аналитическим*. Основная его задача – сбор информации для принятия управленческих решений. В зависимости от того, какой информации не хватает, выбираются компоненты маркетинга, по которым будут проводиться исследования, например, как показано на схеме 1.3.1 (блоки 1, 2).

На основе полученных данных формируется *маркетинговый отчет*, который становится частью *процедур стратегического или бизнес-планирования* (схема 1.3.1, блок 3). Именно в ходе этих процедур происходит чудесное превращение маркетинга: маркетинговый отчет вместе с другими подобными документами составляет вводную, или аналитическую, часть бизнес-плана (схема 1.3.1, блок 3.1), затем вся эта информация поступает в «черный ящик» под названием «выработка стратегии» (схема 1.3.1, блок 3.2). Заключительный этап планирования связан с разработкой программ по реализации стратегии. Наряду с производственной, финансовой и прочими программами к ним относится *маркетинговый план* (схема 1.3.1, блок 3.3) с ключевым пунктом – бюджетом продаж.

Таким образом, начинается *маркетинг продаж*. Здесь тот же алгоритм организации работы, что и в исследовательском маркетинге (выбор направлений деятельности и распределение функций по отделам), но с другим содержанием (схема 1.3.1, блоки 4 и 5). Грубо говоря, маркетинг продаж – это отдел продаж, и тон в нем задают не аналитики, а коммерсанты. Если в первом маркетинге ключевые слова – «продукт», «емкость рынка», «конкуренты», то во втором – «клиент», «реклама», «продвижение товара», «объем реализации».

Постановка маркетинга предполагает организацию мониторинга и исследования рыночного окружения компании, разработку и реализацию мер по закупке необходимых ресурсов и по продвижению продуктов и услуг.

Домохозяйка, приценяясь на рынке, может быть, и не задумывается о том, что она занимается маркетингом.

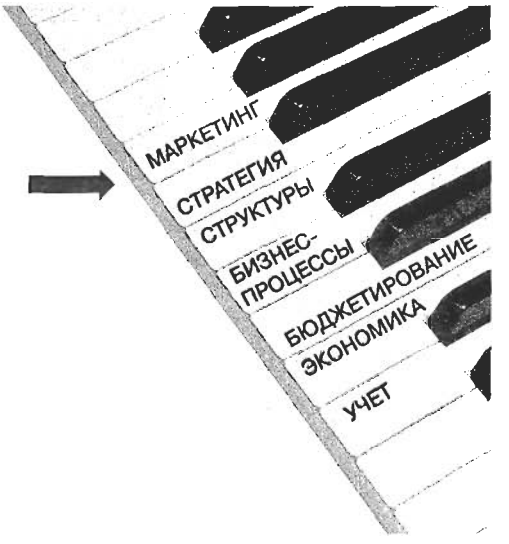


Схема 1.3.1

Аналитический (стратегический) маркетинг

Выработка необходимых для исследования компонентов маркетинга

Блок 1

Этапы принятия решения	Основные компоненты маркетинга											
	Продукт	Рынок				Продвижение и продажи					Цена
		Емкость рынка	Потребитель	Конкуренты	Сегментация рынка	Каналы сбыта	Реклама	Public relations	Прогноз продаж	Суммирование продаж	
Сбор информации		+	+	+							
Выработка решения		+	+	+							
Реализация		+	+	+							
Учет		+	+	+							
Контроль		+	+	+							
Анализ		+	+	+							
Регуляция		+	+	+							

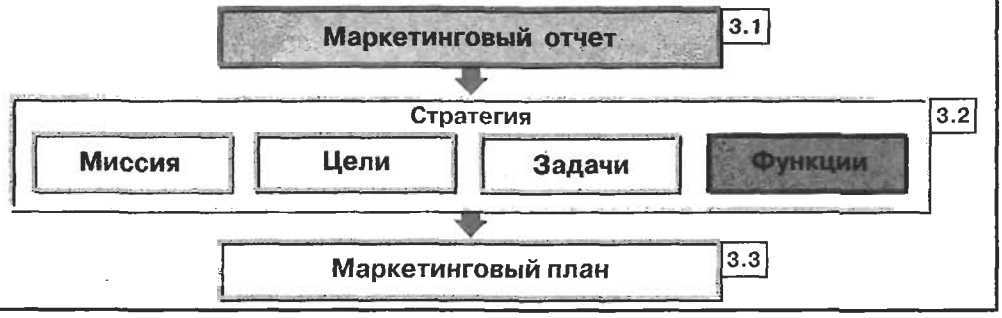
Распределение функций маркетинга по отделам компании

Блок 2

Отделы	Функции					
	Исследование рынка	Рассчет емкости рынка	Исследование потребителя	Сегментация потребителей	Ведение базы данных конкурентов	SWOT-анализ наиболее важных конкурентов
Маркетинга	+	+	+	+	+	+
Продаж	+		+			
Производственный						
Снабжения					+	+
Планово-экономический				+		
Финансовый				+		
Правление					+	+

Место маркетингового отчета в бизнес-плане

Блок 3



Выбор необходимых компонентов маркетинга продаж

Блок 4

Этапы принятия решения	Основные компоненты маркетинга										
	Продукт	Рынок				Продвижение и продажи					Цена
		Емкость рынка	Потребитель	Конкуренты	Сегментация рынка	Каналы сбыта	Реклама	Public relations	Прогноз продаж	Суммирование продаж	
Сбор информации						+	+		+		+
Выработка решения						+	+		+		+
Реализация						+	+		+		+
Учет						+	+		+		+
Контроль						+	+		+		+
Анализ						+	+		+		+
Регуляция						+	+		+		

Распределение функций маркетинга по отделам компании

Блок 5

Отделы	Функции								
	Организация розничной торговли	Организация оптовой торговли	Поставки по заказам	Наружная реклама	Участие в выставках	Построение прогноза продаж по отдельным продуктам	Определение базовой цены по группам продуктов	Определение политики оценок	Рассчет бюджета продаж
Маркетинга				+	+	+		+	+
Продаж	+	+				+			+
Производственный			+		+		+		
Снабжения									
Планово-экономический						+	+	+	
Финансовый				+	+	+	+		+
Правление				+					

Формирование бюджета маркетинга

Блок 6

Отделы	Функции			
Маркетинга	+			
Продаж	+			
Финансовый	+			

Две части маркетинга решают разные задачи и зачастую даже требуют привлечения разного типа людей. В идеале их надо было бы полностью развести внутри организационной структуры, как, например, снабжение и сбыт. Но на практике этого не происходит. Среди причин не последнее место занимает экономическая: маркетинг, как и любая управленческая функция, стоит денег. В то же время в этой ситуации лишь острее видна необходимость регуляризации маркетинга, о которой шла речь выше, а также в предыдущих практикумах. А финалом этой кропотливой работы должен стать подсчет затрат на все маркетинговые «удовольствия» (схема 1.3.1, блок 6).

1.4. Практикум. Маркетинг изнутри: карта местности засекречена

Содержание маркетинговой работы выявляется бегань ем по кругу.

1.4.1. Что включить в маркетинг

Все примерно представляют себе, из чего состоит *предмет* маркетинга. Именно поэтому после создания в компании соответствующей службы кажется, что вот оно — свершилось! Но маркетинг — это еще и *процесс*, и, как любой процесс, он требует управления. Можно управлять маркетингом, распределяя его функции между подразделениями компании (об этом пойдет речь в следующем практикуме). Это лишь один срез. Но управлять маркетингом нужно и изнутри, то есть наводить порядок в самом содержании предмета.

Спрашивается: неужели до сих пор никто этого не сделал, ведь весь мир занимается маркетингом, зачем же изобретать велосипед? Естественно желание «подсмотреть» и перенести чей-то опыт к себе в компанию. Но, во-первых, маркетинг слишком дорогое удовольствие, чтобы позволить себе все и сразу. Во-вторых, перенимая чужой опыт, желательно понимать, чем он лучше или хуже других. А маркетинг отличается разнообразием и опыта, и теорий, как никакая другая область менеджмента. Ладно бы только опыт был разный, но тут еще и своя интерпретация понятий: думаешь, что «подсмотрел» одно, а оказывается, что это совсем другое (один под рынком понимает емкость рынка, второй — сегментирование рынка, третий — исследование рынка, четвертый — выбор рынка, пятый — различные комбинации того и сего).

Итак, «подсматривание» — методически не лучший путь. Что предлагается взамен? Самый популярный в российских компаниях вариант, — окопавшись на каком-то пятачке, действовать затем методом тыка. Метод дешевый и потому привлекательный, но тут есть свои управленческие сложности.

Рассказывает маркетинг-директор фирмы «Уния» **Николай Смоленцев**: «В начале нашего пути у нас на планерках стали возникать конфликты из-за того, что отдел продаж совершенно справедливо говорил: они не могут продать зимой мороженое, нужно что-то другое. Выход вроде бы очень простой — пойди и возьми зимний ассортимент: куриные окорочка, рыбу, еще что-нибудь. Но отдел закупок отвечал: "Мы *не можем* купить этот товар, мы не знаем, *как* его покупать. И вообще, в чем дело, мы тут выбиваем контракты, договариваемся о цене, выстраиваем логистику — а вы не можете продать хорошее мороженое?"

Конфликт банальный, но преодолеть его не так легко. Дело не в том, кто был прав, а кто нет. Ни у одной из сторон не было «кар-

Ответ на вопрос, сколько конкретно каналов продвижения использует компания, может служить простым тестом состояния дел в ходе систематизации маркетинга.

Когда ухаживал за Аленкой, каналов продвижения не считал.

ты местности», чтобы точно определить свое местонахождение и дальнейший маршрут. Для отдела закупок было совершенно неочевидно, что они сейчас должны «все бросить» и начинать осваивать незнакомый рынок. А сторонникам расширения ассортимента не сразу пришло в голову обзавестись цифрами, свидетельствующими, что, в отличие от мороженого, продажи которого зимой падают вдвое, потребление окорочков и рыбы круглый год неизменно. И вообще, кто сказал, что этот аргумент должен быть решающим? Между прочим, нельзя сказать, что в компании отсутствовала маркетинговая работа. Наоборот, был вдоль и поперек исследован рынок мороженого и сам продукт. Значит, не хватало или волевого решения о том, что делать дальше, или планового продвижения за пределы этого ограниченного маркетингового пространства.

1.4.2. Матрица маркетинга

Если говорить о волевом решении, то это дело высшего руководства, потому что выход на новые рынки означает для компании изменение стратегии. В то же время в области маркетинга большинство ответов на вопросы лежит за пределами фирмы, а там «глазами» директора должна быть служба маркетинга. Но в конце концов это *не принципиально*. Главное — наличие в компании своей собственной матрицы маркетинга, той самой «карты местности», которая должна быть принята всеми менеджерами в качестве инструмента ориентировки. Кстати, в «Унии» так и случилось, и в итоге появилась, по словам г-на Смоленцева, «палочка-выручалочка, позволяющая разобраться с любой ситуацией. Это четыре маркетинговых "пи": product, price, place и promotion. Я накладываю эту матрицу на ситуацию, и у меня рождается некий свой метод».

Каким образом появляется такая матрица? «Для начала, — говорит **Вячеслав Кондратьев**, - надо определиться с компонентами маркетинга. Понятно, что кому-то важны данные про конкурентов, кто-то хочет знать емкость рынка, а у кого-то такие классные продукты, что, кажется, им вообще больше ничего не надо. Рано или поздно многие из этих компонентов тоже будут актуальны, а пока можно заполнить только ту часть, которая важна сегодня. Правда, чтобы знать, куда двигаться завтра, нужно все-таки ориентироваться во всей таблице».

Итак, введем систему координат, которую назовем «компоненты маркетинга» (таблица 1.4.1). Вот эти компоненты: продукт, рынок, продвижение и продажи, цены. На самом деле они могут меняться местами, детализироваться, к ним — добавляться новые (к примеру, в редакции журнала «Эксперт», как только первый раз был брошен клич среди специалистов, сразу появились три таблицы, похожие друг на друга, но не идентичные, поэтому мы предлагаем лишь один из возможных вариантов).

Например, если приставить «микроскоп» к данным компонентам, то в маркетинге рынка обнаружится ряд обособленных видов деятельности — это маркетинг емкости рынка, потребителя, конкурентов и сегментация рынка. Соответственно, в маркетинге продвижения и продаж можно выделить каналы сбыта, рекламу и public relations, прогноз и стимулирование продаж. Что касается цены, то имеется в виду цена продаж с учетом всех факторов, которые принимаются во внимание: данные о потребительской стоимости и себестоимости, рынке и технологии продаж. То же самое относится к продукту: *всегда* учитываются параметры, характеризующие продукт с точки зрения внешнего мира, то есть потребителя, и внутренние параметры, характеризующие продукт с точки зрения финансовых результатов для компании.

Но ограничиваться только одной системой координат нельзя хотя бы потому, что управление компонентами маркетинга происходит еще и по этапам управленческого цикла: сбор информации, выработка реше-

Схема 1.4.1

Два сценария внедрения маркетинга

Регулярный сценарий правильной постановки маркетинга

«Героический» сценарий неправильной постановки маркетинга

Таблица 1.4.1

Пример классификации маркетинга по компонентам и этапам принятия решения

Этапы принятия решения	Основные компоненты маркетинга										
	Продукт	Рынок				Продвижение и продажи					Цена
		Емкость рынка	Потребитель	Конкуренты	Сегментация рынка	Каналы сбыта	Реклама	Public relations	Прогноз продаж	Суммирование продаж	
Сбор информации											
Выработка решения											
Реализация											
Учет											
Контроль											
Анализ											
Регуляция											

ния, реализация решения, учет, контроль и анализ результатов, регулирование.

Следующий вопрос, который может возникнуть у маркетинг-директора: в какой последовательности заполнять таблицу?

В любой. Понятно, что для компании, у которой все в порядке с продуктом, основная задача заключается в том, чтобы определить каналы сбыта, наладить продвижение и продажи. То есть клеточки, связанные с рынком, ценой, на время могут быть совершенно «забыты». И наоборот, фирме, стоящей на перепутье, следует осваивать в первую очередь эти компоненты маркетинга. Но роль матрицы заключается не в этом, а в том, чтобы с ее помощью в дальнейшем грамотно и согласованно переместиться в другие области маркетинговой работы. Тогда решение будет абсолютно понятным как первому лицу, так и маркетинг-директору, а также менеджерам и специалистам задействованных подразделений.

1.4.3. На посошок

Итак, ноу-хау внедрения маркетинга в компании заключается в следующем (последовательность шагов показана на схеме 1.4.1). Первое: нужно выбрать или составить некую матрицу маркетинга, зная заведомо, что существует бесконечное множество способов выделения компонентов, тем более в сочетании с этапами принятия управленческих решений. Второе, — и это ключевой момент, — выбрав матрицу, в *соответствии с ней* последовательно ставьте маркетинговую работу в подразделениях. Третье: не торопитесь и не бойтесь проходить по одному и тому же кругу несколько раз!

1.5. Практикум. Маркетинг в насыщенном организационном растворе

Эффективность внедрения маркетинга прямо зависит от его увязки с остальными элементами управления.

1.5.1. Путешествие в машине времени

Наблюдая за маркетингом в компаниях, можно совершить необычный вояж: из прошлого в будущее и обратно. Но вот беда, остановки в настоящем никто не гарантирует.

По словам независимого эксперта по маркетингу **Елены Милаш**, «отъехав на пятьсот или тысячу километров от Москвы, можно попасть на пять, а можно и на десять лет назад.

"В прошлом" господствует представление о маркетинге как о системе сбыта ("найдите, где нам продать свою продукцию"). Нет главного – ориентации на *потребности клиента*. Кроме того, сильна, так сказать, российская специфика. Ведь у нас пытаются, извините, утащить на всех уровнях, а маркетинг как идеология предполагает реализацию *интересов компании*, выступающей на рынке в качестве продавца».

На другом полюсе находятся компании (и их уже достаточно), где руководители стремятся все делать по науке. Именно они помещают объявления в газетах о поиске молодых энергичных людей, способных организовать работу маркетинговой службы. Как правило, такие таланты находятся и первым делом приглашают к себе в подразделение крутых профессионалов. А дальше начинается самое интересное.

Вот как это описывает маркетинг-директор коммерческой фирмы «Уния» **Николай Смоленцев**: «Два года назад у нас был создан очень профессиональный отдел, эти люди были готовы к решению многих задач. Но ничего не вышло, потому что для них не было работы. Внутри руководства фирмы возникла борьба. Кто-то показывал на меня пальцем: "Он тратит наши деньги. Зачем нам такое количество людей и вообще что они делают?" Руководители подразделений натыкались в отделе маркетинга на вопросы, от которых чувствовали себя идиотами: "Мы там продаем, а вы тут наукообразите!" А мы наивно полагали, что начальник торгового отдела будет интересоваться, что нужно потребителю... В результате вокруг отдела образовался вакуум. Были попытки навешивать на отдел несвойственные ему функции (условно говоря, он призван разрабатывать систему управления экскаватором, а его заставляют брать лопату и копать). Это вызывало сопротивление людей, и в результате все разошлись».

Забавно, что спустя немного времени после того, как вопрос «рассосался», «Уния» начала все сначала. Но ситуация в компании успела качественно измениться. Г-н Смолен-

Начальные шаги по организации маркетинга предполагают формирование перечня функций маркетинга, принимаемых к исполнению компанией, и распределение их по исполнителям.

Давно замечено, что функции могут распределяться, а работа при этом не выполняться.

цев: «Во-первых, я понял, что маркетинг может прижиться только тогда, когда у фирмы возникают реальные проблемы с продажами. Пока не появятся одна-две крупные проблемы и руководство не поймет, что ему не хватает информации, что без этой информации оно *проиграет*, ничего не будет. Ведь до этого большинство решений были чисто кабинетными: мы тут собрались, нам так хочется, здесь мы правы, — при этом никаких цифр, анализа. Во-вторых, когда после первой неудачной попытки казалось, что идея закрыта, все равно было ясно: отдельные, пусть частные, проблемы растут именно отсюда.

Поэтому я стал приносить начальству маленькие результатики и заниматься проповеднической работой, показывая, что вот проблема, а вот ее решение, и это связано с маркетингом. Постепенно было подготовлено общественное мнение, и у меня появились наработки, из которых следовало, что совершенные нами ошибки укладываются в единую схему. Ну и наш гендиректор дал мне возможность попробовать еще раз. Теперь у меня другая проблема: вовремя подготовить людей, выдать результат. Но строительство второго отдела идет уже на новых принципах, сообразно технологии нашей внутрифирменной работы».

1.5.2. От стратегии до тактики несколько организационных шагов

Из рассказанного следует, что проблема постановки маркетинга и на предприятиях «прошлого», и в компаниях «будущего» упирается в одно: директор, вместо того чтобы начать со *стратегического* маркетинга, начинает с *операционного*. Разница между первым и вторым очевидна.

Если операционный маркетинг — это набор конкретных методик, процедур, которые можно формализовать и выполнить силами той или иной службы, и успех здесь зависит в основном от компетентности специалистов, то стратегический связан не с методиками, а с *целями, миссией* компании. И проблема внедрения маркетинга как идеологии работы (той самой ориентации на потребности клиента, о которой шла речь выше) решается именно на этом этапе, поскольку делается первая серьезная попытка ответить на вопрос: кому мы нужны на рынке?

Дальше проще: возникает потребность узнать, какой набор продуктов и услуг удовлетворяет стратегическим, среднесрочным и тактическим целям компании. Если речь заходит о емкости рынка, то по какому продукту? О наличии конкурентов — по какому продукту? О сегментации рынка — по какому продукту? И так далее. Одновременно появляется база для *описания* маркетинга именно *в вашей компании*, или для адаптации. Это ключевое слово при внедрении любого компонента менеджмента, но, к сожалению, очень редко можно услышать внятное объяснение, в чем заключается сам механизм адаптации. В данном случае адаптация означает, что теперь директор может осмысленно отвечать на вопросы: какие функции, направления маркетинга необходимы для реализации целей компании? Какие службы будут участвовать в выполнении этих функций? Какие люди, финансовые и технические ресурсы для этого необходимы (на языке консультантов это называется разработкой Положения о маркетинговой службе)? И здесь проблема организации маркетинга переводится в плоскость общеорганизационную.

«Дело в том, — рассказывает **Вячеслав Кондратьев**, — что, может быть, 50%, а то и меньше, работы, которая называется маркетингом, выполняется специально созданным для этого подразделением. Остальное делается другими службами, прежде всего планово-экономической — ценообразование: финансовой — планирование объема продаж, составление бюджета продаж» (таблица 1.5.1).

Организовать взаимодействие служб — следующая задача директора или его заместителя. Правда, здесь возникает проблема,

Таблица 1.5.1

Пример распределения функций маркетинга по отделам компании

Отдел	Функция							
	Отдел маркетинга	Маркетинг продукта	Исследования рынка	Продвижения и продажи	Ценообразование	Маркетинг-план	Прогноз продаж (бюджет продаж)	Бюжет коммерческих расходов
Маркетинга	+	+	+	+	+	+	+	
Коммерческий	+	+	+	+			+	+
Производственный		+	+					
Снабжения			+					
Планово-экономический		+			+	+		
Финансовый							+	+
Правление								
Генеральный директор	+							

о которой говорит г-н Кондратьев: «Чтобы правильно распределить функции маркетинга по подразделениям компании, нужно иметь как минимум (здесь я рискую показаться занудой) такой документ, как Положение об организационной структуре компании, в котором описаны все виды продуктов и услуг, функции менеджмента; дан перечень организационных звеньев; показано распределение видов продуктов и услуг, функций управления по этим звеньям. Ведь только когда мы знаем, что у нас *есть*, мы можем проектировать то, что *должно быть*, то есть вносить изменения и дополнения в функции, связанные с внедрением маркетинга. А отсутствие этого описания — *гарантия* того, что начнутся трения между отделами. То же самое относится к Положению о финансовой структуре, регламентирующему функции финансовой службы, ее взаимоотношения с другими подразделениями.

Систематизации и регламентации маркетинговой работы нет предела. В частности, чтобы информация, поступающая из разных отделов, была сопоставимой и представлялась в требуемых форматах, нужно внести соответствующие пункты в Положение о маркетинговой службе: формы отчетности, статьи, степень детализации, сроки представления информации, глубина охвата потенциального потребителя, конкурентов, поставщиков и т. д. Без такого бюрократического, если хотите, бухгалтерского подхода каждая попытка организации маркетинга будет оканчиваться работой по принципу: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что».

В то же время наличие всех перечисленных документов свидетельствует о том, что нужная для маркетинга информация действительно существует на предприятии. То есть по большому счету маркетинг нельзя поставить до тех пор, пока в компании нет важнейших элементов регулярного менеджмента — организационной структуры, бюджетирования, управленческого

учета. В противном случае можно рассчитывать только на героев-одиночек, то есть на путь, описанный г-ном Смоленцевым. Очевидно, что на каком-то этапе он неизбежен, а о его эффективности можете судить сами.

Построение модели Orgware, описывающей организацию маркетинга, комментирует Вячеслав Кондратьев:
– Число существенных характеристик, описывающих организацию маркетинговой работы, может значительно отличаться для разных компаний. По выбранному набору характеристик строится архитектура модели организации маркетинга и состав отчета (Положение об организации маркетинговой работы), иллюстрирующий пример может выглядеть так:
– перечень маркетинговых задач;
– перечень функций, обеспечивающих решение маркетинговых задач;
– матрица соответствия «задачи–функции»;
– перечень маркетинговых отчетов;
– матрицы соответствия «отчеты–функции»;
– матрицы соответствия «функции–подразделения компании», «функции–подразделения маркетинговой службы»;
– Положение об организации маркетинговой работы.

1.6. Практикум. Маркетинговая синергия

Многие компании преуспели в отдельных частях маркетинга. Для достижения лучшего результата эти части необходимо объединить.

1.6.1. Как интегрировать информацию

«На мой взгляд, маркетинг в компании проходит три стадии развития, – говорит **Александр Калинин**, генеральный директор компании Landate. – На первой стадии, когда есть монотовар и конкурентов нет вообще или их присутствие слабо сказывается, компания не нуждается в маркетинге. Вторая стадия подразумевает наличие в компании традиционного маркетинга. Например, три сотрудника изучают разные продукты, рассказывают о результатах начальнику отдела исследований, он делает одну общую таблицу и вместе с директором по маркетингу проводит анализ. Какое-то время эта схема работает. Но когда на рынке появляется все больше игроков, увеличивается количество продуктов, для многих такой "ручной" способ сбора и обработки маркетинговой информации означает потерю доли рынка, а вместе с ней и оборота. Необходима более совершенная система».

«Сегодня во многих компаниях складывается парадоксальная ситуация, – продолжает Вячеслав Кондратьев. – Службы маркетинга собирают довольно большой объем данных, но использовать их толком не могут, так как нет ни методов обработки этой информации, ни системы анализа. Представьте себе нормальный маркетинговый отчет, в котором содержится несколько десятков показателей по нескольким десяткам продуктов. Это ситуация многокритериального выбора, и никакой аналитик не сможет дать адекватной интерпретации».

Иными словами, нужна методология интегрированного решения. С организационной точки зрения это выглядит как объединение разрозненных блоков маркетингового учета в единую систему.

1.6.2. От исследований к анализу

Специфика задачи состоит в том, что она не решается с помощью какой-то однажды разработанной модели. «В менеджменте этот подход вообще неэффективен, – говорит г-н Кондратьев, – поскольку каждый конкретный опыт неповторим. В маркетинге, например, не существует универсальной методики исследования рынка: в мире несколько миллионов продуктов и услуг – и столько же методик. Поэтому успешный маркетолог тот, кто обладает опытом и хорошо знаком с системой показателей, методами оценки и анализа, – и чем больше у него библиотека таких решений, тем лучше».

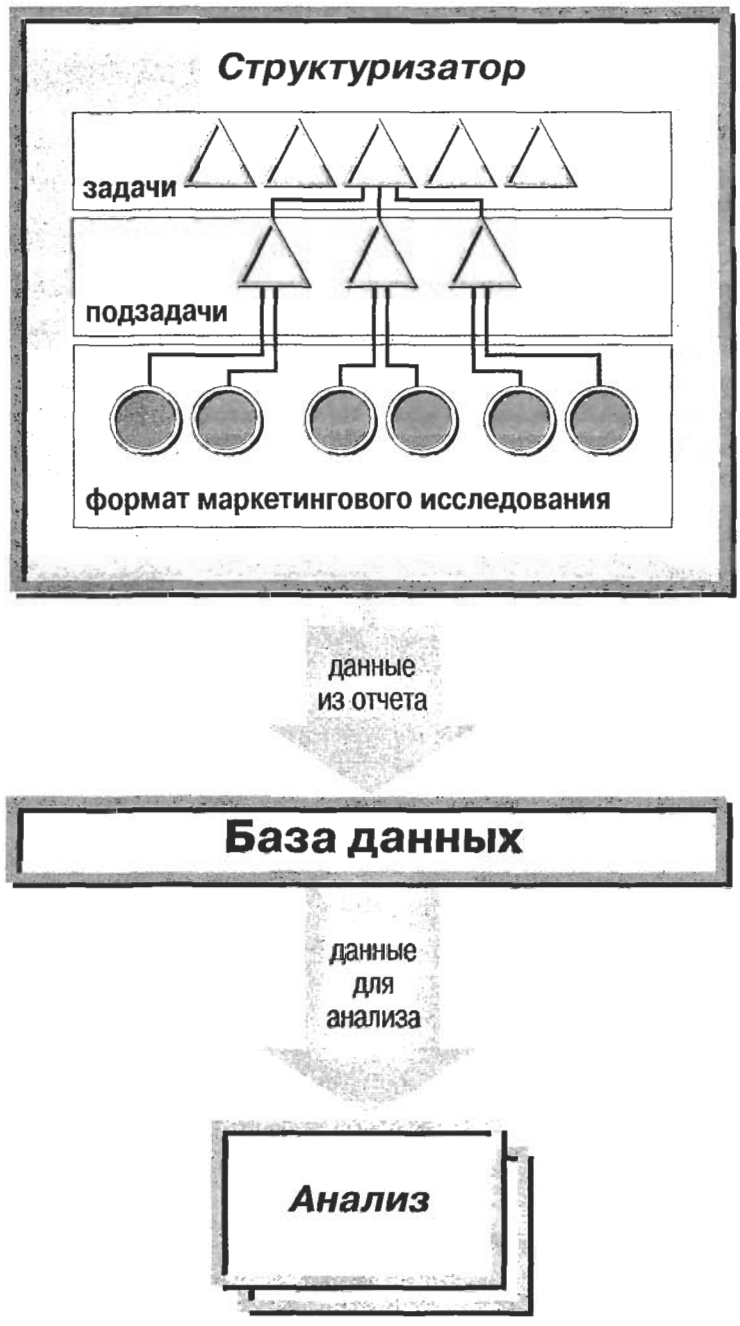
Идея накопления референтных моделей в маркетинге, то есть моделей учета инфор-

Пирамида маркетинговой информации в основании содержит данные, а на вершине – интегральные образы.

Если посмотреть с одной стороны – то еж, с другой – уж, а что же оно на самом деле?

Схема 1.6.1

Организация учета информации в маркетинге



мации, повторяет общую идею создания хранилища бизнес-знаний на базе обработанного и систематизированного опыта. Это одно из последних достижений в методологии менеджмента. По сути дела, это отказ от прежних попыток строить глобальные модели и тиражировать их в миллионах экземпляров, так сказать, воплощение индивидуального подхода в чистом виде.

В отличие от других частей менеджмента, учет которых построен главным образом на внутрифирменной информации, более или менее систематизированной, маркетинг в значительной мере опирается на внешние источники. Поэтому, когда службы маркетинга жалуются на то, что им трудно получить необходимую информацию, консультанты обычно возражают: прежде всего надо понять, какая информация нужна и в каком формате она должна быть представлена.

«Проще всего начать со SWOT-анализа, который покажет преимущества и недостатки компании, а также возможности и угрозы внешней среды, — рассказывает консультант. — Если окажется, например, что слабым местом является наше представление о конкурентах, то *задачей* учета будет это представление сформировать. Задачи детализируются в *подзадачи*, решается вопрос о том, какая именно информация нам необходима. Это может быть исследование конкурентов по продуктам, цене, затратам на рекламу. Таким образом, получается *формат маркетингового отчета*, согласно которому будет собираться необходимая количественная и качественная информация (схема 1.6.1). Причем важно, что такой отчет по степени определенности не должен отличаться от отчета бухгалтерского: такие-то данные, в такие-то сроки, в таком-то регионе и с привязкой к конкретному продукту».

Полученный формат маркетингового отчета можно рассматривать как некую модель, отражающую представление менеджеров компании о внешней среде. Конечно, жизнь богаче любой модели, но зато такое моделирование позволяет строить информационную проекцию окружения компании, отображая ее в *базе данных*. А с помощью электронных средств накопления информации можно создать библиотеку референтных решений, что значительно упрощает решение последующих задач. «Сегодня количество референтных моделей является предметом гордости производителей западных информационных систем», — утверждает г-н Кондратьев.

У российских компаний здесь своеобразная фора — они еще могут использовать достаточно простые базы данных, так как информации все же меньше, чем на Западе, где для ее обработки требуются специальные средства. Комментирует **Дмитрий Шехватов**, заведующий отделом разработки производственных систем компании «Форс»: «Если компания объединяет несколько предприятий, то для того, чтобы иметь единый аналитический центр, надо решить проблему сопоставления сведений из разных источников. Это может быть текстовая информация, а также электронные таблицы, данные из реляционных баз данных и др. Для представления этой информации в удобном для анализа виде используются так называемые Data Warehouse — технологии, позволяющие лицам, принимающим решения, самостоятельно работать со сложными структурами данных. На базе этой технологии создается многомерная модель данных, благодаря наличию которой человек без навыков программирования сможет выполнять многофакторные запросы, отображать информацию в виде отчетов, графиков и диаграмм, агрегировать данные по различным критериям, выполнять анализ «что, если».

Последним блоком учета внешней информации является *анализ* собранных данных. Методы анализа в маркетинге можно условно разделить на традиционные и нетрадиционные. О количественных и качественных методах, относящихся к разряду традиционных, не раз пойдет речь в практикуме (финансовый и SWOT-анализ, дерево показателей, экспертная оценка, "мозговой штурм" и др.). Метод описания рыночного окружения компании с помощью моделей вызвал к жизни новые, ассоциативные способы отображения данных.

1.7. Практикум. Стратегия голых расчетов

Многие российские предприятия могут повысить эффективность, изменив свою ценовую политику.

1.7.1. Не навреди

«Лучше всех, дешевле всех!», «Всегда приятно сэкономить!», «Дешевле только в море!» — сообщения о дешевизне товаров и услуг нынче атакуют потребителя со всех сторон и, казалось бы, свидетельствуют о зрелости рынка. Ожесточенная ценовая конкуренция так завладела производителями и дистрибуторами, что многие из них уже находятся на грани, а то и за гранью рентабельности. Хорошо еще, что это так называемые плановые убытки, и компания, выступая одновременно и в роли производителя, и в роли продавца, в целом контролирует ситуацию. Гораздо хуже, когда в ценовую войну втягивается производитель, не имеющий возможности влиять на розничные цены.

Вопрос, каким образом можно было бы избежать «военных» действий или максимально снизить потери, остается открытым. Логика действий ряда компаний подсказывает, что если уж снижать цены, то не только в опте, но и в рознице. Практика работы других отвергает такую возможность: «У нас сотни миллионов единиц продукции, которые реализуются через очень широкую розничную сеть, — не представляю, как это можно сделать, это никем не контролируется».

Глагол «контролировать» вызывает определенные ассоциации и, возможно, поэтому, — отторжение у многих руководителей с рыночным менталитетом. «Мы не стараемся регулировать розничные цены административными мерами, это неэффективно», — говорит **Эдуард Дудкин**, директор по маркетингу фирмы «РоКолор», выпускающей краску для волос. «Рынок отрегулирует», — вторит ему **Константин Шмараев**, вице-президент компании «Анакон». Но никто и не призывает к «административно-командному» контролю, речь идет именно об экономических рычагах влияния производителя на рынок.

Прямой и косвенный контроль розницы — самый сильный из этих рычагов. В основе же механизма — ценовая политика. В первые годы реформ нам как-то неудачно навязали мысль, что цены есть результат рыночной конкуренции и никакого прямого воздействия на них каждая отдельная компания оказать не в состоянии. На самом же деле ценовая политика в большинстве случаев дает компаниям очень широкие возможности подстраивания рынка под свои интересы, что в конечном итоге сказывается на эффективности бизнеса. По мнению специалистов фирмы «РОЭЛ Консалтинг», сегодня, отказавшись от пассивного отношения к цене и воспользовавшись современными механизмами ценообразования, многие российские предприятия имеют реальную возможность повысить свою эффективность как минимум на 20–30%.

Ценовая конкуренция является наиболее очевидной стратегией продвижения, но она имеет свои границы и условия применения.

Неочевидно, что уменьшение цены автоматически приведет к увеличению продаж.

1.7.2. Себестоимость не панацея

Выясняется, что «гвоздем» ценовой политики многих предприятий все еще остается метод затратного ценообразования. За основу берут себестоимость продукции, к которой прибавляют планируемый процент прибыли (схема 1.7.1). Именно такой расчет цены прижился на «Анакоме». «Аналогичной продукции на рынке не было, не с чем было сравнить», – объясняет Константин Шмараев. Однако с появлением конкурента, компании «Роллтон», ценовая политика «Анакома» не изменилась, и она диктовала предприятию один путь – снижение рентабельности. Очевидно, что затратный метод полностью отдает бизнес во власть рынка.

Специалисты утверждают, что недостатки этого метода особенно ярко проявляются в двух ситуациях: когда необходимо приспособиться к новым условиям конкуренции и когда у предприятия нет оборотных средств. Первый случай продемонстрировали макаронщики. О втором нам рассказали в «Ликонфе». В истории этой кондитерской фабрики был момент, когда она имела в активе исключительно задолженности. Казалось, что деньги можно добыть, только взяв кредит в банке или у собственных клиентов. Но потом с помощью консультантов нашли другое решение, установив скидку в 20% за предоплату своей продукции. На первый взгляд фабрика должна была стать еще более бедной: при плановой рентабельности в 2–3% скидки теоретически привели бы к минусу в 17%. Однако случилось иначе: скидки простимулировали спрос, выпуск продукции «Ликонфа» вырос в пять раз, что в свою очередь за счет экономии на постоянных затратах привело к росту прибыли.

До сих пор огромные резервы повышения прибыли для российских компаний кроются в снижении себестоимости продукции. Недаром борьба за сокращение издержек стала «всенародной». Кроме всего прочего, казалось, что адекватное себестоимости снижение цен дает российским предприятиям абсолютное преимущество в конкуренции с иностранными производителями. Однако жизнь во многом развеяла эти иллюзии. Прием оказался чуть ли не одноразового использования, ведь бесконечно уменьшать производственные издержки невозможно. Более того, предприятия, которые улучшили за счет снижения цены свои рыночные позиции и хотят их закрепить, очень быстро понимают, что им не избежать нового роста себестоимости – из-за повышения требований к качеству сырья и технологий. А поскольку ценообразование по-прежнему осталось затратным, то при формировании цены стали просто исходить из другого уровня издержек, – куда плыть дальше, не совсем понятно.

В качестве решения выбран паллиатив. Так, по данным центра управленческого консультирования «Ювен», наиболее популярен у отечественных компаний метод затратного ценообразования с элементами анализа рынка, когда учитывают цены конкурентов, собирают информацию о наиболее выгодных поставщиках, вычленяют возможную целевую группу потребителей. Анализ рынка, с одной стороны, позволяет более точно манипулировать ценами, с другой – предоставляет новые возможности снижения себестоимости. Например, в компании «РоКолор», выпускающей дешевую краску для волос, определили конкурентов в нижнем секторе рынка и считают своей задачей поддерживать цены немного ниже, чем у аналогичной продукции, при одинаковом качестве. А добиваются этого за счет снижения себестоимости, главным образом – постоянно обновляя базу данных поставщиков.

Подобной методики придерживается, по некоторым оценкам, около 70% предприятий. Это считается типичной ценовой политикой в нормальной конкурентной среде на рынках с большой потребительской емкостью. Между тем если рассматривать эту политику с точки зрения контроля ситуации, то в данном случае можно говорить лишь о совершенствовании самоконтроля фирмы под влиянием рынка, но не наоборот. Маркетинговая информация использу-

Схема 1.7.1

Матрица ценообразования

КОНТРОЛЬ

Внутри фирмы → ***На рынке***

Слабый ↓ ***Сильный***

Затратный подход (затраты + прибыль = цена)	Ценностный подход (позиционирование товара, факторный анализ)
Затратный подход с элементами анализа рынка (снижение себестоимости)	Дифференцированный подход (контроль розницы)

ется компанией в основном для того, чтобы отыскать укромную, то есть более или менее свободную от конкурентов, рыночную нишу и отсиживаться в ней до последнего.

Судя по всему, последним резервом затратного ценообразования (читай: снижения себестоимости) являются поставщики, и там, где этот резерв невелик или вовсе отсутствует, компании быстро «взрослеют» в плане рыночного подхода к ценам. Именно это произошло с компанией «Эфко», производителем подсолнечного масла. Подсолнечное масло — товар биржевой и на 100% ликвидный. На бирже устанавливается и диапазон цен на сырье, и нижняя граница себестоимости готовой продукции. Таким образом, все, что зависит от самой фирмы, зависит от ее маркетинговой политики. И действительно, когда, появившись на рынке, «Эфко» пыталась «пробиться» с помощью одной лишь ценовой конкуренции, у нее ничего не получилось. Тогда было решено, что непременным элементом ценовой стратегии компании станет активное продвижение бренда «Слобода».

1.7.3. В основе цены — ценности покупателя

Адепты рынка считают, что в сознании покупателя цена никак не ассоциируется с затратами производителя, и низкая цена может вызвать уменьшение объема продаж с тем же успехом, что и чересчур высокая (по принципу «мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевое»). Отсюда вывод: в расчете цены надо опираться не на затраты, а на отношение покупателя к данному товару.

По наблюдениям **Сергея Яшко**, руководителя отдела потребительской панели Института маркетинговых исследований Gfk MR Russia, «сторонников такого подхода заметно прибавилось. Но размышления о перспективах вызывают необходимость поближе узнать своих потребителей. Поэтому нам часто заказывают исследования цен, приемлемых именно с точки зрения покупателей, чтобы позже воплотить эту информацию в процессе ценообразования».

Действительно, вместо затратного некоторые предприятия стали применять ценностный метод ценообразования.

Перейти от затратного к ценностному методу будет легче, если оторвать цену от так называемой полной себестоимости продукции, которая включает в себя учет затрат в целом. Речь идет об известном, но пока не слишком популярном у нас методе расчета себестоимости direct costing (прямых затрат), когда постоянные затраты покрываются за счет увеличения оборота. По словам **Владимира Балашова**, директора по маркетингу компании «РОЭЛ Консалтинг», уже в течение I квартала такой практики ценообразования оборот предприятия может вырасти. Например, компания «Истрахлебпродукт», производящая муку и комбикорма, используя затратное ценообразование с настойчивостью, достойной лучшего применения, устанавливала цены на 10% выше рыночных. Переход на метод прямых затрат позволил повысить объем производства и реализации в 4–5 раз, а отпускные цены понизить на 15–20%. При этом объем прибыли вырос в 3,5 раза.

Имея возможность менять цену в зависимости от объема выпуска, предприятие начинает профессионально интересоваться емкостью рынка, а это, в свою очередь, приводит к необходимости изучать ценности потребителя.

Например, промышленная группа «Петроимпорт», производящая пельмени, майонез, сливочное масло, кетчуп, действует в нижнем ценовом секторе, где решающим фактором при покупке является цена. Поэтому, выводя на рынок новый продукт, компания делает его как можно более дешевым (так называемая цена проникновения — как можно ближе к минимально допустимой рентабельной). Но по мере узнавания потребителем качества нового товара и привыкания к нему цена повышается до максимально допустимого уровня в этой ценовой нише.

Ключ ценностного метода — позиционирование товара в определенном сегменте рын-

ка. Поэтому, скажем, вместо того чтобы до потери пульса снижать себестоимость, предприятия задаются вопросом, не лучше ли поискать других покупателей. В частности, компания «Эфко», потерпев в свое время неудачу в нижнем ценовом сегменте рынка подсолнечного масла, решительно занялась созданием бренда «Слобода» и перепозиционированием своей продукции в средний и высший сегменты, где, как известно, решающими факторами покупки для потребителей являются качество, дизайн товара, известность торговой марки.

С тех пор в «Эфко» установление рыночной цены начинается с решения вопроса, для кого предназначен продукт (дешевый – дорогой – элитный). А затем, с учетом стратегических задач компании и цен конкурентов, оцениваются возможности в продвижении товара. Например, дезодорированное масло «Слобода» позиционируется в высшем сегменте рынка, конкурирует в основном с импортными товарами. Задача – обеспечить качество и доступность товара для максимально широкого потребителя. Цена в этом случае должна быть немного ниже конкурентной (на 1,5–2%).

Чтобы поддерживать конкурентоспособные цены, «Эфко», в отличие от предприятия, применяющего затратный метод ценообразования, манипулирует не столько рентабельностью или себестоимостью, сколько объемом производства. Изучая эластичность спроса и вычисляя емкость рынка (количество продаж), маркетинговый отдел постоянно корректирует объемы выпуска и цены, добиваясь оптимального соотношения затрат и прибыли.

Впрочем, прибыль – далеко не единственная проблема, которую предприятие может решать с помощью цен.

Ценностный метод ценообразования подразумевает ориентацию прежде всего на ценность товара с точки зрения потребителя. Цена в данном случае зависит от сегментации рынка и готовности покупателя расстаться с определенным количеством денег, получив взамен именно этот товар или услугу. Производимые продукты распределяются по целевым группам, и путем факторного анализа выбирается оптимальный критерий ценообразования, а также рекламная политика, учитывающая интересы конкретной группы покупателей.

Факторный анализ – выделение определенных свойств продукта (качество, сервисное обслуживание, условия эксплуатации, дизайн, популярность, цена) и расчет цены на основе решающего фактора (им может стать, например, престижность) для определенной целевой группы потребителей.

1.7.4. Это сладкое слово «контроль»

Ценностный метод ценообразования – это, по сути, первый шаг предприятия к контролю рынка. Едва сделав его, компания понимает, что в руках у нее широчайшая палитра возможностей, и начинает применять все более разнообразные и изощренные тактические ходы для реализации собственной стратегии. Специалисты называют этот тип ценовой политики дифференцированным подходом – здесь все зависит от целей фирмы, от того, чего она, собственно, хочет достичь: завоевать новый рынок, расширить уже существующий, создать бренд, удержать товар в нужном секторе или, напротив, перепозиционировать его.

Яркий пример зависимости ценовой политики от маркетинговых задач предприятия – стратегия Нижегородского масложирового комбината (НМЖК), который надумал укрепить свои позиции и в Москве. Один из продуктов, с которым нижегородцы пришли в столицу, – легкий майонез. Причем разрабатывался он как «антикризисный», то есть более дешевый, чем классический «Провансаль». Кажется, следовало вести «битву за Москву» с помощью низких цен. Руководство НМЖК поступи-

ло ровно наоборот: создало бренд «Ряба» и позиционировало его в высшем сегменте рынка наряду с импортными «Кальве» и «Хелманн». Тому были причины.

На рынке Москвы и Московской области присутствует несметное число производителей «Провансаля» во главе с Московским жировым комбинатом, имеющим устойчивую положительную репутацию у потребителя. На этом фоне новому рыночному игроку без собственного бренда практически ничего не светило. А кроме того, потребительские свойства нижегородского майонеза оказались так хороши (вкус «Рябы», по опросам покупателей, устойчиво ассоциируется с импортными аналогами), что специалисты рекомендовали производителю ни в коем случае не делать новый продукт дешевым.

Наконец, впервые в своей практике в Москве НМЖК пошел на создание представительства, чтобы напрямую работать со столичной розницей.

1.7.5. Розничный мини-бум

Для тех компаний, которые решают свои стратегические задачи за счет ценовой политики, а не наоборот, выход на розничную торговлю — дополнительный шанс. Действуя в высококонкурентной среде, они выкраивают свою маржу, доводя ценовые расчеты вплоть до «самого последнего» потребителя. Кроме того, дружба с розницей облегчает сбор основной маркетинговой информации — о вкусовых предпочтениях, финансовых возможностях и ожиданиях потребителя, то есть о емкости рынка.

Заметим, что предприятиям, исповедующим затратный подход к ценам, выход на розницу представляется делом непомерно сложным и дорогим. И это понятно, ведь в результате всей канители — создания сети представительств или, что еще сложнее, фирменных магазинов — ценовых решений в арсенале руководства фирмы особо не прибавится. Речь опять будет идти о снижении себестоимости.

Между тем, подчинив себе розницу, можно добиться очень хороших результатов в смысле объема продаж. Однако сделать это не так просто, как может показаться энтузиастам. «Вот, есть один механизм, который не работает, — поделился с нами Сергей Яшко, — указывать на упаковке "рекомендуемую" розничную цену. Считается, что это должно психологически как-то действовать». Неизвестно, как там с психологией, а на практике это редко действует, если не подкреплено четкой финансовой выгодой продавца. Кроме того, по словам ведущего специалиста «Петроимпорта» по маркетингу **Вячеслава Рафикова**, «основное препятствие кроется в мозгу торговых работников, не подготовленных к этой методике своим предыдущим опытом». В самом «Петроимпорте» считают, что разумнее рекомендовать не фиксированную цену, а желаемые пределы, поскольку ситуация на рынке постоянно меняется. Именно таким способом компании удалось преодолеть сопротивление торговых точек и наладить систему контроля розничных цен.

Сотрудникам отдела продаж «Петроимпорта» пришлось провести большую учебно-воспитательную работу среди продавцов. Те магазины, которые предпочитали увеличивать объемы продаж путем максимального снижения цены, были приятно удивлены, обнаружив, что при рекомендованной предприятием более высокой цене продажи не уменьшились. Для просвещения работников торговли «Петроимпорт» издает информационный вестник «Кошелек», где объясняется, откуда берется «рекомендованная» цена и какие компоненты в нее закладываются.

Кстати, рекомендованные «Петроимпортом» розничные цены отражаются только в прайс-листе покупателя-магазина. Указывать их на упаковке продукции считается невыгодным для продавцов. «Ситуация меняется практически каждую неделю, — говорит Вячеслав Рафиков, — а промежуток времени товарооборота для майонеза, например,

составляет неделю, для кетчупа — полторы-две. Поэтому, когда в компании цены уже изменились, в магазине они еще могут оставаться прежними».

По мнению **Светланы Запсельской**, заместителя генерального директора «Ликонфа» по экономическим и финансовым вопросам, управление розничными ценами вообще возможно только через фирменную сеть магазинов. Однако такой подход оправдан лишь для производителя, ограничивающего свои амбиции рамками региона. Например, «Ликонфу» хватает двух фирменных магазинов, нескольких киосков и выездных точек в Липецке.

Что касается общероссийского рынка, то для эффективной «слежки» за розничными ценами предприятия обзаводятся сетью представительств, которые к тому же обеспечивают их экспансию в данном регионе. В компании «Эфко», например, уверены, что нынешняя доля рынка компании в регионах достигнута с помощью торговых домов в Москве, Воронеже, Екатеринбурге, Новосибирске, Петербурге.

Однако основная масса отечественных производителей и продавцов пока находится «по разные стороны баррикад». «Им не приходит в голову сесть и вместе посчитать, что выгодно всем, а что — нет», — говорит **Екатерина Юнина**, ведущий консультант Forum Consulting. По сути, предприятия допускают всего две ошибки. Они не считают нужным сосчитать свою прибыль при низких ценах и большем объеме производства. Если же компания идет на снижение цены, то забывает, что только от продавца зависит, будет ли это способствовать росту продаж.

1.8. Клиент-ориентированный подход

Роль отдельного клиента, как ключевого фокуса маркетинга, в современной экономике увеличивается. Персонифицированный клиент-ориентированный подход становится сегодня одной из ведущих концепций.

Наметилась устойчивая глобальная тенденция к глубокой перестройке отношений между поставщиками продуктов и услуг и их потребителями. Ранее доминирующей формой отношений были сравнительно простые отношения «товар – деньги». Потом добавились такие факторы как качество и послепродажное обслуживание. Теперь на первое место выходит весь комплекс отношений между поставщиком и потребителем на протяжении всего жизненного цикла клиента. Более того, можно сказать, что происходит психологизация бизнеса. Ключевым фактором становится клиент, а ведущей концепцией – клиент-ориентированный подход, направленный на установление и развитие таких отношений с каждым конкретным клиентом, которые создают ценность для клиента (все чаще – внеэкономической природы) и являются прибыльными для поставщика продуктов и услуг (таблица 1.8.1).

Клиент из пассивного потребителя предлагаемых (или навязываемых продуктов и услуг) превращается в активного игрока, которому принадлежит ведущая роль в отношениях с поставщиком. На это влияет ряд факторов.

• *Роль клиентской базы для оценки стоимости бизнеса.* Инвесторы и участники фондового рынка начинают проявлять ярко выраженный интерес к структуре и качеству клиентской базы компаний. Более того, анализ клиентской базы начинает фигурировать как часть отчетов и обзоров. Состояние и динамика клиентской базы становятся важными индикаторами для оценки бизнеса. Таким образом, на смену «рынкам сбыта» пришла конкретная клиентская база. Из этого следует, что **бизнес стоит столько, сколько стоят его клиенты**. Соответственно, забота о ценности клиентской базы становится такой же важной задачей, как и забота о рыночной стоимости акций.

Таблица 1.8.1

Изменение концепции бизнеса

Ключевой фактор	Цель	Концепция организации деятельности
Объем производства	Увеличение объемов сбыта	Массовое производство
Издержки	Минимизация затрат	Бюджетирование, управленческий учет
Качество	Повышение качества товаров и услуг	Тотальное управление качеством (TQM – Total Quality) Management
Персонализация клиента	Персонализация и улучшение отношений с клиентом	Управление отношениями с клиентом

• *Насыщенность рынка.* Насыщенность, точнее сказать, перенасыщенность рынка с глубокой дифференциацией товаров и услуг по назначению, цене и качеству создают широкую возможность выбора для клиента. Из этого следует парадоксальный вывод, что **нужно предлагать все новые услуги**, причем затраты на их продвижение будут возрастать.

• *Развитие логистической инфраструктуры рынка,* обеспечивающей доставку удаленным потребителям. Из этого следует, что фактор взаимоудаленности поставщика и потребителя играет на **развитие логистической инфраструктуры** рынка, обеспечивающей доставку удаленным потребителям.

• *Коммодитизация товаров и услуг.* Термин «коммодитизация» (commoditization) происходит от английского в значении «биржевой товар». Этот последний характеризуется такими чертами как однородность, массовость, взаимозаменяемость, общедоступность и пр. Другими словами, продукты и услуги все больше напоминают биржевой товар в силу взаимозаменяемости, равенства цены при сравнимом качестве. Из этого следует, что **рынок становится все более однородным**, в котором трудно выделиться чем-то особенным, отличающим от конкурентов, особенно, когда речь идет о более или менее стандартных продуктах и услугах (что характерно для банков).

• *Информированность клиента.* Информированность клиентов о поставщиках, товарах и ценах становится абсолютной. Создана и развивается информационная инфраструктура рынка, специализирующаяся на сборе, анализе и распространении информации для потребителей. При желании не составляет труда получить в течение нескольких минут исчерпывающую информацию об основных показателях и ценах почти любого продукта и услуги, доступных в месте расположения потребителя. Из этого следует, что **клиент все в большем числе случаев может сделать обоснованный объективный выбор, основанный на сравнении** по существенным для него критериям.

• *Доступность товаров и услуг.* Доступность товаров и услуг непрерывно возрастает в силу следующих причин:
– стремления поставщика приблизиться к клиенту (буквально, войти в дом) с использованием новых технологий (карты, расчетные системы, Интернет);
– развития логистической инфраструктуры рынка. Из этого следует, что фактор взаимоудаленного поставщика и потребителя играет все меньшую роль, позволяя потребителю **пользоваться услугами в глобальном масштабе.**

• *Прямые отношения «поставщик–потребитель».* **Клиенты все меньше нуждаются в посредниках** различного рода (советниках, консультантах, спекулянтах). Они понимают, что имеют право и возможность общаться непосредственно с поставщиком, справедливо полагая, что тот должен максимально внимательно отнестись ко всем их вопросам, пожеланиям, требованиям и жалобам. Посредник, как правило, не может заменить поставщика в этом отношении. Из этого следует, что поставщик должен развивать систему поддержания отношений с клиентом, не перекладывая проблемы на посредников либо инфраструктуру.

• *Требования клиента.* В условиях стандартного высокого качества при сравнимых ценах требования клиентов все больше приобретают неэкономический характер (не сводясь к обмену потребительской стоимости на деньги). К их числу, например, относятся: надежное выполнение услуг, удобство работы, доступ к услугам 24 часа в сутки без выходных, оперативность выполнения услуг, проявление заботы о клиенте. Из этого следует, что **особое значение приобретает развитие и интеграция каналов доступа**, поддерживающих взаимодействие с клиентом по самым различным вопросам.

• *Изменчивость предпочтений и поведения клиентов.* Происходит возрастание степени изменчивости внешней среды, причем одним из ключевых факторов неопределенности становятся предпочтения и поведение клиента, которые формируются под влиянием множества изменчивых факторов.

Проблема обостряется тем, что клиента надо «цеплять» с первого раза. Если при первоначальном знакомстве с поставщиком или его продуктом клиенту что-то не понравилось, то с большой вероятностью он никогда более к данному поставщику не обратится. То же самое относится и к поведению существующих клиентов, которые легко могут уйти, если не прилагать существенных усилий для их удержания. Из этого следует ряд важных выводов:

— необходимо обеспечить **стратегическую адаптивность маркетинга**, т. е. выявление и отслеживание изменений стратегических факторов внешней среды и поведения клиентов;

— поскольку построение и проверка общих моделей поведения клиентов требуют много времени и не гарантируют результата, следует сосредоточиться на изучении каждого конкретного клиента, что дает возможность построения адекватных моделей клиентской базы с помощью анализа реальных фактов; другими словами, продажи становятся одновременно и важным инструментом маркетинговых исследований (это подтверждается и созданием специальных систем извлечения и анализа поведения клиентов из данных о транзакциях);

— практический маркетинг реализует цепочку «**привлечь внимание — зацепить — удержать**», причем, если не удастся зацепить с первого раза отмеченную выше тенденцию коммодитизации продуктов и услуг, потребитель предпочитает всегда иметь дело с «правильным» поставщиком, который отвечает представлениям клиента о компании. Из этого следует, что значимым фактором конкурентоспособности становится качество бизнеса поставщика, понимаемое достаточно широко и не обязательно совпадающее с собственными представлениями поставщика либо классическим подходом.

• Другое следствие состоит в том, что требования к открытости (прозрачности) поставщиков со стороны клиентов будут возрастать. Следует понимать, что обеспечение внешней прозрачность для клиентов невозможно без значительной информационной открытости компании для персонала. А это потребует существенного пересмотра подходов к использованию и распространению информации внутри компании поставщика. Более того, можно утверждать, что **в скорой перспективе эффективность бизнеса будет невозможна без прозрачности и информационной открытости**.

• *Сервисизация товаров.* Разница между товаром и услугой все больше стирается, что отражается в широком распространении обобщающего термина «продукт». Фактически это означает, что продажа товара начинает рассматриваться как услуга по решению проблем клиента с помощью какого-либо изделия. Сложные изделия поставляются в пакете с комплексом услуг по обучению и технической поддержке. Более того, продажа изделия становится лишь поводом для получения основной прибыли от сопутствующих услуг. Из этого следует, что **подходы, развиваемые в сфере услуг, должны применяться к производству и продаже изделий**.

• *Тотализация и психологизация отношений с клиентом.* Отношения поставщика с потребителем приобретают тотальный характер, охватывая все больше аспектов, зачастую психологического свойства. Из этого следует, что **поставщик должен реально повернуться лицом к клиенту** и вступить с ним в прямое взаимодействие, причем только в процессе этого взаимодействия поставщик может рассчитывать на достижение реального понимания своего клиента. Здесь напрашивается аналогия с человеческими отношениями: когда нам что-нибудь нужно от кого-то, мы руководствуемся не столько общими представлениями о человеческом поведении, а своими знаниями, опытом общения с данным конкретным человеком.

• *Персонализация. Клиент обоснованно претендует на индивидуальный подход*, учитывающий его реальные и мнимые проблемы и потребности, предпочтения, особенности поведения. Из этого следует, что поставщики должны развивать новые эффективные технологии работы с клиентом, поскольку

только высокая степень технологичности обеспечивает персонализацию отношений и экономическую эффективность.

• *Экономическая эффективность маркетинга.* **Центральную роль в успехе бизнеса начинают играть маркетинговые вопросы.** Затраты на маркетинг и организацию сбыта при сохранении традиционного подхода будут непрерывно возрастать, составляя все большую долю в общих расходах и определяя экономическую эффективность. Из этого следует, что планирование маркетинга должно быть направлено на оптимальное использование стратегически критичных ресурсов: времени, денег и персонала.

• *Рост открытости бизнеса.* Клиенты все больше внимания уделяют самому поставщику, особенно в случае приобретения сложного продукта. Клиента волнуют такие вопросы как его репутация, доля на рынке, финансовое положение, организация и менеджмент, технологичность и т. д. Несмотря на традиционный подход, **затраты на маркетинг будут непременно возрастать**, составляя все большую долю в общих расходах и определяя экономическую эффективность. Из этого следует, что планирование маркетинга должно быть направлено на оптимальное использование ресурсов: времени, денег, персонала.

1.9. Альбом слайдов по теме «Начинаем с маркетинга»*

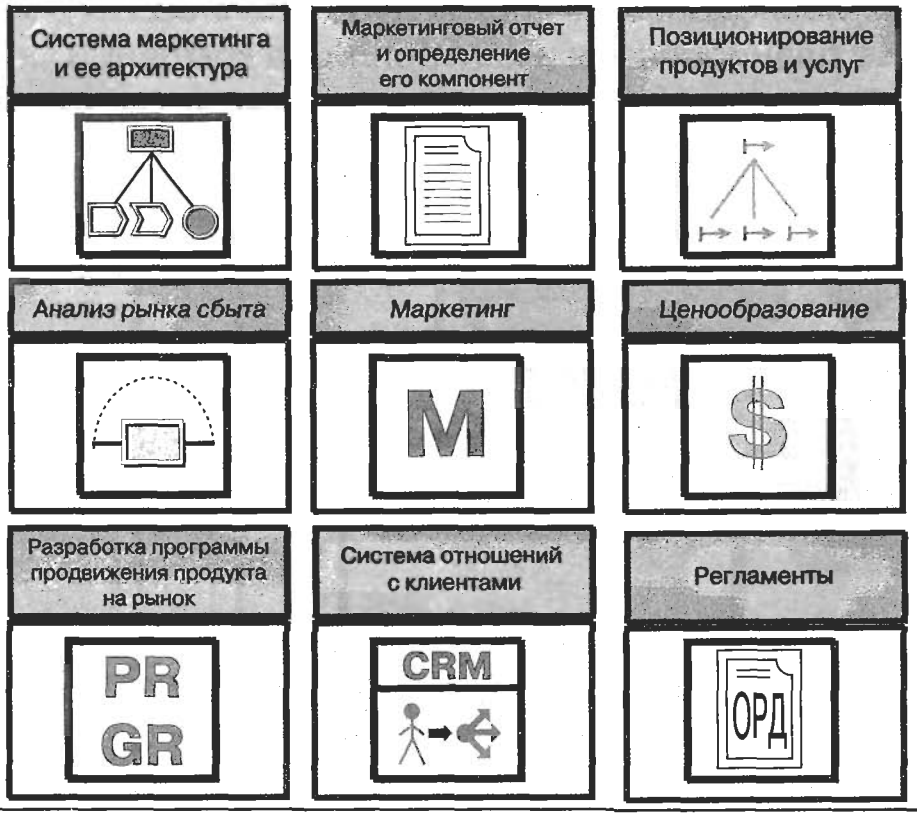
- Позиционирование системы маркетинга (1.9.1 – 1.9.5)
- Как структурировать маркетинговые исследования (1.9.6 – 1.9.9)
- Как провести анализ продукта (1.9.10 – 1.9.13)
- Как исследовать рынок (1.9.14 – 1.9.20)
- Связь маркетинговых исследований со стратегией (1.9.4, 1.9.5, 1.9.21, 1.9.22)
- Ценообразование (1.9.23)
- Продвижение и CRM (1.9.24, 1.9.25)
- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (1.9.26, 1.9.27)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

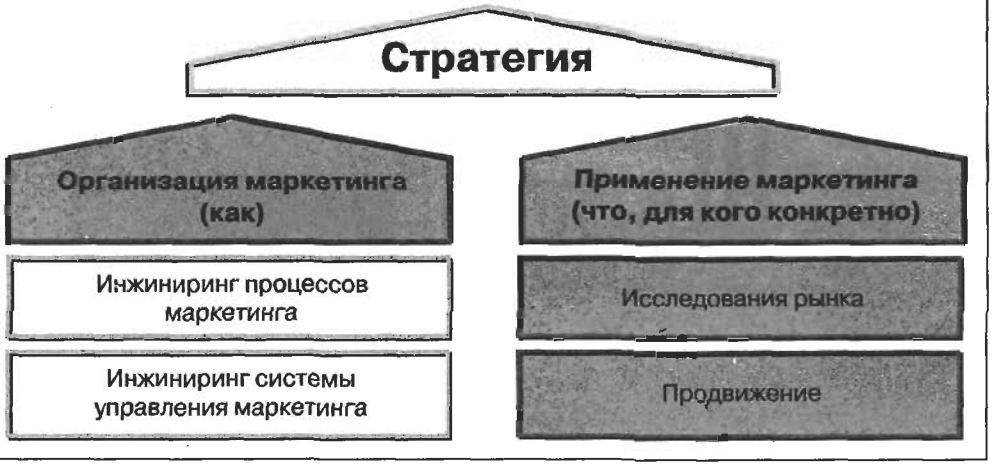
Комментарии к слайдам

- Маркетинговые исследования предваряют выработку решений по разработке стратегии (схемы 1.9.21, 1.9.22), действия по закупкам и продажам (схема 1.9.3).
- Функциональная стратегия в области маркетинга задает ключевые задачи и способы организации маркетинговой работы (схема 1.9.2).
- Задачи маркетинга часто делят на задачи исследования и задачи продвижения. Соответственно строится и модель организации деятельности маркетинга — организационные звенья, отвечающие за исследования рынков и организационные звенья, отвечающие за продвижение на рынки продуктов и услуг.
- Исходя из маркетинговой стратегии, проводится выбор компонент маркетинга для применения в составе комплексной системы управления компании (схема 1.9.1).
- Сообразно поставленным задачам маркетингового исследования определяется состав необходимых компонент исследования (схемы 1.9.7, 1.9.8) и проводится их детализация (схемы 1.9.9—1.9.20). Аналогично проводится детализация и конкретизация применяемых инструментов и ценообразования (схема 1.9.23.) и продвижения (схема 1.9.24).
- Систематизация решений, применяемых в практике бизнеса, позволяет специалистам разрабатывать и реализовывать по шагам системные методологии по постановке и развитию маркетинговых систем (схемы 1.9.26, 1.9.27).
- Практика бизнеса демонстрирует постоянное развитие содержания и рост многообразия инструментов маркетинга. Характерной иллюстрацией может послужить развитие систем CRM (Customer Relationship Management — системы управления отношениями с клиентами) — схема 1.9.25.

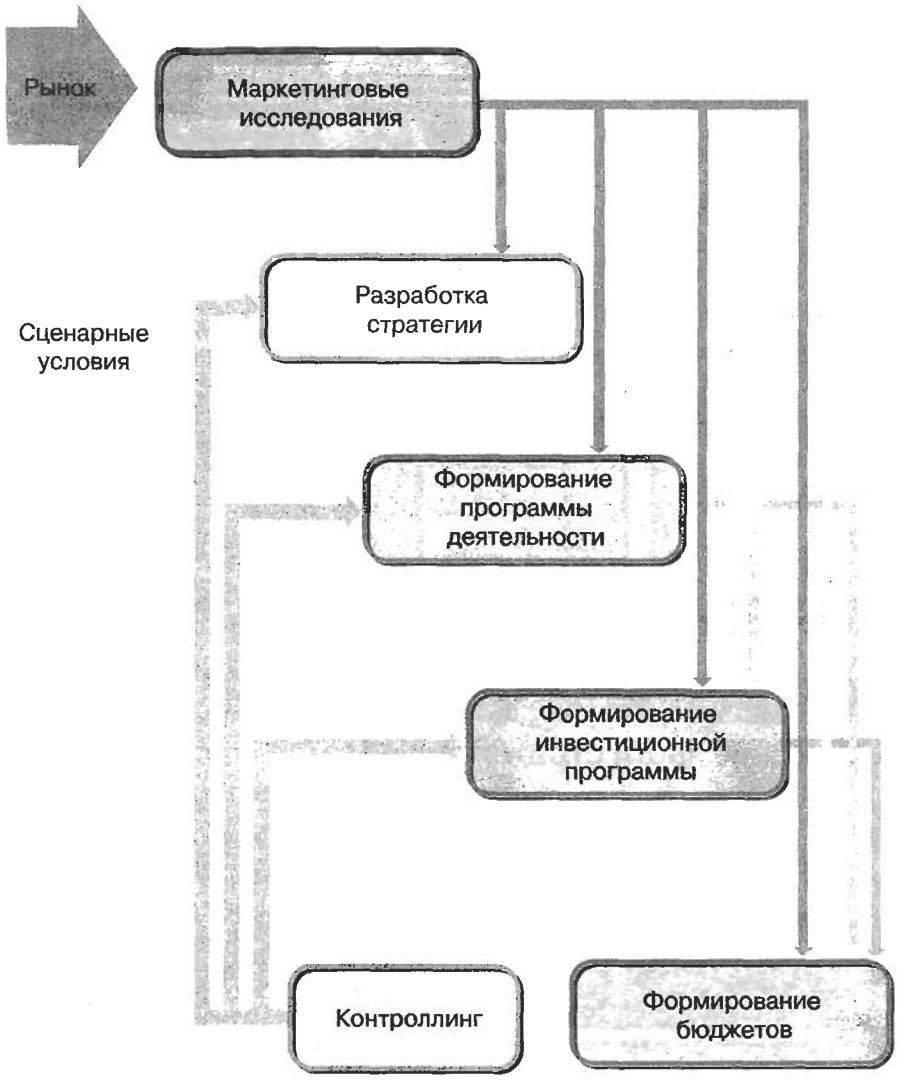
1.9.1. Выбор компонент маркетинга для применения в системе комплексного управления



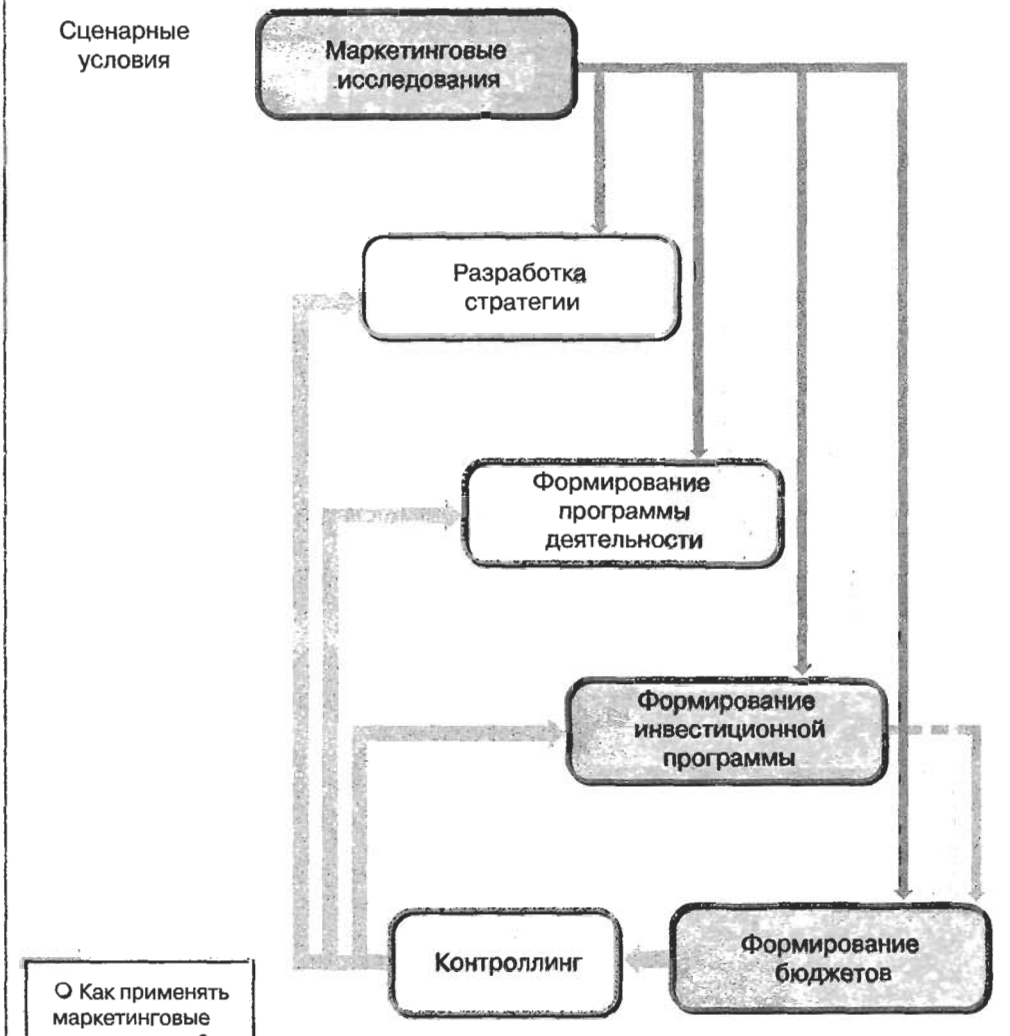
1.9.2. Две части стратегии в области маркетинга



1.9.3. Применение результатов маркетинговых исследований в процедуре комплексного планирования и контроллинга компании

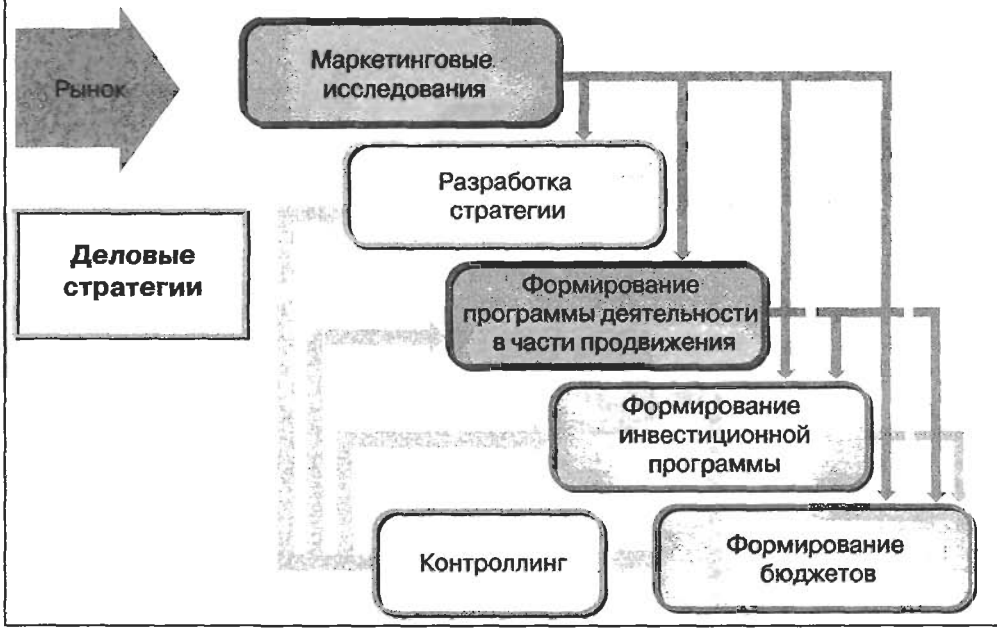


1.9.4. Компоненты функциональной стратегии в области маркетинга



- Как применять маркетинговые исследования?
- Какие исследования и информация нужны?
- Как организовать продвижение?

1.9.5. Влияние стратегии на состав маркетинговых исследований и программы продвижения от стратегии



1.9.6. Полезные определения

- **Формат маркетингового отчета** – форма представления результатов маркетинговых исследований, необходимых для выработки рекомендаций руководству и подготовки решений в области маркетинга.
- **Организация маркетинговых исследований, маркетинговой отчетности и маркетингового планирования** – последовательность действий по определению, использованию методик проведения маркетинговых исследований, форм представления данных маркетинговых исследований, формата маркетингового плана, организационной модели маркетинговых исследований и маркетингового планирования; по представлению и выработке рекомендаций, необходимых руководству для принятия решений в сфере маркетинга.
- **Маркетинговые исследования** – разработка и применение методов сбора данных о состоянии и тенденциях рынка, нуждах и запросах потребителей, сбор, обработка и анализ информации, необходимой для выработки рекомендаций руководству и подготовки решений в области маркетинга.
- **Конкретный результат исследований** – разработки, которые используются в выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности организации, стратегическом и бизнес-планировании.
- **Ряд целей маркетинговых исследований** – определяются требования к разработке и реализации стратегических целей компании.

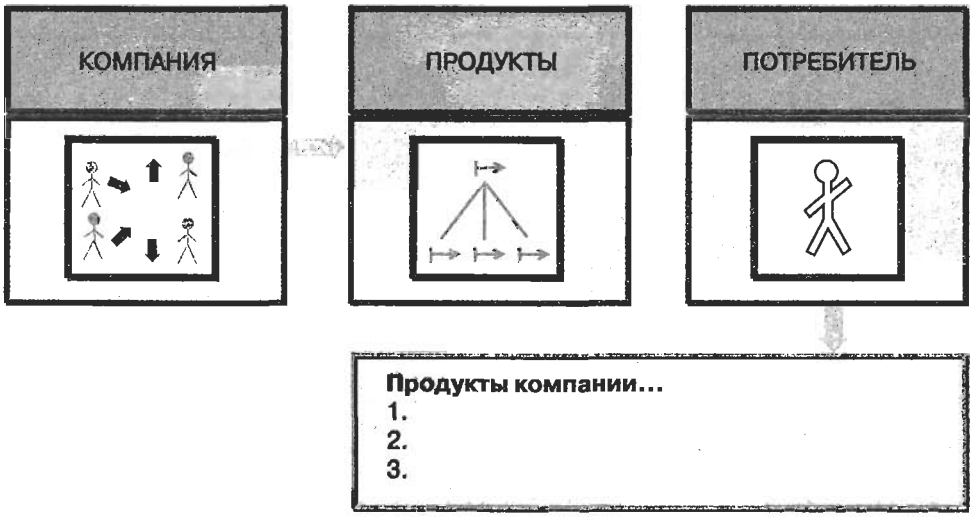
1.9.7. Типовые компоненты маркетинговых исследований

Код	Компоненты маркетингового исследования
1	**Исследование продукта** ◔ Почему купят именно Ваш продукт, в чем его своеобразие и сравнительные преимущества? ◔ Какая неудовлетворенная потребность есть на рынке?
2	**Изучение и анализ, расчет емкости рынка** ◔ Есть ли потенциальный потребитель Вашего продукта (для Вас и всех Ваших конкурентов)? ◔ Каков возможный объем реализации Вашего продукта? ◔ Какие факторы влияют? ◔ Как и какую модель развития рынка Вы строите?
3	**Изучение потребителя** ◔ Кто конкретно приобретет Ваш продукт? ◔ Каковы его запросы и предпочтения?
4	**Изучение и анализ конкурентов** ◔ Кто Ваши прямые и косвенные конкуренты в регионе сбыта? ◔ Каковы их сильные и слабые стороны? ◔ В чем Ваши сравнительные преимущества перед конкурентами?
5	**Сегментация рынка** ◔ Какая группа потенциальных потребителей скорее/вероятнее всего купит Ваш продукт и почему?
6	**Изучение и анализ, прогноз продаж** ◔ Какова Ваша вероятная доля рынка? ◔ Сколько условных/реальных комплектов изделий Вы сможете продать? ◔ Скольких клиентов обслужить за месяц/квартал?
7	**Изучение, выбор и анализ видов рекламы** ◔ Как потенциальный потребитель узнает о Вашем продукте, его достоинствах? ◔ Где лучше разместить информацию о Вашем продукте?
8	**Изучение, выбор и анализ средств Public relations** ◔ Как и какими средствами Вы создаете «положительный образ» компании?
9	**Изучение, выбор и анализ средств стимулирования** ◔ Какие средства стимулирования потребителей, сферы торговли, собственного персонала Вы используете? ◔ Каковы задачи стимулирования?
10	**Изучение, выбор и анализ каналов сбыта** ◔ Где потенциальный потребитель скорее всего купит/будет искать/найдет Ваш продукт? ◔ Какую стратегию сбыта/метод распределения лучше использовать?
11	**Исследование цены** ◔ Какой ценовой стратегии Вы будете придерживаться? ◔ Как она будет связана с Вашей конкурентоспособностью? ◔ Почему привлечет потенциальных потребителей? ◔ Как отразится на финансовых результатах?
12	...

1.9.8. Анкета для формирования задания на маркетинговое исследование

Тематика исследования	Включить в маркетинговый отчет	Не включать в маркетинговый отчет
Описание рынка сбыта ○ Емкость рынка ○ Потребитель ○ Конкуренты ○ Сегментация рынка ○ Другое (перечислить)		
Разработка программы продвижения продукта на рынок ○ Каналы сбыта ○ Реклама ○ PR ○ Прогноз продаж ○ Стимулирование продаж ○ Другое (перечислить) ○ Ценообразование **Системы отношений с клиентами**		

1.9.9. Описание продуктов компании



1.9.10. Анкета для оценки направлений деятельности компании

Направления деятельности	Оценка продукта		
	Удовлетворительно	Не поддается однозначной оценке	Неудовлетворительно
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

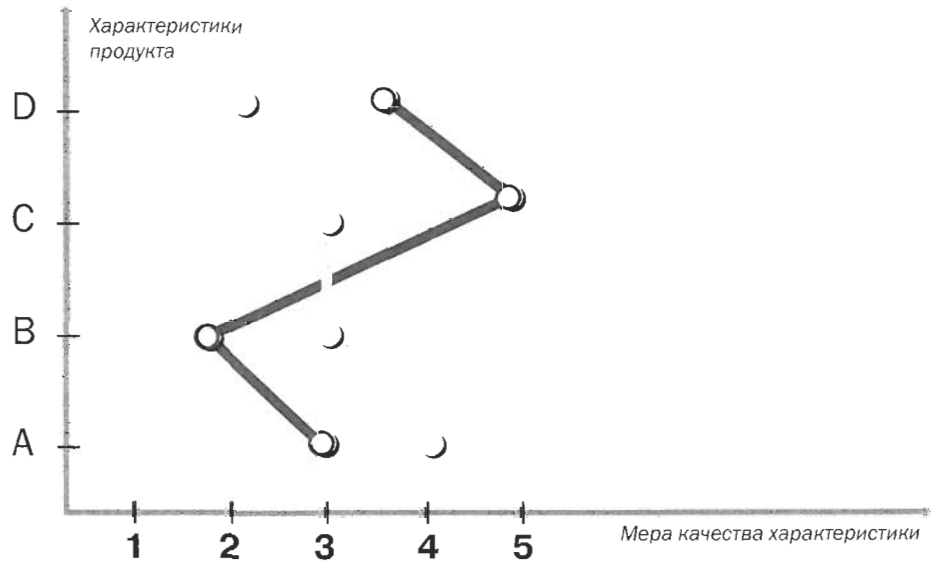
1.9.11. Примеры характеристик продукта

Показатели, относящиеся непосредственно к продукту	Характеристики показателей
Показатели назначения	Технический уровень Ремонтопригодность
Патентно-правовые показатели	Защищенность патентами
Показатели надежности	Долговечность Сервисное обслуживание
Экономические показатели	Цена Себестоимость
Эстетические показатели	Дизайн Удобство пользования
Показатели безопасности	Гарантийный срок
Другие показатели, важные для этого направления деятельности	Репутация торговой марки
Виды показателей, не относящиеся непосредственно к продукту	**Примерный перечень конкретных характеристик по видам показателей**
Условия сбыта	Условия оплаты Размер min и max партий Цена предложения Цена потребления
Условия эксплуатации	Условия поставки Условия монтажа Гарантийные обязательства Условия послегарантийного обслуживания
Другие важные показатели	Условия транспортировки

1.9.12. Анкета для выделения характеристик конкурентных преимуществ продукта

Перечень конкретных характеристик	Является ли сравнительным преимуществом		
	Не является преимуществом	Может быть преимуществом	Является преимуществом
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
Комментарии			

1.9.13. Сравнительное позиционирование графиков профиля продукции конкурентов



1.9.14. Состав исследований рынка

Исследование рынков сбыта начинается от продукта и услуг («как есть» и «как надо») и на следующем этапе может включать:

- Емкость рынка
  Доля компании на рынке
- Изучение потребителя
- Изучение конкурентов
- Сегментация рынка

1.9.15. Доля компании на рынке

Доля прочих компаний

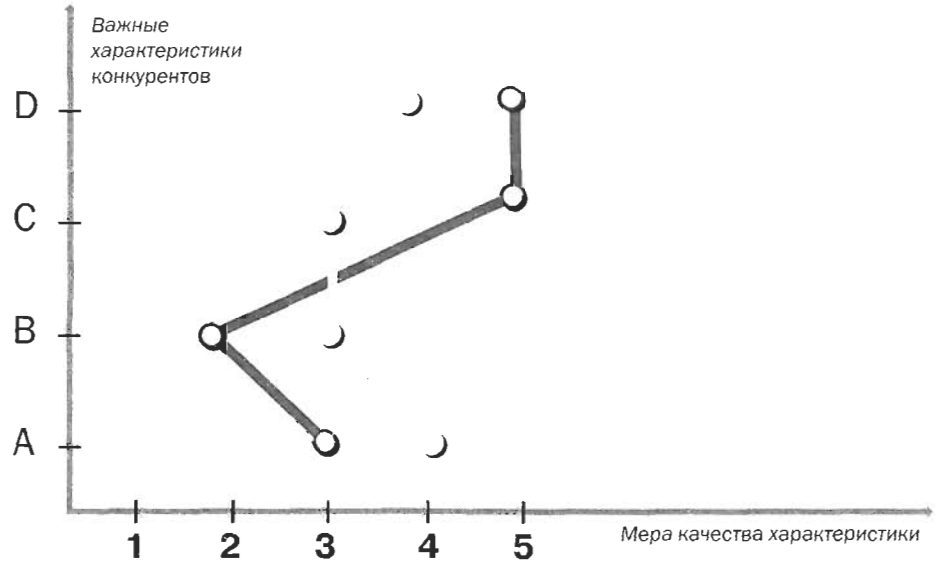
Доля лидера

Доля компании

1.9.16. Анкета для анализа основных конкурентов

Код	Компания-конкурент	Основные отличительные особенности	Регион конкуренции
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
Комментарии			

1.9.17. Сравнительное позиционирование графиков профиля характеристик конкурентов



1.9.18. Анкета для проведения сегментации рынка

Продукт	Сегменты рынка	Признаки сегментации рынка	Особенности сегмента
1.		Фаза развития	
		Размеры	
		Покупательная способность	
		Барьеры входа	
		Государственное регулирование	
		Конкуренты	
2.			

1.9.19. Можно ли правильно провести сегментацию рынка компании

Исследование рынка

Емкость рынка Доля компании на рынке	Изучение потребителя	Тенденции	Сегментация рынка

- Сегментация рынка является компромиссом между неточным представлением о всей массе потребителей как об одном унифицированном клиенте и попыткой учета вкусов и потребностей всех и каждого из этой массы.
- Сегментация рынка представляет собой процесс определения рыночной «мишени» компании. Это позволяет компании сосредоточить свои усилия на потребностях и мотивах именно «своего» потребителя и не терять время и деньги на «чужого потребителя».
- Для компании предпочтительный сегмент рынка тот, на котором наиболее сильны ее конкурентные позиции.

1.9.20. STEP-анализ

Социальные факторы:
- демографическая ситуация;
- культурные нормы;
- стиль жизни;
- прогноз занятости;
- уровень доходов населения.

Технологические факторы:
- появление новых технологий;
- увеличение глубины переработки;
- внедрение новых материалов;
- снижение энергозатрат;
- модернизация производства...

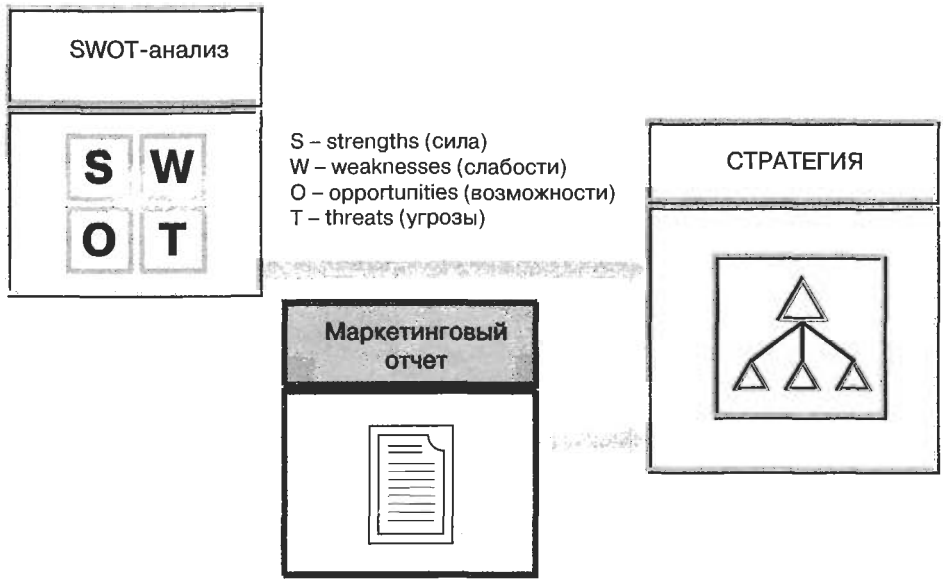
STEP или PEST?

Экономические факторы:
- экономический рост/спад;
- уровень налогообложения;
- ставка рефинансирования,
- доступность кредитов;
- стабильность денежной единицы;
- таможенное регулирование;
- инвестиционная привлекательность...

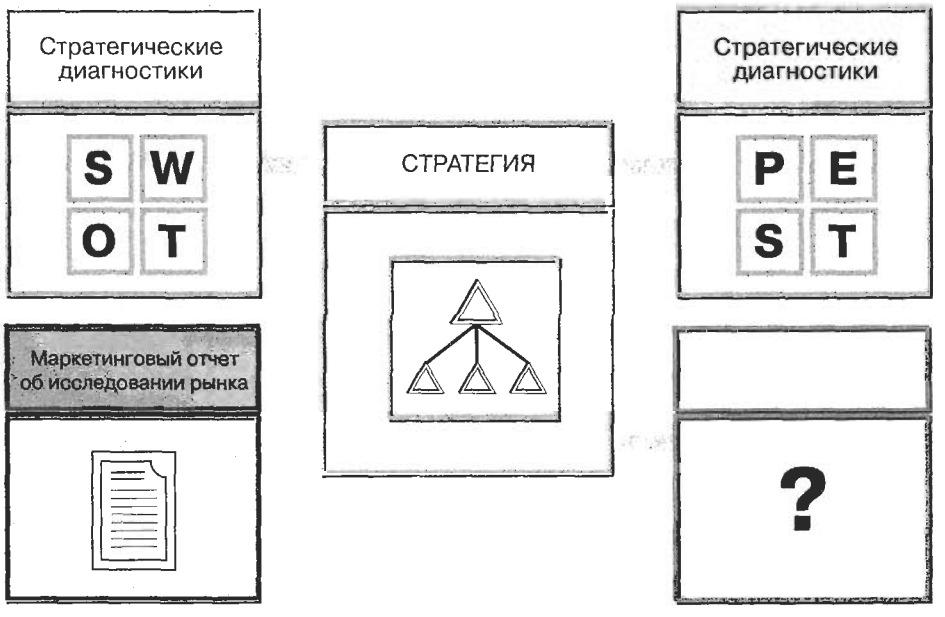
Политические факторы:
- степень государственного регулирования экономики;
- политическая стабильность и последовательность власти;
- отношения с региональными властными структурами;
- законодательная база;
- антимонопольное регулирование...

S – society (социальная сфера), T – technology (технология), E – economy (экономика), P – policy (политика)

1.9.21. От исследований к стратегии



1.9.22. Добавить диагностик?



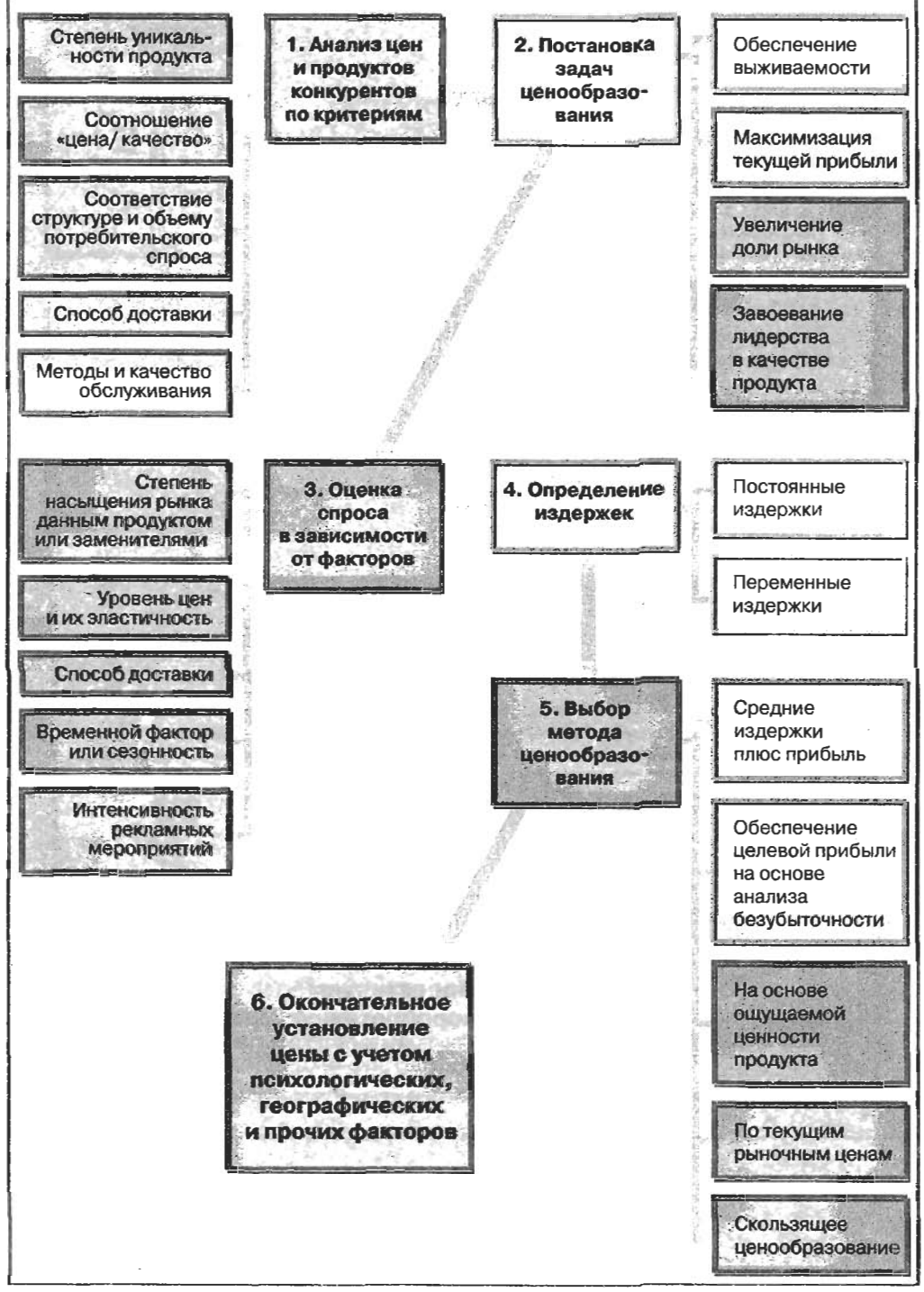
Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Пример позиционирования маркетинга в рамках комплексной системы управления компании «Стройтрансгаз»

ПРОЕКТИРУЕМ КОРПОРАТИВНУЮ АРХИТЕКТУРУ

Проектируем корпоративную архитектуру
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

1.9.23. Как сформировать цены



1.9.24. Задачи и инструменты продвижения

Продвижение

(информирование покупателя, стимулирование и поддержание сбыта)

Задачи продвижения

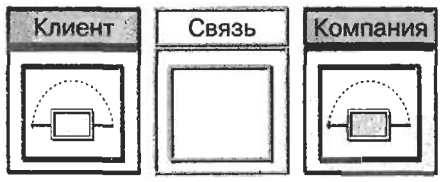
Формирование спроса			**Стимулирование продаж**	
Введение на рынок новых товаров	Обеспечение начальных продаж	Завоевание начальной доли рынка	Стимулирование продаж	Поддержание продаж
Мероприятия в отношении товаров	Мероприятия в отношении фирмы		Мероприятия в отношении покупателя	Мероприятия в отношении продавца

Инструменты продвижения

Пропаганда	Реклама	Личные продажи

1.9.25. Этапы развития системы CRM

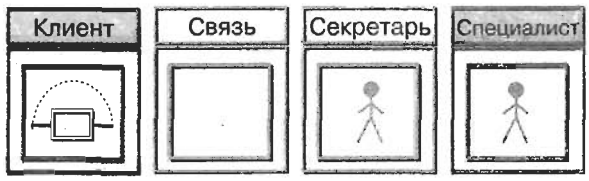
Сначала связь: «клиент–компания»



Связи бывают разными.
Ищу связь с клиентом.

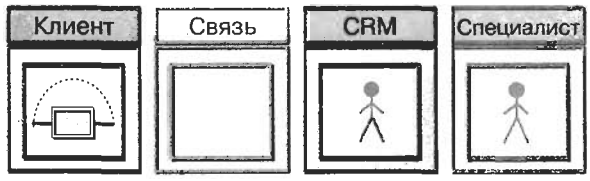
Менеджер

Для работы на связях во фронт-офис приглашают секретаря



Некоторые считают, что секретари являются украшением офиса.
Обычно так оно и бывает.
Тогда это отвлекает менеджеров от основной работы.

Чтобы не отвлекаться, секретарей стали заменять на...



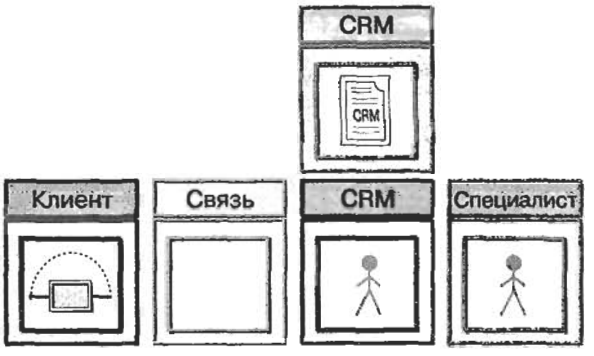
...специалистов по учету клиентов и связей.
Их стали называть CRM-менеджерами.

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Как включить человека в контур управления?

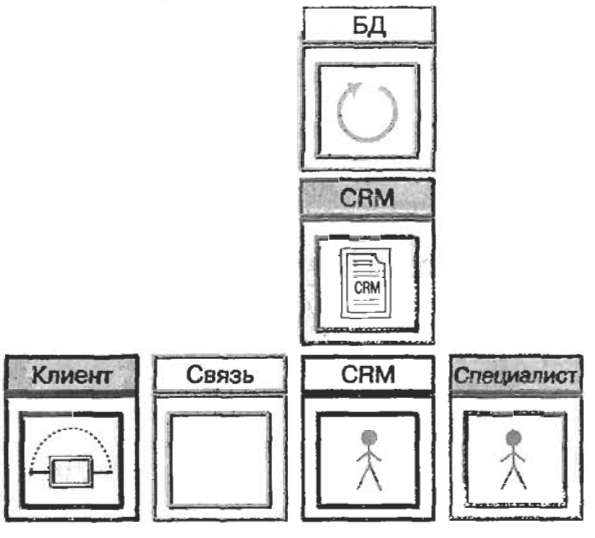
HR-инжиниринг
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

Когда клиентов становится больше семи...



...то заводят папки клиентов. В папках на каждого клиента заводят паспорт, где регистрируются и описываются все существенные характеристики и контакты с ним (CRM-папки).

Любители автоматизации добавляют к CRM-папкам базы данных клиентов

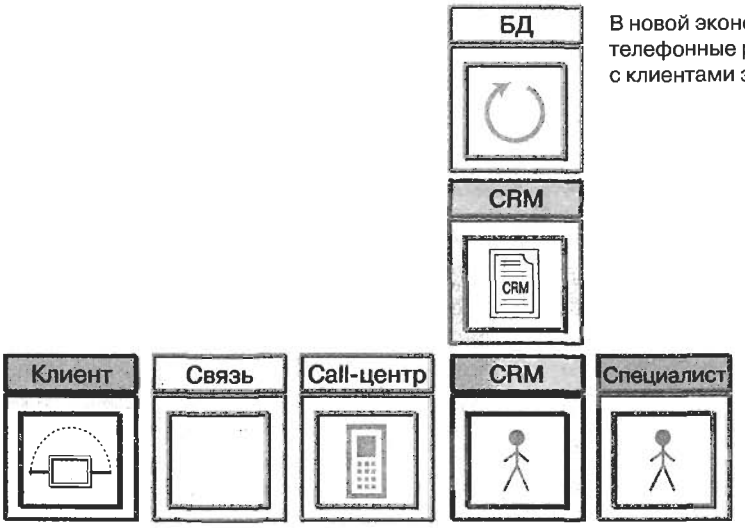


База данных клиентов позволяет автоматизировать ведение паспортов клиентов, регистрацию и описание существенных контактов компании с клиентами, проводить быстрый поиск и выборки по базе данных, формировать различные полезные отчеты. Можно осуществлять рассылки по выборкам адресов из базы данных клиентов.

Что такое линия дистанционной поддержки развития системы управления маркетингом

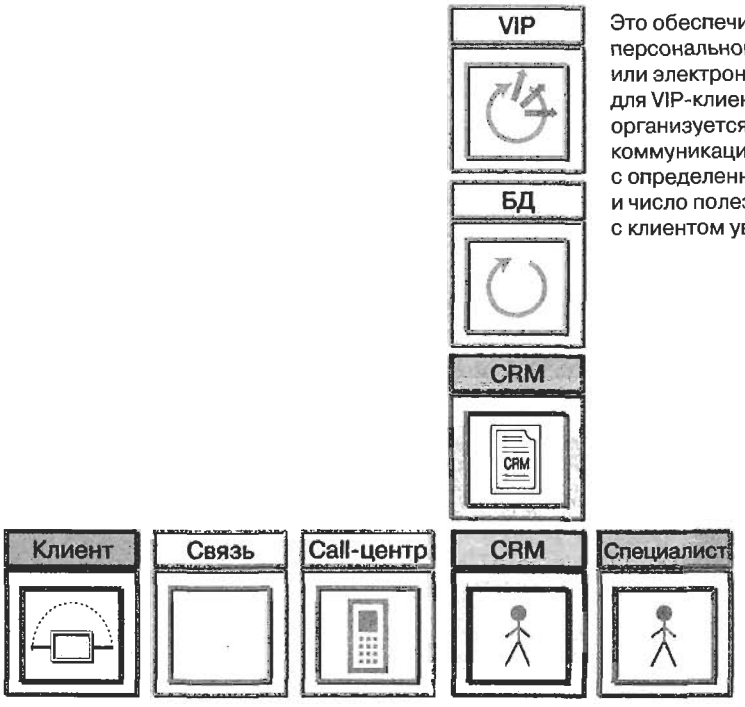
- Информационные модели
- Лекции на CD
- *Тесты*
- Линии «вопрос–ответ»
- Планы и контроллинг их выполнения

Любители переговоров добавляют к CRM-папкам Call-центры



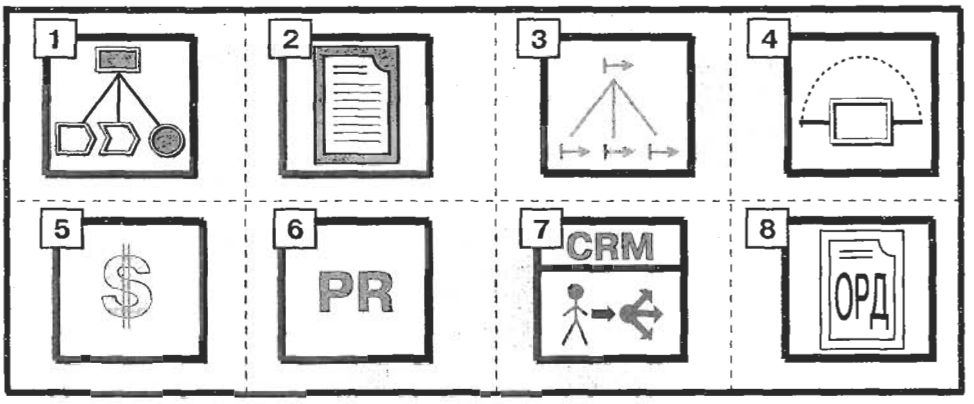
В новой экономике телефонные разговоры с клиентами записывают...

Для VIP-клиентов создаются персональные линии информационной и консалтинговой поддержки



Это обеспечивается созданием персонального форума или электронного офиса для VIP-клиента. Таким образом, организуется специальный коммуникационный канал работы с определенными клиентами, и число полезных связей с клиентом увеличивается.

1.9.26. Популярный план постановки системы маркетинга в компании по шагам



1. Описание системы маркетинга и ее архитектуры
2. Маркетинговый отчет и определение его компонент
3. Позиционирование продуктового ряда компании
4. Описание рынка сбыта, его сегментирование, сравнение с конкурентами
5. Ценообразование
6. Разработка программы продвижения продукта на рынок
7. Система отношений с клиентами
8. Положения о системе маркетинга

Какие формы поддержки постановки маркетинга используют компании

- *Издания для профессионалов*
- Открытые семинары
- Дистанционное обучение
- Линии консалтинговой поддержки
- Экспертный консалтинг

1.9.27. Формы поддержки постановки системы маркетинга

С постановки системы маркетинга часто начинаются проекты по развитию регулярного менеджмента компании, обеспечение конкурентоспособности компании на рынке.

При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме навигаторов
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- *Методологии*
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы–ответы», инжиниринг и поддержка разработок

2

Стратегия

ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ ПРОЦЕССЫ СТРУКТУРЫ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГ

Ключевые вопросы

• Позиционирование стратегического управления в корпоративной архитектуре • Стратегические диагностики • Разработка стратегии • Управление через стратегические инициативы и проекты • Стратегический реинжиниринг

2.1. Любишь бизнес — люби и бизнес-план

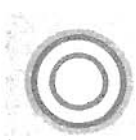
Едва ли не каждая российская компания хотя бы раз занималась составлением бизнес-плана. Часто к этому вынуждает желание привлечь инвестиции. Характерно, что в большинстве случаев такие попытки оказываются безуспешными. И пора перестать ссылаться на неблагоприятный инвестиционный климат. Во-первых, и в таком климате кое-кому удается использовать для развития чужие деньги. Во-вторых, в число составляющих инвестиционного климата входит и бизнес-планирование, которое умещается в компетенцию руководства каждой отдельной компании. Тут-то и выступает на первый план свойство бизнес-плана: это важнейший инструмент внутрифирменного управления. Между внешней и внутренней функциями бизнес-плана существует тесная связь. Опыт показывает, что если начинать не с первой, а со второй, то инвесторы потом приходят сами.

2.1.1. Кто составит бизнес-план, или История о том, как не надо действовать в поисках инвестиций

Эту правдивую историю нам рассказал предприниматель с богатым, но, видимо, не уникальным в России опытом поиска внешних инвесторов:

«У нас был сложный проект, и мы вдруг осознали, что надо привлекать инвестиции. Но проект наш был размазан тонким слоем в головах многих людей, написан на множестве бумажек — нужно было это свести воедино, превратить в коммерческое предложение и сформировать в виде бизнес-плана. Подумав, мы пригласили одного профессора, который писал книги на эту тему. Он пришел, выслушал нас, сказал, сколько это будет стоить. Тогда нам это казалось дорого, но мы согласились.

Первое, что он сделал, — собрал информацию из всех столов и голов и написал ее на одном листочке. Потом он сказал, что владеет несколькими методиками: UNIDO, World Bank, еще какой-то — и на их основе изобрел собственную методику, в формате которой будет представлен бизнес-план. Мы согласились, поскольку не знали тех методик. После нескольких недель упорной



Размышления о будущем компании, стратегия компании и бизнес-план компании решают сходные задачи, но делают это с разной степенью детализации и формализации.

После этого мы решили, что американские консультанты – это совсем не то, что африканские, профинансировали консалтинговый договор вперед и спокойно стали ждать инвестиций, ждали, ждали, и вот...

работы, в которой участвовал весь состав компании, бизнес-план проекта получился.

Первое впечатление было такое, что все ахнули: очень много информации (сто листов) собрано в одном месте, и это выглядело само по себе хорошо. Но через неделю-две возник вопрос, как этот бизнес-план использовать для привлечения инвестиций. Кроме того, у нас появилась новая информация, мы захотели что-то уточнить в своем проекте. Но оказалось, что уточнить-то уже ничего нельзя, поскольку методика, по которой это было разработано и посчитано, нам неизвестна, а профессор уехал в командировку.

Тем временем приехал инвестор. Нам пришлось за несколько дней выработать свою методику расчета, в ней подставлять данные и вести дальше все переговоры. А тот профессорский вариант до сих пор хранится в компании, подшит».

Мораль сей басни такова: *отсутствие методики работы с бизнес-планом превращает его в музейную ценность, историческую реликвию компании уже на следующий день после его создания.* Но опыт нашего рассказчика этим не ограничивается. Он продолжает:

«Когда в Южной Африке прошли выборы и чернокожее население получило представительство в парламенте, у нас возникла идея, что белый капитал будет угнетаться, начнется бегство его из Африки, а поскольку западные рынки переполнены, он обязательно должен упасть на Россию. Мы решили первыми подобраться к этому капиталу: провели маркетинг, нашли африканские консалтинговые компании, которые с готовностью согласились разработать бизнес-план проекта и даже предложили найти инвестора, который под него выделит деньги. Мы заключили договор (он оказался значительно дороже, чем с нашим профессором) и начали работать.

В рамках этого проекта прошла серия блестящих поездок в разные столицы мира, где мы должны были в такое-то время и в таком-то месте встретиться с таким-то известным лицом, пообедать, поужинать, что-то сказать и уехать обратно. Нам это казалось очень значительным, и мы ожидали, что после всего этого наш бизнес-план будет грандиозным. Мы уже начали формировать инфраструктуру, которая стала бы принимать деньги инвестора.

Но через 6–7 месяцев наши консультанты стали делать странные предложения, например купить пять автомобилей повышенной проходимости и продать их где-нибудь в Нигерии или купить "УАЗ", поставить его в пустыню Сахара и посмотреть, как он проедет. Такие предложения как-то не вязались с грандиозностью проектов и идей, на которые мы замахнулись. И я по своей инициативе встретился с одним из лидеров тех западных компаний, с которыми мы знакомились в западных гостиницах. К моему удивлению, он ничего не знал ни о нас, ни о том, что через два месяца ему придется инвестировать наш бизнес-план. Понятно, что после этого история с африканской линией для нас закончилась. Она отражала нашу *неподготовленность к работе на внешних рынках, отсутствие минимального аудита консультанта, с которым работаешь, и эйфорию легких денег, которая тогда присутствовала на российском рынке и которую мы переносили на западные рынки.*

Мы стали осторожнее. Не отказываясь от идеи западных инвестиций, начали искать более солидного консультанта. Однажды появилась американская компания с хорошими буклетами и представительствами, которая занималась консалтингом с привлечением капитала под инвестиционные проекты.

Поскольку времени у нас не было, аудит этой компании мы проводить не стали, тем более что американцы предложили прекрасные стартовые условия. Учитывая высокую норму прибыли коммерческих операций, они инвестировали свои средства в ряд небольших коммерческих проектов, организованных совместно с нами. Проекты оказались успешными. После этого мы решили, что американские консультанты — это совсем не то, что африканские, профинансировали консалтинговый договор вперед и спокойно, без суеты, стали ждать бизнес-плана и инвестиций.

Но конец этой истории оказался точно таким же, как и с африканцами. За два месяца до окончания проекта стали возникать параллельные соображения о продаже российских продуктов сельского хозяйства в одной африканской стране. Мы даже заподозрили, что наши американские консультанты сотрудничают с той самой африканской консалтинговой фирмой.

Этот случай окончательно отрезвил нас и убедил в том, что *работа по бизнес-планированию, по привлечению финансовых инвестиций – это не простые проекты, она требует позиции, знания предмета.* После этого я получал много предложений от друзей, знакомых, что вот, дескать, появился какой-то западный инвестор или компания, которая может привлечь денег, сколько нужно – сто тысяч, миллион, пятьдесят миллионов. Каждый раз я задаю один и тот же вопрос: а ты сам когда-нибудь это делал, тебе самому удалось привлечь? Положительного ответа я пока еще не получал».

2.1.2. Формула бизнес-плана: деньги—товар—деньги штрих

В консалтинговой фирме «Диалог: Америка—Россия» (ДАР) говорят, что обычно клиенты приходят к ним со словами: «Нам нужны деньги, а не бизнес-план». И это грустная правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану. Отношении, взращенном на почве, с одной стороны, задорного отрицания старого директивного планирования, а с другой – прочной совковой убежденности в том, что кто-то должен дать деньги: не государство, так иностранный инвестор.

Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать нормальный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить.

Понятно, что инвестор думает как раз наоборот: во-первых, он никому ничего не должен, а во-вторых, он отчетливо понимает, что если ты не можешь сделать нормальный бизнес-план, то уж дело ты тем более не сможешь поставить. Кому-то такой взгляд может показаться спорным – ведь до сих пор большинство проектов в России ставилось без всякого плана. Но одно дело, когда рискуешь своими деньгами, и совсем другое, когда речь идет о чужих. К тому же, как свидетельствуют в ДАРе, в результате составления бизнес-плана проект в четырех случаях из пяти совершенно преображается. Скажем, внутренняя норма рентабельности в 200%, обещанная идеей проекта, в результате маркетингового исследования и прочих расчетов опускается до 20%. При этом норма, которая требуется западному инвестору, – 30–35%, а российским банкам – 50%.

Итак, цель бизнес-плана – убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора (схема 2.1.1). Иными словами, *инвестор должен увидеть прибыль* не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект. В наших условиях у бизнес-плана появилась дополнительная коммуникативная функция: это понятный иностранному инвестору формализованный язык, на котором излагается замысел «глухонемого» российского коллеги.

Спрашивается: в чем же проблема? Проблема в том, что бизнес-планы составляются, а инвестиции не идут. Достаточно взглянуть на незавидные доходы тех консалтинговых фирм, которые в виде платы за услуги берут процент с профинансированного бизнес-плана. Конечно, предлагаются различные решения. Так, по мнению некоторых специалистов, для успеха проекта недостаточно одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна – западная, которой доверяет инвестор, а другая – российская, которая работает непосредственно с заказчиком и в контакте с западными коллегами. Иными словами, предлагается усовершенствовать интерфейс между инвестором и заемщиком.

Схема 2.1.1

Однако сами же консультанты прекрасно понимают, что их возможности на этом пути ограничены. В идеале, по словам директора фирмы ДАР **Татьяны Зреловой**, *консультант должен браться за проект, когда убежден, что деньги – это единственное, чего там не хватает, и нужно лишь формализовать имеющуюся информацию.* Но такое пока редко встречается: на деле, прежде чем описывать бизнес, приходится фактически заниматься его постановкой – не хватает очень многого.

О сути происходящего красноречиво свидетельствует такой факт. В том же ДАРе, например, консультанты предлагают себя в качестве представителей российской компании на переговорах с инвестором. Кроме благородной миссии посредничества здесь преследуется и потаенная цель: до последнего момента избегать открытой конфронтации инвестора с клиентом. Но момент истины наступает. Инвесторов, по словам консультантов, пугает глухота российских руководителей к ключевым вопросам управления проектом, в том числе к менеджменту как одной из первых, если не первой гарантии прибыльности предприятия.

Бизнес-план – это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры.

2.1.3. Немного успокоительного

Бизнес-план тоже пережил эволюцию: лишь в последние 10–15 лет он стал использоваться не только как инструмент для привлечения инвестиций, но и как основа, каркас корпоративного планирования. Смена акцентов была закономерным следствием развития дивизиональных организационных структур. Именно в них бизнес-план стал фактически главным инструментом управления. Почему?

Вот что об этом говорит **Вячеслав Кондратьев** (консалтинговая группа «БИГ»): «Потому что, когда вы выделяете центры финансового учета и тем более центры финансовой ответственности, очень удобно осуществлять их финансирование именно

через бизнес-план. *Для этого не нужно* изобретать никакой новой формы, нового регламента, просто дивизион составляет бизнес-план как бы для внутреннего инвестора – управляющей компании или центрального руководства».

Продолжает президент Межбанковского финансового дома **Николай Редько**: «Действительно, чтобы завести, например, венчур, нужно сделать на него бизнес-план. Человек, который является носителем этой идеи, не только представляет ее, но и составляет на нее бюджет. Организация должна решить, пойдет она на это или нет, провести какую-то экспертизу. Кроме того, там есть какие-то промежуточные цели, которых нужно достигать. Соответственно, с определенной периодичностью можно принимать решение: надо ли этот венчур закрыть, либо нужно продлить сроки его вставания на ноги, либо решать кадровый вопрос».

Что касается кадров, то это второй (после финансов) управленческий вопрос, решение которого заложено в механизме бизнес-плана. Фактически ***бизнес-план – это инструмент делегирования ответственности***, позволяющий руководству компании более точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании.

Вышесказанное не означает, однако, что бизнес-план в системе внутрифирменного управления связан исключительно с дивизиональными структурами или (в рамках этих структур), скажем, с управлением венчурами. Нет, принципы управления через бизнес-план позволяют *руководителю самому решать, в каком объеме, для каких подразделений, бизнесов или компании в целом применять этот инструмент.* Например, Владимир Усачев говорит: «Мы не составляем бизнес-планы для венчуров, а составляем их только для управления компанией». А на вопрос, как связана потребность в бизнес-плане с размерами и структурой компании, он отвечает так: «Чем раньше, тем лучше». Впрочем, опыт компании «Владимир Усачев» заслуживает того, чтобы о нем рассказать более подробно.

2.1.4. Бизнес-план как способ познания бизнес-реальности

Владимир Усачев работает по бизнес-плану уже несколько лет (с момента, когда понял, что теряет денег гораздо больше, чем может себе позволить), и у него сложилась своя концепция этой работы. Так, по его мнению, планирование венчура нельзя в полном смысле слова считать бизнес-планом из-за отсутствия прошлого опыта ведения данного бизнеса:

– Бизнес-план – очень точный план. В этом году у нас все сошлось до 5%, то есть произошло точное попадание. Мы составляем бизнес-планы не на год, а на сезон (полгода), так что сейчас у нас уже пятый заход. Причем дело не только в расчетах, самое тонкое – это прогнозы, которые рассчитать нельзя. Их должны дать люди, которые продают, и от того, насколько точно *они* это сделают, зависит попадание бизнес-плана.

> Самое тонкое в бизнес-планировании – это прогнозы, которые рассчитать нельзя. Их должны дать люди, которые продают, и от того, насколько точно они это делают, зависит попадание бизнес-плана.

– Расскажите, как вы делали бизнес-план в первый раз.

– Легко. В первый раз это было некое конструирование. Мы просто набросали хребет, составили этот бизнес-план и запустили его. Тогда мы сильно не промахнулись, очень сильно. Но дело в том, что мы не ленились и практически через день его пересчитывали, кроме того, ситуация была другая – бизнес менее жесткий, запас по ценам и рентабельность были выше. В общем, мы уложились, конечно: вовремя отдали кредит, прибыль заработали. Но мы понимали, что делаем это в первый раз, и поставили себе задачу не создать бизнес-план, а научиться его делать. И мы учились. Ведь бизнес каждый день ставит вопросы по-новому, и мы находили на них ответы. То есть *мы свой*

бизнес изучали через бизнес-план. Что нужно для того, чтобы правильно строить бизнес-план? Оказывается, нужно то, то и то.

Типология бизнес-планов

Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта — изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

Концептуальный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта — основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план компании (группы) — изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) — изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план (заявка на грант) на получение средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под этот проект.

Бизнес-план развития региона (страны) — обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

— Так что же нужно?

— Существуют определенные правила, по которым это делается и которые мы стараемся не нарушать. В частности, там *ни в коем случае не должно быть революций.* Если, скажем, раньше данный товар продавался за три месяца, а сейчас вам предлагают продать его за две недели, это не проходит. Прогнозы, как правило, не сильно отличаются от того, что было в прошлом году. Но те люди, которые продают и составляют прогноз, не знают всех тонкостей и неточностей, которые в прошлом году случились. Поэтому руководство, которое делает бизнес-план (финансовый директор и я), все эти прогнозы анализирует с точки зрения прошлого.

Затем, мы не стараемся железно придерживаться этого бизнес-плана, но, если хорошо знаешь свою фирму, отступать от него нет никакой необходимости. Скажем, *расходная часть планируется очень точно* на полгода вперед, *и отступать от нее можно только в самом крайнем случае.* То есть в бизнес-план включены все расходы: на офисы, аренду, таможню, транспорт, зарплату — все известно, плюс реклама, плюс какие-то проценты на непредвиденные расходы. И не дай бог шаг в сторону, попытка к бегству — расстрел. Только каким-то невероятно волевым решением мы с финансовым директором можем пойти на дополнительные расходы. И это тот фундамент, на котором строится попадание в бизнес-план.

— Вы хотите сказать, что застрахованы от нестабильности внешней среды?

— Для этого существует еще одно правило при составлении бизнес-планов — это *правило «плохой погоды».* Любое событие имеет свою «вилку» результатов. Так вот, следует рассматривать самый плохой. Поэтому если что-то получается плохо, то у вас это уже предусмотрено, если получается лучше — ну и хорошо. Кстати, это не просчитывается, и люди, которые занимаются тем или иным бизнесом, должны настолько хорошо его знать, чтобы предусмотреть все такие возможности.

Во-первых, норма рентабельности. Даже если мы думаем, что она будет чуть больше,

закладываем все равно по минимуму, то есть то, в чем абсолютно уверены. Во-вторых, это превышение по таможне. В-третьих, реклама (допустим, появляется одна конкретная модель, и мы знаем, что на ней можно заработать чуть больше, вкладываем дополнительные деньги в рекламу — и действительно зарабатываем больше). Затем — рост зарплаты. Кроме того, мы закладываем в план недофинансирование, срыв поставок, брак, непопадание в модель (определенный процент товара либо «зависает» на следующий год, либо мы сбрасываем цену и несем потери).

На самом деле неожиданности все равно бывают, да еще какие. Вот, например, в прошлом сезоне у нас была кредитная линия на пять миллионов долларов, мы получили четыре — и нам ее обрезали. Это невозможно было предвидеть, но оказалось, что все «плохие погоды», которые мы заложили в бизнес-план, компенсировали нам эту потерю.

– Можно ли использовать в бизнес-плане принцип скользящего планирования?

– Это самое ценное в бизнес-плане. Мы не относимся к нему как к закону, а каждую неделю его переделываем. Конечно, если его создать на полгода и потом смотреть на него как на что-то незыблемое, толку будет гораздо меньше.

Когда у вас есть разбивка по неделям (прошла первая неделя — вы ее проанализировали), весь бизнес-план дальше строится с учетом этого анализа. Получается живая картина, построенная не на базе предположений, скажем, двухмесячной давности, когда ситуация уже «поплыла», а на базе реальной двухмесячной картины и уже исправленных прогнозов. И когда все совпадает почти точно, появляется такое классное чувство, будто нет оснований, чтобы там что-то не сработало, — и все действительно срабатывает.

В бизнес-планировании необходимо соблюдать три правила: первое — в бизнес-плане не должно быть «революций», второе — он должен быть глубоко пессимистичен, третье — он должен быть «скользящим».

Бизнес-план позволяет оперативно управлять бизнесом. У вас должны быть определенные правила: допустим, отклонения до 20% еще как-то терпимы, но если этот порог вы переступили, то нужно принимать принципиальные решения. Особенно, если используете внешнее финансирование — кредиты, проценты по ним, — вы должны точно знать, что идете в графике. Бизнес-план позволяет отслеживать ситуацию хоть каждый день, это только вопрос счета.

– Обычно считается, что бизнес-план – это как раз инструмент стратегического планирования.

– В этом нет никакого противоречия. Бизнес-план — это *главный механизм анализа*, ведь через него вы все видите: что будет через день, через неделю, через месяц, через год. Например, баланс компании мы считаем еженедельно, когда корректируем бизнес-план. Баланс компании — это срез бизнес-плана в настоящий момент. Можно делать этих срезов сколько угодно.

Вот мы и пришли к тому, что необходимо трехлетнее планирование, годовое. Может быть, этого бы и не понадобилось, если бы мы не наплодили столько филиалов: восемь уже есть, в этом году мы планируем открыть еще два и в следующем пять, поэтому надо прогнозировать, сколько потребуется обуви, чтобы их «накормить», соответственно, сколько надо денег, сколько поставщиков, какие товарные потоки. Возникает вопрос смычки полугодовых бизнес-планов на границе, а граница — это еще из физики известно — самое плохое, что может быть. Так вот, мы смотрим, какой у нас баланс на конец предыдущего периода (для плавного перехода отступаем на две недели или на месяц назад), и, отталкиваясь от него, начинаем прогнозировать свои потребности через год, через два.

В бизнесе всегда есть сезонность, и вопросы стыковки сезонов болезненны. А нам они позволяют еще более точно построить следующий прогноз, потом следующий за ним и так далее. Хочется ведь чего? Спокойствия. Всем хочется спокойного бизнеса.

– Вероятно, у вас существуют определенные показатели «спокойствия»?

– Мы учитываем много коэффициентов. Оборачиваемость, рентабельность важны в первую очередь для тех, кто продает, от этого зависит их премия. А для финансового директора и меня важна устойчивость и ее зависимость от рентабельности и оборачиваемости. Если начинает падать оборачиваемость или рентабельность, мы теряем устойчивость. Потом мы смотрим, чем можно это компенсировать.

Например, у нас такая особенность: мы получаем товар на месяц позже, а сезон ушел – модель «зависает», возможно, на год, или нам придется ее уценивать. А как это сказывается на устойчивости компании? Насколько большие товарные запасы мы выдерживаем безболезненно? Это все считается. Все это мы стали загонять в контракты: пятнадцать дней отсрочки – мы имеем право отказаться. А раньше этого не было.

Таким образом, мы знаем пределы своей устойчивости. Кроме товарных запасов, это срывы по поставкам, по рентабельности, по финансированию, по расходной части, по доходной – все эти пределы мы знаем. Как только мы приближаемся к пределу устойчивости, мы тут же принимаем какое-то решение.

Поэтому в бизнес-плане важно отнюдь не то, что это план. Это можно назвать бизнес-реальностью, вот что важно. Ощущение устойчивости. На самом деле каждый руководитель так или иначе решает эту проблему: кто-то взял один показатель, скажем, запас товара на складе, и ориентируется на него. И когда ему ситуация не нравится, он начинает дергаться и что-то предпринимать, но в любом случае какой-то показатель у него есть. Мы же учитываем все.

На самом деле каждый руководитель так или иначе контролирует устойчивость своего бизнеса. Бизнес-план позволяет делать это грамотно.

– А была ли у вас необходимость составлять бизнес-план в самом начале вашей деятельности?

– Конечно. Я пережил два банкротства. Чем раньше начать бизнес-планирование, тем лучше. Неважно, маленькая компания или большая. Просто в маленькой это все более или менее прозрачно и легче составляется. Почему компании растут, а потом разоряются? Именно поэтому.

– Но, может быть, есть рубеж, за которым это становится просто обязательным?

– Есть рубеж – когда бизнесов становится больше или равно одному. *Даже когда бизнес несложный и все, кажется, заранее известно и посчитано, представьте, что на вас сваливается какая-нибудь неприятность, надо принять решение – на основании чего вы будете его принимать?* А мы делаем очень просто: на нас свалилась неприятность – мы начинаем «гонять» бизнес-план. Вводим разные возмущения: вот это ввели – смотрим, какая реакция, устоим или не устоим. Это еще и дополнительный инструмент прогноза: поменяли вот это – а на том конце другое меняется, смотрим, почему и как меняется, что это дает, страшно – не страшно.

Из рассказа г-на Усачева становится очевидной парадоксальная на первый взгляд мысль, о которой твердят консультанты: бизнес-план дает руководителю реальную *возможность выбора*, в то время как обычная текучка, работа без плана на самом деле этого выбора лишают. По словам г-на Усачева, «бизнес-план не командует, но на базе его анализа принимаются управленческие команды».

Бизнес-план дает руководителю реальную возможность выбора, в то время как обычная текучка, работа без плана на самом деле этого выбора лишают.

Логично предположить, что в самой структуре бизнес-плана заложен механизм, позволяющий, как выразился г-н Усачев, «гонять» его в случае необходимости, чтобы найти оптимальное управленческое реше-

ние. Если понять этот механизм, легче будет избавиться и от того мистического страха перед составлением бизнес-плана, который испытывают многие руководители.

2.1.5. Нас пугали кока-колой, а это оказалась газированная вода

По словам Вячеслава Кондратьева, ситуация напоминает известную интермедию, вынесенную в название этой главки: «Нас пугали какой-то неизвестной технологией, а это просто системное, развернутое планирование всех сторон деятельности проекта, или компании, или дивизиона. Одна группа планов и технологий направлена на планирование проектов, а другая — на планирование деятельности компании. И все».

Отметим, однако, что в этом «все» заключено немало, и прежде всего — два принципиальных отличия бизнес-плана от его собрата в плановой экономике.

Во-первых, в плановой экономике понятие плана было сужено: фактически это был закон, который определял количественные параметры выпуска продукции и ресурсы, которые требуются для обеспечения этого выпуска. Старый план предприятия мог бы войти в бизнес-план лишь как один из разделов, причем по объему расчетов и другой информации он составил бы одну десятую часть. По иронии судьбы децентрализация экономики и борьба с Госпланом привели к уменьшению планирования на российских предприятиях, хотя давно известно, что объем плановой работы в западных компаниях гораздо больше, чем был в советских. Причем речь идет и о количестве, и о качестве: планируются не только выпуск продукции и ресурсы («организация», «логистика» в нашей системе координат), не только количественные параметры, но и все остальные стороны деятельности компании по каждому проекту. А комплексно спланированный проект легче реализуется.

Второе отличие рыночного бизнес-плана — в *информационной базе*. Поскольку целью Госплана было директивное планирование, включая планирование спроса, информационный поток для него сознательно сужался. У бизнес-плана прямо противоположная задача: спрос не планируется, а изучается, следовательно, необходим максимум маркетинговой информации. Поэтому и говорят, что бизнес-план — это план маркетинга, а не производства, и блок маркетинга обычно занимает в плане одно из ведущих мест.

По сравнению с директивным планированием бизнес-планирование означает «больше плана» — планирование не только производства, но и всех сторон деятельности компании.

Итак, мы уже занялись *структурой бизнес-плана*. Здесь специалисты обращают внимание на два суеверия.

Первое — это то, что существует якобы одна «правильная» структура. Это утверждение верно только в том смысле, что, когда речь идет о привлечении внешних инвестиций, приходится подстраиваться под требования инвестора.

Второе суеверие — что структура бизнес-плана и последовательность его разработки — одно и то же. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней — позиция номер один, с которой всегда надо начинать (по принципу «хода нет — ходи с бубей»). Кстати, это заблуждение поддерживается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают единственную последовательность работы. Здравый же смысл подсказывает, что это не так.

Взять тот же маркетинг. Шаблон «хочешь сделать бизнес — начинай с маркетинга», порожденный во многом новизной этого инструмента менеджмента для российских организаций, не всегда работает в маленьких или средних компаниях: как правило,

они свой рынок и без того хорошо знают, проводя так называемый *маркетинг по факту*. А специальные методики или исследования могут и не дать им дополнительной информации.

Другой пример такого рода может быть связан с объективными особенностями разных экономических систем, скажем, американской и российской. Так, по словам **Игоря Лавровского**, президента канадской консалтинговой фирмы Ventureprice Inc., в хорошо работающих системах с развитой инфраструктурой вопросы организации производства, поставок в определенном смысле второстепенны — считается, что их легко решить. В то же время ведущую позицию там занимает управленческая команда, и для этого существует глубинная причина: они вкладывают деньги не в технологии, а в людей. Поэтому *на первом месте у них человеческие ресурсы и финансы*. В России все понимают, что люди — это важный фактор производства, но все-таки *приоритет пока отдается другим факторам: инфраструктуре, активам, собственности*. Считается, что люди под это найдутся.

Не существует какой-то универсальной последовательности составления бизнес-плана. Неважно, с чего начинать, — все равно придется пройти все необходимые разделы и сделать это не один раз.

Таким образом, в разных компаниях последовательность составления бизнес-плана не совпадает. По мнению Вячеслава Кондратьева, «принципиальным является не знание какой-то мистической универсальной последовательности, а понимание того, что в ходе разработки неизбежно придется пройти все основные разделы бизнес-плана и сделать это не один раз. За один раз не получается. Фактически это всегда итерационный процесс, который нельзя выстроить даже в виде цепочки, замкнутой в круг. Если говорить о каком-то алгоритме в этом отношении, то это будет совет: *не думай, с чего начать*».

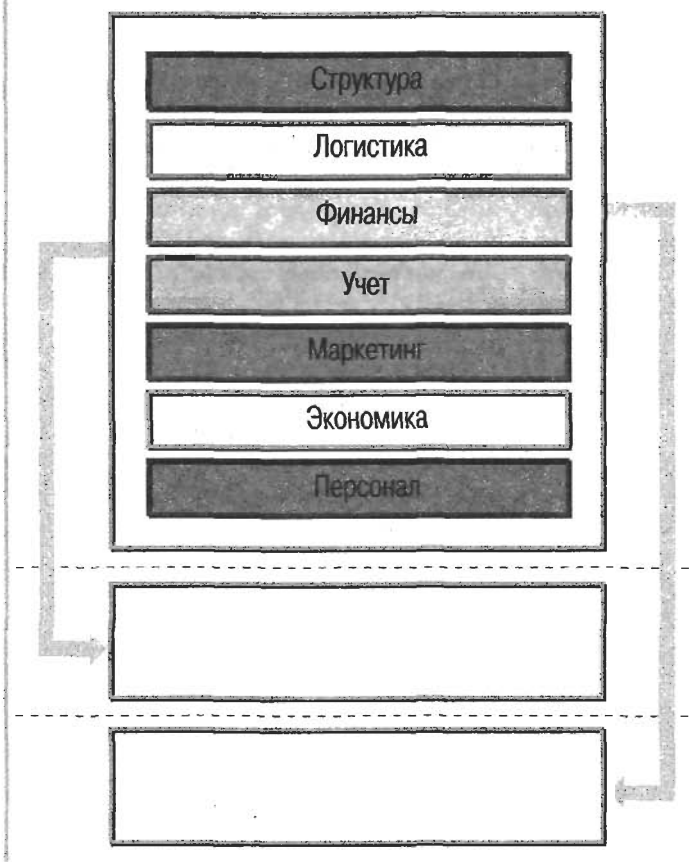
Но все это не значит, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики. Мы попытались изобразить ее на схеме 2.1.3. Структура бизнес-плана представлена в виде трех блоков. Первый блок — это управленческий анализ и описание проекта или того состояния бизнеса, которого вы хотели бы достичь, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те из разделов первого, которые поддаются количественному выражению: план и последовательность административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Соответственно, когда речь идет о внутреннем пользовании, могут возникать различные комбинации из указанных блоков. Например, Владимир Усачев, говоря, что нельзя составить бизнес-план для венчура, имел в виду невозможность точного финансового прогноза. В этом случае бывает необходимо качественно прояснить сам предмет и наметить план мероприятий. Для функциональных служб, когда качественная сторона дела ясна, составляются операционные планы и операционные бюджеты. Наконец, если процесс стационарен и понятен, то качественное описание опускается, план мероприятий также опускается, и от бизнес-плана остается его финансовая часть.

Последний вариант как раз и действует в компании Владимира Усачева. По его мнению, бизнес-план — это в первую очередь финансовый инструмент; что же касается операционной стороны, то она предельно проста: «Раз в неделю собирается директорат либо расширенный совет менеджеров, ситуация анализируется и принимается какое-то решение. А дальше, соответственно, сверху по инстанциям это спускается вниз, каждый получает свою задачу и выполняет ее. На следующей неделе выполнение задачи контролируется, потому что важно не столько принять решение, сколько проконтролировать его выполнение».

Схема 2.1.2

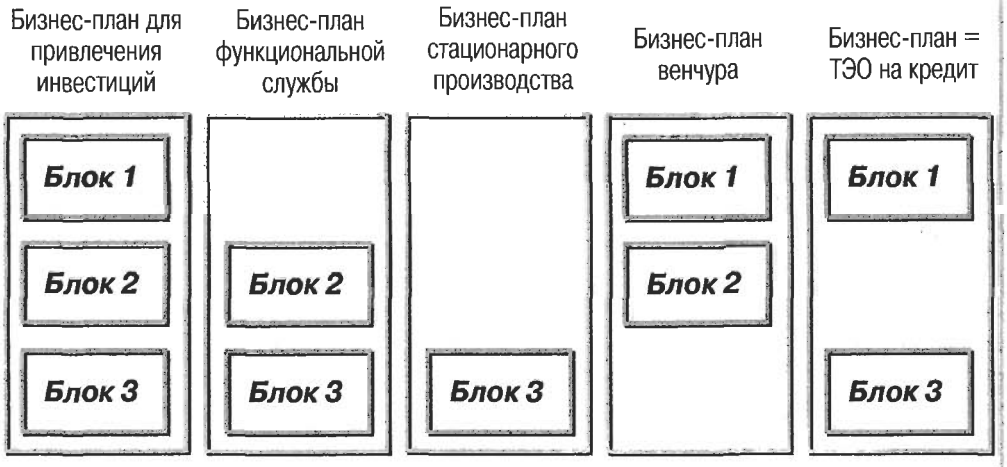
Структура бизнес-плана с точки зрения компонентов менеджмента



Блок 1.
Управленческий анализ всего проекта

Блок 2.
План и последовательность мероприятий

Блок 3.
Финансовый план



2.1.6. Механизм контроля

Его необходимо создать до того, как вы приступите к составлению бизнес-плана. Иначе даже самый блестящий план грозит остаться «бумажным». Конечно, и в этом случае он будет выполнять определенную мобилизационную функцию, но сама эта функция ограничена: это некий эскиз, прогноз будущего без анализа (или почти без анализа) результатов и последующего регулирования. Получается, что бизнес-план не встроен в систему управления.

Но дело еще и в том, что создавать систему контроля в связи с внедрением бизнес-планирования не очень эффективно. Есть опасность, что в компании возникнут две системы учета и контроля: одна — «по жизни», а другая — отдельно для бизнес-плана. При несовпадении регламентов этих двух систем или регламентов разных бизнес-планов речь опять пойдет о «бумажном» варианте. Секрет, который позволяет избежать этой опасности, заключается в том, что системы контроля бизнес-плана — а их две: контроль мероприятий (второй блок) и финансовый контроль (третий блок), — вводятся в него автоматически, то есть интегрируются с существующими системами контроля в компании.

Общий бизнес-план компании должен быть обязательно. Пусть там будет хотя бы финансовый блок.

Что касается плана мероприятий, то здесь у руководителей больше свободы: это могут быть известные всем администраторам таблички (кто делает, что делает, когда делает, результат исполнения) или, в более сложном случае, когда мероприятия связаны между собой, — график Ганта или различные сетевые графики.

Но нет нужды говорить о том, что первую скрипку в контроле реализации бизнес-плана играет *финансовый контроль, который осуществляется с помощью системы бюджетирования* (подробно об этом говорилось в предыдущей главе).

Важность его связана еще и с тем, что позволяет контролировать деятельность компании в целом, когда подразделения или дивизионы (ЦФО) действуют по собственным бизнес-планам. В этом смысле, если говорить о бизнес-плане компании, он может и не существовать в полном объеме, но финансовый план должен быть обязательно.

Советы руководителям, включающим бизнес-план в систему регулярного менеджмента

- Определите организационную структуру, выделите центры финансовой ответственности и свяжите их с организационной структурой (без этого будет трудно определить субъекты бизнес-планирования).
- Попробуйте внедрить бюджетное управление до внедрения бизнес-планирования — это проще.
- Определите регламент бизнес-планирования, интегрированный с регламентами или форматами бюджетного управления (тогда инструменты бюджетного контроля и регулирования будут и инструментами измерения, контроля и реализации бизнес-плана).
- Разработайте и внедрите систему контроля мероприятий (кто, что, когда). Интегрируйте организационный регламент бизнес-плана с системой контроля мероприятий, старайтесь не допускать существования в организации двух систем контроля — контроля реализации бизнес-плана и контроля реализации бюджета.
- Используйте схему скользящего бизнес-планирования.

2.2. Советы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»

• Для структуризации бизнес-плана применяют два способа: выделение функциональных компонентов и трафареты (шаблоны) бизнес-программирования.
• Форматы стратегического плана и бизнес-плана похожи, но уровень детализации форматов в бизнес-плане глубже, а степень стандартизации выше.
• Разработка стратегии и бизнес-планов может привести к необходимости развития и реструктуризации компании. Полезно составлять план реструктуризации и обсчитывать ее стоимость.

2.2.1. Функциональная структура бизнес-плана

Структуру бизнес-плана можно получить путем выделения и описания составляющих ее компонентов.

Есть разные принципы детализации, или декомпозиции, бизнес-плана. На практике часто применяют функциональный (этому принципу следуют авторы данной книги в описании компонентов менеджмента). Соответственно, более или менее полный набор пунктов бизнес-плана при функциональной детализации схемы 2.1.2 может выглядеть так.

Структуры: юридическая, организационная, финансовая, центров планирования.

Логистика: поставки, производство, сбыт.

Финансы: бюджеты (операционный, cash flow, доходов и расходов, по балансовому листу), финансовый анализ.

Учет: бухгалтерский, финансовый, управленческий, учет реализации плана (система контроля мероприятий).

Маркетинг: продукция, цены, рынки, распределение (дистрибуция), реклама.

Экономика: цены, затраты, себестоимость, хозяйственная оценка.

Человеческие ресурсы: управленческая команда, персонал.

Кроме функционального существует временной принцип декомпозиции, когда прогнозы делятся на долгосрочные, среднесрочные и оперативные. Лучше всего сделать комбинацию: применить первый принцип, а потом, где это необходимо, — второй. Кроме того, не забывайте, что вы можете исходя из соображений здравого смысла скорректировать весь перечень, вычеркнув из него все лишнее или, наоборот, подвергнув его дальнейшей детализации.

2.2.2. Трафареты бизнес-программирования

Кроме функциональной детализации бизнес-плана при планировании широко применяется и другой метод. Он основан на выработке ответов на простые, но фундаментальные вопросы: что? кто? когда? сколько?

Первый трафарет – определить функции и задачи, которые необходимо осуществить для того, чтобы данная программа деятельности была выполнена. Иными словами, необходимо описать деятельность в терминах «что» (при необходимости составляется по каждому компоненту менеджмента).

Второй трафарет – определить исполнителей, то есть описать деятельность в терминах «что, кто», задать организационную структуру осуществления деятельности.

Третий трафарет – определить сроки исполнения задач, то есть описать деятель-

ность в терминах «что, кто, когда», или, другими словами, задать план мероприятий, привязанный к организационной структуре.

Четвертый трафарет — определить ресурсы, необходимые для исполнения задач в заданные сроки, то есть описать деятельность в терминах «что, кто, когда, сколько», то есть задать бюджеты, привязанные к плану деятельности (схема 2.2.1).

2.2.3. Веселые картинки

Все знают, как выглядит матрица Бостонской консалтинговой группы. Консультанты сетуют, что в России к ней и другим подобным матрицам относятся как к забавным картинкам, не более того. А между тем это вид субъективного мультипликатора, преобразующего цифры в образы и помога-

Схема 2.2.1

Связь стратегии и бизнес-плана

ющего компании реализовать ту или иную стратегию развития.

Рассказывает **Семен Горелик**, Ассоциация БСС: «В Бостонской матрице существует две стратегии. Первая – стратегия последователя, когда денежные потоки от "дойных коров" перекачиваются в "трудных детей", через некоторое время "трудные дети" переходят в "звезды", а затем – в "дойные коровы". Вторая стратегия, стратегия новатора, подразумевает отказ от "трудных детей". Товар должен сразу, без рекламы, становиться "звездой", пользующейся ажиотажным спросом. Это достигается за счет перекачки денежных средств от "дойных коров" в конструкторские разработки, обеспечивающие технологические прорывы. Так вот, работа с матрицей предполагает оценку динамики позиционирования товаров на рынках, а это, в свою очередь, позволяет вовремя скорректировать маркетинговые усилия для эффективного продвижения всех товаров».

Аналогично используются и другие матрицы. Например, матрица «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты» позиционирует крупные компании в зависимости от темпов роста и степени диверсификации, матрица «ложный гриб», «премудрый пескарь», «хамелеон» и «жалящая пчела» позиционирует небольшие компании по оригинальности их продукта и взаимоотношениям с крупным бизнесом.

Рассмотрение темы завершает Вячеслав Кондратьев.
Структуризаторы бизнес-систем могут использоваться не только для описания организации деятельности. Широкие возможности этих средств связаны со структуризацией баз данных, в том числе данных маркетинговых исследований. Сначала создается классификатор или несколько классификаторов предметной области, затем они экспортируются в виде настроек в исполнительную базу данных. Поскольку эти классификаторы описывают состав и форматы данных маркетинговых отчетов, то посредством их экспорта в среду базы данных будет сгенерирована конкретная база данных, поддерживающая эти отчеты. На этой перспективной идее стали строиться информационные системы, допускающие быструю перенастройку и реинжиниринг. Аналитические системы, различные мультипликаторы и системы оценки строятся «поверх» баз данных. В зависимости от вида применяемых оценок аналитика может быть привычной – типа «комплексный показатель», либо весьма экзотичной, с образными формулировками оценок – «гордые львы», «могучие слоны», «звезды», «собаки» и т. д.

В конечном итоге интегрированное решение для работы с маркетинговой информацией выглядит именно так:
– систематизация предметной области и построение классификаторов, описывающих ее данные с помощью настроек-классификаторов;
– наполнение базы данных информацией;
– генерация отчетов, построенных на основе информации баз данных;
– построение схемы аналитической обработки данных и генерация аналитических отчетов.

Консалтинг и инжиниринг систем управления

Навигационные материалы для профессионала

Развитие компетенций

Дистанционные линии бизнес-инжиниринга

Разработки корпоративных архитектур и систем управления

БИГ

2.3. Практикум. С веничком — и на процедуры

Лучший стратег – это философ, владеющий техниками стратегического планирования.

Специалисты утверждают, что красивая жизнь, которую ведут деловые люди, есть следствие суровой необходимости. Регулярное посещение бани, бара, дискотеки, джаз-клуба, морской круиз или, на худой конец, отдых за городом — это лучшие способы выработки стратегии. Поэтому руководителям советуют не комплексовать, ощутив в себе склонность к созерцанию, — это главная предпосылка к тому, чтобы заниматься стратегическим планированием. «Каждый менеджер, который задумывается о стратегии, должен быть немножко философом, – считает Вячеслав Кондратьев, генеральный директор «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ». – Благодаря этому качеству он преодолевает два существенных препятствия, постоянно возникающих в управлении, особенно в стратегическом. Первое — это ограниченность информационного поля, на котором надо принимать решение, второе — так называемая проблема курицы и яйца, когда непонятно, где находятся начало и конец выработки стратегии».

Стратегическое управление предполагает сбор и анализ стратегически важной информации, выработку стратегии, ее перевод в конкретную программу действий с последующей организацией контроллинга.

В бане большинство становится чистыми стратегами.

Тем не менее существует последовательность шагов в процессе стратегического планирования, где всему, включая философские наклонности руководителя, отведено строго определенное место (схема 2.3.1). Иными словами, ценности и пристрастия менеджера могут существенно влиять на стратегические цели и программу действий компании, полученные в результате целого ряда формальных аналитических процедур. Об одних процедурах подробно шла речь в предыдущих практикумах, о других пойдет в этой главе.

На первом этапе стратегического планирования проводится анализ бизнеса «сегодня» — это стратегические диагностики, SWOT-анализ, финансовый анализ, маркетинговые исследования рыночного окружения компании и мониторинг внешней среды. На следующем этапе процедуры нужно распределить функции планирования между подразделениями, составить программу мероприятий (кто, что и когда должен делать) и систему бюджетов на данный пери-

од (кто, что, когда должен делать и сколько это будет стоить) (табл. 2.3.1).

На практике эта идеальная схема служит не жестким руководством, а скорее ориентиром, поддерживающим итерационный процесс выработки стратегии. Так, руководитель может сначала сформировать стратегию на основе интуиции, а потом заняться анализом, причем не в полном объеме, а, например, только финансовым. Затем уточнить стратегию, смоделировать бизнес «завтра» и разработать программу перехода. В следующей итерации в блок анализа могут быть включены маркетинговые исследования — и снова движение по кругу.

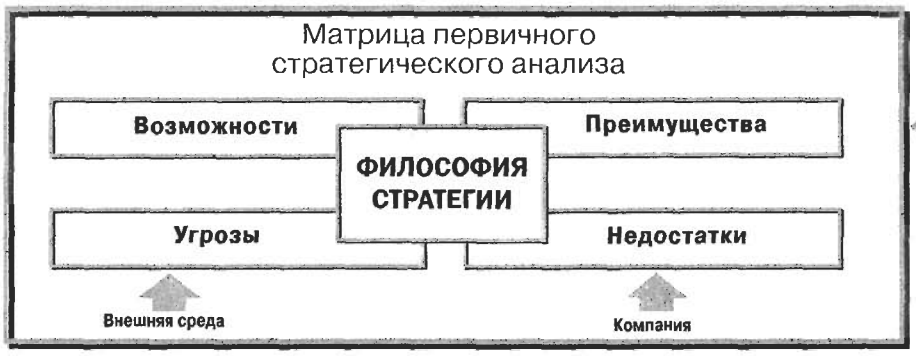
Таблица 2.3.1

Распределение функций стратегического планирования *между подразделениями компании*

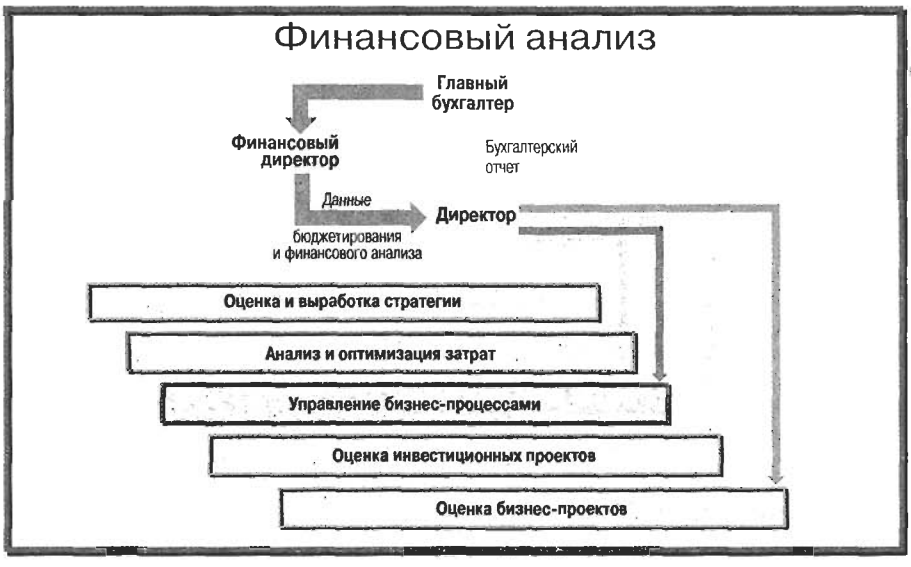
Функции стратегического планирования	Подразделения								
	Отдел маркетинга	Производственные подразделения	Отдел снабжения	Отдел сбыта	Отдел развития менеджм. (ответств.)	Отдел кадров	Финотдел	Техслужба	Отдел стратегического развития
Планирование продуктов и услуг	+	+							
Планирование логистики		+	+	+					
Планирование менеджмента					+				+
Планирование ресурсов						+	+	+	
Координация и окончательная выработка стратегического плана, контроль за его выполнением									+

Элементы стратегического

Матрица первичного стратегического анализа



Финансовый анализ



Алгоритм внедрения мониторинга в компании

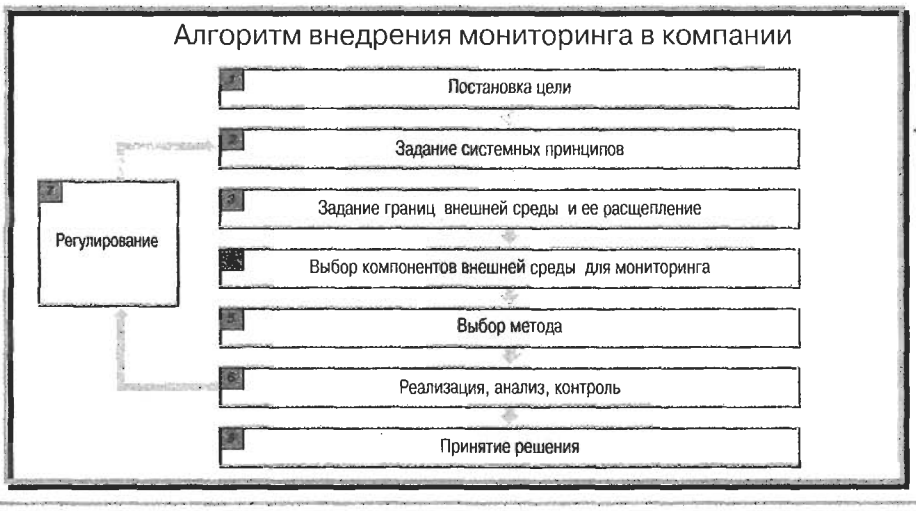
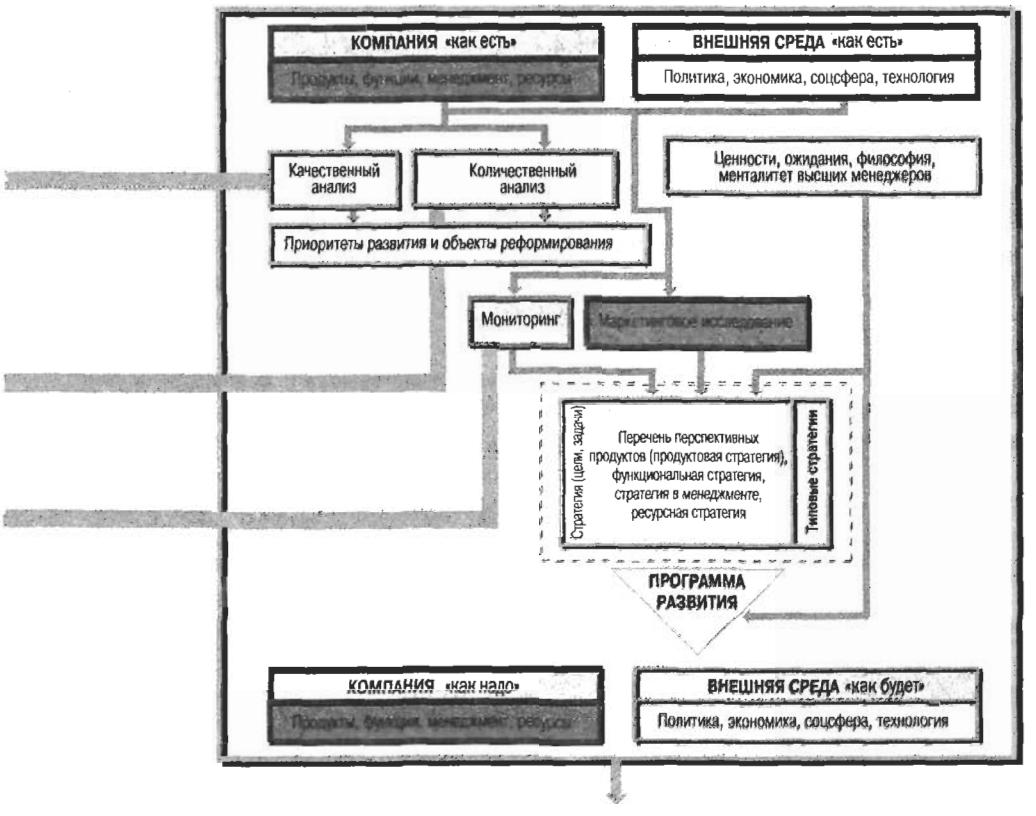


Схема 2.3.1

планирования



2.4. Практикум. Древо желаний под оптическим прицелом

Для выработки четкой стратегии нужен хороший инструментарий.

2.4.1. Эмоциональный разум

В жизни каждой фирмы может наступить момент, когда самого что ни на есть хорошо поставленного маркетинга вдруг оказывается недостаточно для поддержания у директора разумного уровня уверенности в том, что он все делает правильно. И тут, как это ни прискорбно, придется заняться *стратегией*.

Если спросить российского директора, что такое стратегия, то он ответит: это выбор *приоритетного направления* деятельности компании. Но уже не каждый директор хорошо представляет себе, что ему нужно делать для реализации своих стратегических целей, какие потребуются ресурсы. Трудно дается руководителям и внятное объяснение, почему организация движется именно в данном направлении. Как правило, выбор зиждется на личной, малоформализованной директорской оценке привлекательности того или иного проекта. Потом уже на ходу достраивается структура, ведется поиск инвестиций, набирается и переобучается персонал, причем многие из этих проблем сваливаются как снег на голову. А затем выясняется, что желаемого результата добиться не удалось... У директора возникает альтернатива: остаться романтиком, то есть изменить стратегию и ждать нового результата, или изменить подход к выработке стратегии.

Многие приходят ко второму варианту стихийно, пытаясь лишь «прояснить» поставленную стратегическую цель. О своем опыте рассказывает руководитель одного из банков: «Цель у нас была, но она только декларировалась, была довольно расплывчатой, и мы решили, что нужно написать ее на бумаге. Тогда выяснилось, что писать-то нечего, надо сначала многие вопросы поставить, а потом получить на них ответы, узнать мнение тех, с кем вместе мы эти задачи будем решать. Мы увидели, что нужна обратная связь и с внешним миром, и со своим коллективом. Так мы пришли к выводу, что надо сформировать *систему целей*».

Речь идет о том, что стратегия должна иметь определенную внутреннюю *структуру*, и эта структура возникает в результате расщепления общей стратегической цели на локальные, но взаимосвязанные задачи. Возникает вопрос, каким образом лучше всего производить это расщепление.

Очевидно, что для этого нужно некое структурированное информационное поле, в котором руководитель мог бы легко ориентироваться и принимать решения.

Удивительной является сама возможность выделения из огромного числа факторов существенной информации и ее размещение на небольшом деловом экране.

Вот смотрю я на деловой экран и вижу...

Авиадиспетчер, – говорит Вячеслав Кондратьев, – видит мир сквозь экран радара, через это информационное окно с делениями он получает нужным образом структурированную информацию для руководства движением, то есть для принятия решений. В западном менеджменте наличие такого жестко структурированного экрана является первым условием не только принятия стратегических решений, но и вообще всяких рассуждений о стратегии. Обсуждается не информация вообще, не те факты, которые *кажутся* важнейшими, а производится *последовательный* мониторинг информационного поля в строго заданных рамках».

Таким образом, существуют два подхода. Российский подход рассчитан на умных и эмоциональных. Директор принимает решения, рассмотрев наиболее важные, на его взгляд, части информационного поля. Этот любимый метод революционеров (вытягивать за главное звено всю цепочку) хорош в экстремальной ситуации, но не рассчитан на равномерное поступательное движение. Западный подход – для трудолюбивых и последовательных. Незатейливый американец действует по алгоритму, трафарету, так как считает этот способ размышления о будущем более конструктивным. Так что выбор у российских руководителей, решившихся управлять по-западному, невелик: либо воспользоваться уже существующими трафаретами, либо придумывать свои.

2.4.2. Разделяй, согласовывай и властвуй

Что касается изобретений в этой области, то вряд ли кому удастся «переплюнуть» по эффективности и простоте применения *матрицу первичного стратегического анализа*, которую иногда называют матрицей SWOT-анализа (SWOT – аббревиатура из английских слов strengths, weaknesses, opportunities, threats). Это самая грубая структуризация, которая заключается в том, что сначала весь мир делится на две части – внешнюю среду и саму компанию, а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные. Г-н Кондратьев: «Точно так же, как англичане начинают беседу с разговора о погоде, а русские с вопросов "кто виноват?" и "что делать?", разработка стратегии у американцев начинается со SWOT-анализа».

С недавних пор в пользе этого метода начали убеждаться и российские менеджеры. По словам консультантов, совет директоров крупного промышленного предприятия может с его помощью почти с нуля выработать приемлемую стратегию за несколько часов. А на глазах нашего корреспондента генеральный директор «Аэрофлота» **Валерий Окулов** продемонстрировал подобный эксперимент за полчаса (схема 2.4.1). (Справедливости ради напомним читателю и срок эксперимента – конец XX века. Сейчас все делается быстро и фундаментально.)

Совершенно естественно для руководителя, разбив информационное поле на части, тут же вырабатывать решения: формулировать цели, строить планы. На самом деле здесь начинает работать еще один трафарет – разбивка стратегии по этапам принятия решения, знакомый читателям по организации регулярного маркетинга. Преимущества трафаретной техники поясняет г-н Кондратьев: «Проведя мониторинг по каждому из четырех разделов матрицы SWOT-анализа, можно принять соответствующие планы действий, например план по использованию внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке или план по нейтрализации слабых мест работы компании и ухода от внешних угроз, а затем совершить по этим планам полный управленческий цикл. Таким образом, умение формировать стратегию лежит не в сфере составления заумных плановых схем, а в сфере сбора и структурирования исходной информации».

Теоретически расщеплению (детализации) стратегических целей и планов нет преде-

Схема 2.4.1

Матрица первичного стратегического анализа для компании «Аэрофлот»

Возможности

- Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики
- Увеличение потребности в авиаперевозках в мире

Преимущества

- Географическое положение
- Разветвленная инфраструктура

ФИЛОСОФИЯ СТРАТЕГИИ

Угрозы

- Низкая покупательная способность населения России
- Рост цен на традиционных курортах
- Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков

Недостатки

- Отсутствие единой информационной системы
- Старый авиапарк
- Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк
- Неэффективная эксплуатация некоторых линий

Внешняя среда — **Компания**

ла. Например, если речь идет о компании, можно затронуть SWOT-анализом только самые крупные структурные элементы — производство и систему управления, а можно «пробежаться» по каждому из компонентов менеджмента. И в том и в другом случае получится то, что называется внутренней диагностикой, или внутренним стратегическим анализом, но с разной степенью глубины. Можно применять и более тонкие, чем SWOT-анализ, инструменты, например различные виды моделирования.

Конечно, на практике все зависит не только от фантазии, но и от возможностей руководителя. И вообще, детализация целей и планов имеет смысл ровно до тех пор, пока возможна формальная проверка результатов, то есть их *измерение* (естественным ограничителем здесь является система учета). Но при этом всегда надо соблюдать золотое правило регулярного менеджмента: согласованность элементов. В данном случае речь идет об увязке всех используемых для разработки стратегии трафаретов.

Для этого применяется так называемая система вложений, когда каждый предыдущий этап становится исходной базой для последующего. На схеме 2.4.2 показано, что начальной информацией для реализации маркетингового управленческого цикла, равно как финансового, производственного и т. д., является стратегический план. Далее, независимо от того, сколько видов планирования (точнее говоря, управленческих циклов) вы осуществляете, эти данные попадают в бизнес-план, который и является конечным сводным пунктом детализации стратегии. Возможно и встречное движение, но с другой целью — проверки правильности оценок, сделанных на предыдущем этапе.

Таким образом, задача руководителя при разработке стратегии заключается всего в двух вещах. **Первое** — решить, какие виды планирования (управления) будут осуществляться в компании для детализации стратегических целей. **Второе** — делать это на основе системы вложений.

2.4.3. Поговори со мной, директор

В таком тонком деле, как выработка стратегии, на результат влияют подчас самые безобидные вещи. Например, различные техники заполнения той же матрицы SWOT-анализа. По утверждению специалистов, при заполнении клеток матрицы в разной последовательности результаты будут весьма сильно отличаться друг от друга. Но еще большей окажется разница между этими результатами и тем, что получится, если директор, его помощники, специалисты из отдела стратегического управления и просто менеджеры компании свободно и непринужденно побеседуют о стратегии, а кто-нибудь методично разнесет услышанное по клеткам. В этом случае результат пополнится *философией стратегического планирования*, которая, присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну из клеток матрицы, но объединяет их в единое целое.

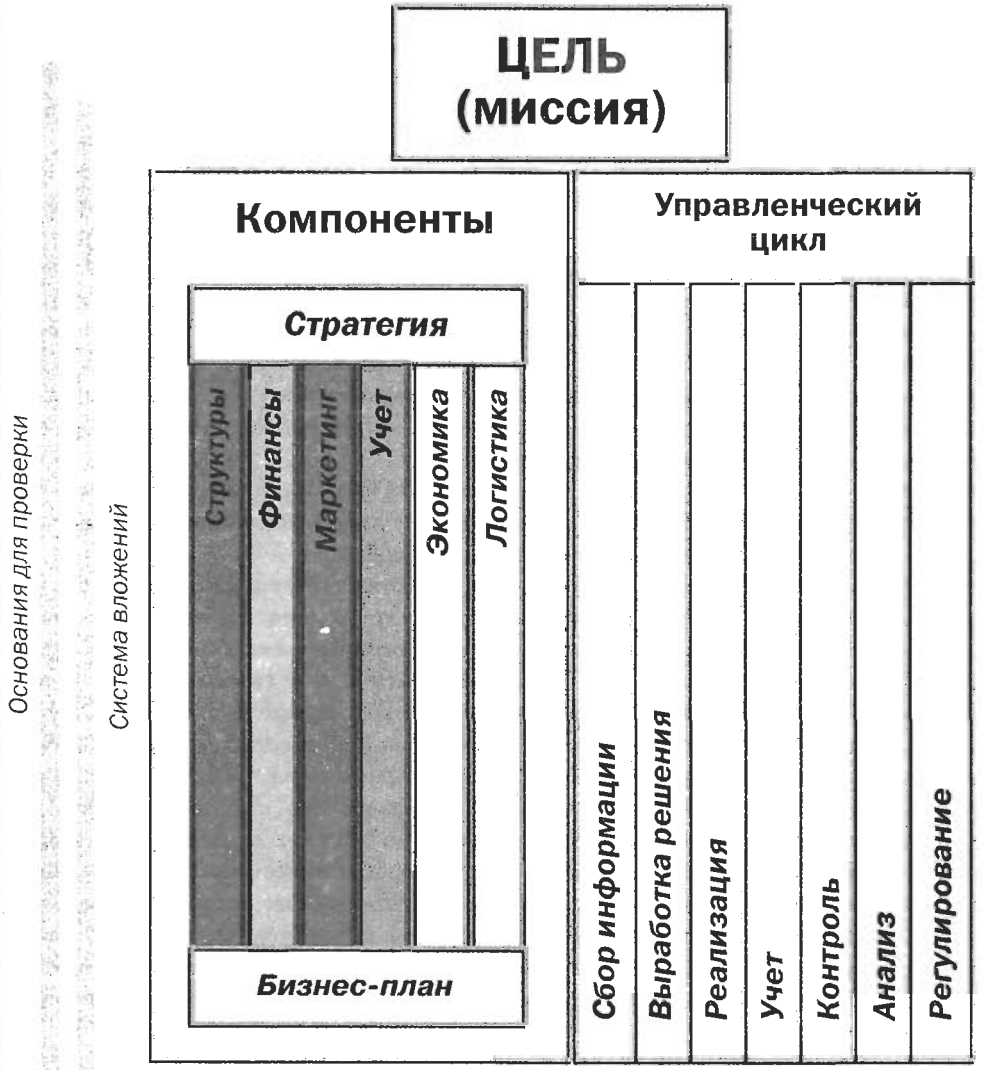
Валерий Окулов, говоря о стратегических задачах своей компании, начал как раз с философии:

— Существует устоявшееся мнение, что стратегические задачи нужно решать поэтапно. Скажем, сначала обновить самолетный парк, затем этот самолетный парк разворачивать на определенные регионы. Предварительно провести какие-то маркетинговые исследования, рекламную кампанию и так далее. Но при таком подходе мы заведомо отстаем от ведущих авиакомпаний мира, которые миновали этап спада и переживают сейчас подъем — наращивание объемов перевозок, динамичное обновление самолетного парка, создание крупных альянсов. Идет активное освоение новых рынков и передел старых.

Поэтому нам необходимо одновременно решать все основные стоящие перед компанией задачи: пересмотр рынка (например, компания «Дельта» ушла из Москвы, из Франкфурта и переместила свою базу в Цюрих); переориентацию на рынок России и СНГ и освоение этого рынка; обновление

Схема 2.4.2

Пример расщепления стратегии по компонентам и этапам принятия решений



самолетомоторного парка и вытекающие отсюда социальные проблемы.

Дело в том, что в новом поколении самолетной техники такие специальности, как бортинженер, штурман и бортрадист, не нужны. Естественно, встает вопрос о трудоустройстве этих специалистов.

Что касается авиапарка, то он не всегда соответствует требованиям по экономичности и экологичности. Оборудование, установленное на наших самолетах, не предполагает модификации в соответствии с этими требованиями, поэтому мы объявляем тендер по переоснащению Ту-154, Ту-134 и Ил-86.

Нас могут упрекать в непатриотизме, но наша первая задача — не упустить свои позиции на рынке. Стоит только на полшага с рынка уйти, и он тут же будет занят. И в этом мы убеждаемся постоянно. Те линии, с которых мы уходим, не приложив достаточных усилий к их раскручиванию, тут же занимают конкуренты. Начинают более грамотно работать — и линии становятся прибыльными. Поэтому нет невыгодных линий, а есть неправильная их эксплуатация.

Эта проблема тоже решаема: ведь в конечном итоге мы эксплуатируем даже не линии, а сегменты рынка. И реструктурировать линии нужно так, чтобы сегмент был оптимальным, то есть надо рассмотреть, какую технику здесь лучше эксплуатировать, как размещать эстафету экипажей, вести работу с агентами, организовать продажу и, наконец, как часто нужно летать в различные точки этого сегмента.

Для этого необходимо обрабатывать большие объемы информации, но на сегодня сбор этой информации организован неважно. Поэтому иногда мы реагировали с опозданием.

Развивается единая информационная структура компании. Проведена ревизия всех средств автоматизации и вычислительной техники, создана оптоволоконная сеть. Применяется новое программное обеспечение и вычислительная техника.

Способ реализации стратегических целей — важный элемент *философии стратегии*, который необходимо правильно оценивать. В частности, перед «Аэрофлотом» стояла проблема выбора: идти по пути *последовательного* осуществления намеченных целей, когда к началу следующего этапа известны результаты предыдущего, или по пути последовательно-параллельного решения *стратегических задач*. В силу описанных г-ном Окуловым причин был выбран второй путь.

Этот выбор комментирует Вячеслав Кондратьев: «При таком подходе резко возрастает нагрузка на руководство компании, и менеджмент должен быть готов к этому. Первое, что необходимо сделать, — это усилить роль стратегического планирования, директор должен получать всю необходимую информацию от соответствующей *службы*. Это связано с тем, что на первый план выступает проблема координации различных направлений *деятельности* и *фактор времени* (задействованы огромные финансовые ресурсы, и малейший сбой на одном из участков может поставить под удар реализацию всей программы).

Координационная работа стоит на трех китах.

Первый — вводятся бюджеты по всем направлениям деятельности компании и обязательно консолидированный бюджет (можно, к примеру, купить дорогие самолеты, а на такую «ерунду», как информационные технологии, денег не хватит). **Второй** — создается система управленческого учета, чтобы иметь оперативную информацию хотя бы по основным проектам. **Третий** — применяются процедуры проектного управления (согласование логистики различных направлений)».

Самая сильная позиция компании — это Богом данное чрезвычайно выгодное географическое положение: через Россию проходят пути, которые связывают Европу с Дальним и Ближним Востоком, Юго-Восточной Азией. Поэтому Москва естественным образом стала узловым транспортным центром,

куда стекаются потоки пассажиров со всей Европы. Мы собираемся создать несколько узловых концентраторов по России, чтобы там собирать пассажиров и дальше уже организовывать их перевозку.

Кроме того, надо увеличивать объемы перевозок по России и странам СНГ. К примеру, ведущие американские авиакомпании более половины перевозок осуществляют на внутреннем рынке. Поэтому переориентация компании на отечественный рынок — основная задача «Аэрофлота». Хотя здесь придется побороться.

Что касается конкуренции с западными авиакомпаниями, то мы способны предоставить услуги, ничем не уступающие по качеству услугам иностранных перевозчиков, так что мы можем составить реальную конкуренцию их проникновению на российский рынок.

Существуют и условия, на которые «Аэрофлот» повлиять не может. Благополучие «Аэрофлота» неразрывно связано с благополучием России и в равной степени с развитием отечественной авиационной промышленности.

2.5. Практикум. Мониторингу учат по Гегелю

Овладеть слабо формализованными элементами менеджмента сможет руководитель, умеющий мыслить системно.

2.5.1. Помониторим?

Мониторинг – элемент менеджмента, не требующий, на первый взгляд, пространных комментариев. Но только не тогда, когда речь заходит о регулярных процедурах управления. Ведь в данном случае объект мониторинга – плохо структурированная среда, и оценить его по формализованным критериям, как, скажем, маркетинговое исследование рыночного окружения компании, нельзя. Мониторинг оперирует такими расплывчатыми понятиями, как политика, экономика, социальная сфера, технология (принятый в мире стандарт PEST – policy, economy, society, technology). Несмотря на это, с появлением стратегического планирования мониторинг занял в нем свое законное место в качестве специальной техники, предназначенной для изучения внешней среды (схема 2.5.1).

Любой руководитель в той или иной мере занимается мониторингом. Так, директор нижегородской компании «Сладкая жизнь», торгующей продуктами питания, **Альберт Гусев** утверждает, что на закупочную политику фирмы сильно влияет экономическая ситуация в регионе, в частности график погашения задолженности перед бюджетными организациями: во время этих выплат товарооборот компании увеличивается. Еще один пример – корпорация «Эдванс» отслеживает привлекательность регионов для инвесторов, чтобы – вслед за ними – продвигать свой телекоммуникационный и строительный бизнес.

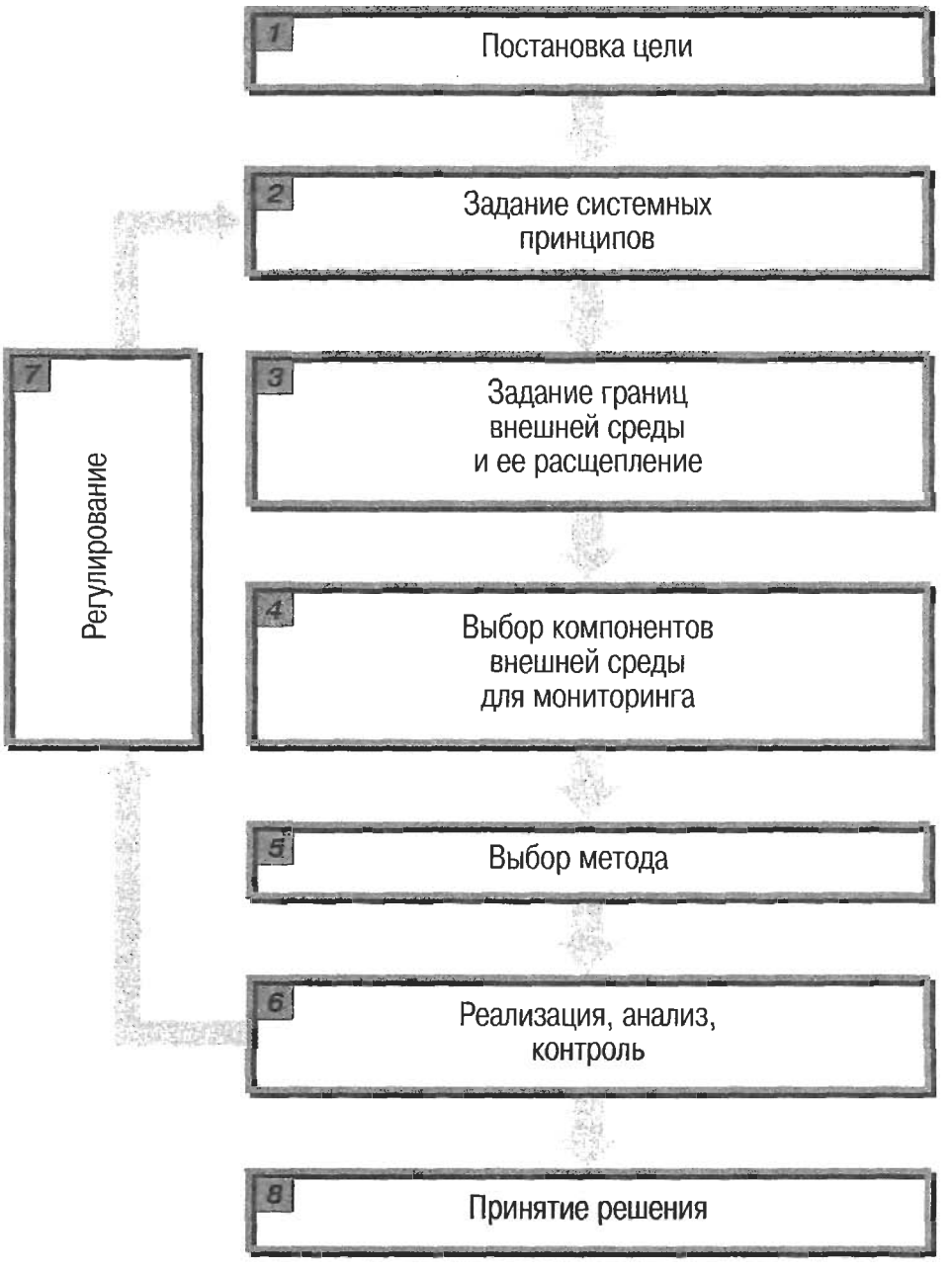
А вот что рассказывает **Максим Васильев**, президент ФПГ «Нефтехимпром»: «Мониторинг, который проводится в нашей компании, можно разделить на два типа. Первый – коммерческий. Отдел мониторинга следит за производимой продукцией, за ценами и себестоимостью этой продукции, за сбытовой политикой предприятий. Отслеживаются также конъюнктурные всплески на том или ином предприятии. То есть мы знаем, что в какой-то период времени данное предприятие будет нуждаться в том или ином товаре, – значит, можно предпринимать соответствующие действия. Так создаются предпосылки для продвижения нашей компании на рынке. Второй тип мониторинга – стратегический. Под этим мы подразумеваем поиск и отслеживание интересующих нас предприятий в стратегической перспективе. Списки таких предприятий есть у каждой организации, задумывающейся о своем развитии. По сути, стратегический мониторинг – это коммерческая разведка, но на постоянной основе. Предприятия мы отслеживаем по стандартному набору показателей – экономические показатели, номенклатура производимой продукции, сбои в поставках сырья. Смотрим,

Мониторинг рыночного окружения осуществляется в маркетинге в соответствии с принятым классификатором его компонент. Мониторинг дальнего окружения осуществляется в соответствии с классификатором PEST (политика, экономика, соцсфера, технология).

Телевизионные новости воочию показывают возможности, методы и результаты мониторинга.

Схема 2.5.1

Алгоритм внедрения мониторинга в компании



кто покупает акции этого предприятия, по какой цене, в каком количестве. Следим за тем, кто представляет управление предприятием и как эти люди руководят, то есть каково состояние менеджмента. Конечно, стратегический мониторинг имеет совершенно иное значение для компании. На него тратится больше денег, чем на коммерческий, с которым успешно справляются всего два человека, и в структуре компании он занимает особое место».

Строго говоря, можно спорить с президентом «Нефтехимпрома» по поводу его классификации — очень уж похож «коммерческий мониторинг» на классический маркетинг. Но дело не в этом, в конце концов руководителю нужен синтез информации. Данный пример ценен тем, что показывает: синтез облегчается, когда мониторинг, как и другие компоненты менеджмента, налажен в виде регулярной процедуры.

2.5.2. Как мониторить «белый шум»

«Проведение мониторинга осложнено тем, — говорит Вячеслав Кондратьев, — что это область, где не существует трафаретных техник, а значит, нельзя выработать рекомендации типа "делай так". Из других элементов регулярного менеджмента к таким областям можно отнести, например, философию стратегии. В связи с этим становятся актуальными искусство и навык руководителя манипулировать слабоструктурированными объектами. Когда нужно ответить на вопрос, как действия президентской команды отразятся на закупках колбасы в таком-то регионе или на таком-то комбинате, техники маркетинга не помогают. Помогает только системный подход. Вообще, по статистике, более эффективно работают руководители, тренированные в системном анализе. По этой причине даже директоров маленьких компаний нужно учить философии, и Гегель для них совсем не бесполезен — его изучают в хороших бизнес-школах. Системному анализу учат и с помощью всем известного метода case-study. Собственно говоря, это третий, высший уровень управленческого мастерства — после метода проб и ошибок, а за ним — трафаретных техник».

Как выглядит алгоритм постановки мониторинга в компании, в самом общем виде показано на схеме 2.5.1. Что касается содержания каждого элемента, то обучение происходит описанным выше способом. Источником знаний могут служить также «библиотеки» маститых консультационных фирм по разным предметным областям: скажем, в нефтяной отрасли полезно следить за одними тенденциями, в области hi-tech — за другими, а в пивоварении — за третьими. Этот прием мониторинга называется case base method, правда, применение его обусловлено стабильностью внешней среды.

В свете сказанного обобщение отечественного опыта организации мониторинга приобретает особую ценность. Одним из немногих методологов-пионеров в этой области можно считать Александра Райкова (в свое время начальника отдела информационных баз данных Администрации Президента РФ). Вот его советы тем, кто занимается мониторингом.

Совет первый — собери экспертов для начального структурирования малознакомой проблемы. Лучший метод работы — "мозговой штурм".

Совет второй — определи цель мониторинга, иерархически упорядочи обработку информации. «Мониторинг должен быть ориентирован на определенного руководителя, который является верхним элементом иерархической структуры организации мониторинга, — уточняет г-н Райков. — Он ставит задачу и принимает решения на основе собранных данных. Ему подчиняется группа, готовящая предварительные аналитические материалы. Под этой группой находятся люди, организующие мониторинг. И последний элемент данной структуры — технический персонал, занимающийся непосредственно сбором количественной и качественной информации.

Такая организация мониторинга — один из принципов устойчивости информационных систем. Главное, чтобы структура организации была связанной, чтобы в ней не было обрывов».

Совет третий — фильтруя информацию, помни, что это улучшает целенаправленность, но снижает устойчивость развития объекта. «В конечном итоге руководитель всегда получает отфильтрованную информацию, — поясняет г-н Райков, — но у него должна быть возможность обратиться к первоисточнику. В противном случае система мониторинга будет деградировать».

Совет четвертый — как можно дольше не меняй набор индикаторов (левая стрелка на схеме 2.5.1 используется с большой осторожностью). «Изначально принятые показатели должны быть постоянными в течение учетного периода, продолжительность которого определяет руководство компании, — говорит г-н Райков, — потому что их замена сильно усложнит анализ полученных данных. Менять показатели можно только в кризисной ситуации, когда вам ясно, что есть ошибка в системе». Если трудно выбрать показатели, то следует начать собирать информацию по максимальному их количеству. «Например, при прогнозировании фьючерсной сделки надо учитывать около сорока показателей — начиная от времени и места и заканчивая тем, насколько будет душно в помещении».

Совет пятый — стремись к формализации обработки собираемых данных и построению модели принятия решений на основе их анализа.

Совет шестой — подумай над графической визуализацией данных. «Сейчас появились мощные компьютерные технологии, позволяющие представить даже в пятимерном пространстве анализ, скажем, продажи пива в течение года по всей стране. Сортов пива очень много, регионов тоже, и, чтобы выбрать место для продаж, вместо огромного количества таблиц лучше сделать визуальное изображение, где сразу будет видно, куда надо инвестировать средства», — считает г-н Райков.

Совет седьмой — если нет возможности следить за объектами во времени, сравнивай их. «Не всегда есть временная выборка, — поясняет г-н Райков, — тогда осуществляйте объектный мониторинг, выявляя закономерности на различиях, наблюдаемых при переходе от объекта к объекту, от региона к региону, от состояния к состоянию, от предприятия к предприятию».

2.5.3. «Тебе это надо?»

Бóльшую часть информации ЦРУ получает из открытых источников с помощью мониторинга. Естественно, что для обработки таких больших массивов есть специальные компьютерные программы, которые «сами делают» шаги, заключенные в элементах схемы 2.5.1. Их используют и крупные западные компании. Однако говорить о более или менее широком применении таких программ на российском рынке пока рано. Причин тому несколько.

Во-первых, деньги. Традиционно затраты на внедрение такого рода «игрушек» составляют стоимость программы, помноженную на три (плюс персонал, плюс «железо»).

Во-вторых, эффективность. Даже если вы накопили требуемую сумму, окупить такую программу в обозримой перспективе можно только с большими оборотами.

В-третьих, характер рынка. Прежде всего он должен быть стабильным, иначе программа «сломается». «Вот на рынках сигарет и пива давно уже нет революций, — комментирует г-н Кондратьев, — там даже новостей нет, а отследить новости можно только с помощью мониторинга». Еще одно требование к рынку — сложность системы потребителей. Так, у производителей пива и сигарет объект мониторинга «размазан» тонким слоем по большой поверхности. А таким предприятиям, как «Норильский никель», богатым, но имеющим относительно немного потребителей, не то что дорогая программа — вообще мониторинг вряд ли нужен, хватит обычного маркетинга.

2.6. Практикум. Информационное голодание тоже целебно

Многие российские фирмы не располагают полноценными источниками информации для разработки стратегии. В каком-то смысле это даже хорошо: стимулирует к использованию внутренних резервов.

2.6.1. Как выбрать стратегическое

Откуда берется информация для принятия стратегических решений? Вопрос на первый взгляд странный: да отовсюду – чем шире информационный охват, тем лучше. Можно спросить иначе: а что делать, если информации не хватает? Насколько в этом случае правомерно говорить о стратегическом управлении? А ведь именно в такой ситуации находится сейчас большинство российских компаний.

Суть проблемы в том, что огромный массив информации, необходимой для выработки стратегических решений, может появиться *только в системе управления* компанией. Например, финансовая информация возникает в системе финансового менеджмента, – скажем, из бюджета по балансовому листу, составленного на год или несколько лет вперед. То же и с экономической информацией: невозможно получить данные по себестоимости отдельных продуктов (к примеру, для решения вопроса о позиционировании на рынке) или оценить затраты по определенным статьям, если система финансового менеджмента не настроена соответствующим образом.

То есть необходимо «достраивать», а часто создавать заново систему регулярного управления. Между тем только внедрение системы бюджетирования занимает не менее полугода, а уж для полной уверенности в надежности полученных данных надо пройти несколько циклов составления бюджета. То же относится к другим элементам регулярного менеджмента, за исключением, пожалуй, маркетинга, где для принятия стратегического решения иногда достаточно единичного маркетингового исследования.

И все-таки ситуация не такая уж безвыходная. Хотя под стратегией и подразумевают обычно что-то очень глобальное и далекое, мы уже выяснили, что она состоит из множества локальных решений. Более того, многие директора на деле ограничиваются именно такими решениями, не очень задумываясь о высоких материях. В то же время, по словам руководителей небольших компаний, которым «по рангу» еще не положено иметь полный цикл регулярного менеджмента, им приходится принимать стратегические решения чуть ли не каждую неделю. Возникает необходимость того, что называется обобщением опыта. Иными словами, можно попробовать привести в некую систему *нерегулярные* источники и способы добычи информации для выработки стратегии.

Люди тоже являются носителями знаний, и для работы с их знаниями нужны специальные технологии.

Головы директора часто бывает достаточно, чтобы...

2.6.2. Стратегический — не значит глобальный

Если поинтересоваться у директоров небольших фирм, какие статьи расходов для них наиболее значительны, многие ответят, что это арендная плата за помещение. Значит, решение о ее снижении носит стратегический характер. Пример такого решения приводит главный специалист компании «Интеррос» **Сергей Лихарев**: «Мы делали исследование для одной торговой фирмы. Проблема состояла в следующем. Фирма арендовала складское помещение площадью около тысячи квадратных метров. Поскольку цены постоянно росли, владелец предложил зафиксировать плату на более высоком, чем текущий, уровне сроком на три года, утверждая, что скоро цены вырастут еще больше. Необходимо было сделать выбор: зафиксировать цену или ориентироваться на рыночный уровень. Маркетинговое исследование показало, что цены на рынке скоро стабилизируются и цена, предложенная владельцем помещения, завышена. В результате переговоров цена была зафиксирована на предложенном консультантами уровне».

Трудно переоценить роль маркетингового исследования при выходе на новые рынки. Рассказывает **Екатерина Ерошкина**, директор по маркетингу рекламного агентства Prior: «К нам пришел заказчик и сказал, что его компания собирается выходить на рынок оборудования для приготовления и хранения пищи, рассчитанного на крупные и средние точки общепита. Чтобы точно определить ситуацию на этом рынке, они попросили нас собрать информацию о том, оборудование какой страны там преобладает и каков срок его эксплуатации, то есть хотят ли владельцы его менять. Было проведено анкетирование в точках общепита. Оказалось, что больше всего на московском рынке итальянского и немецкого оборудования, причем во многих местах оно новое и менять его пока не собираются. У остальных же потенциальных покупателей, уже имеющих оборудование, нет денег на покупку целого комплекта. На основании этих данных было принято решение, во-первых, продавать не целые комплекты, а отдельные блоки, а во-вторых, предлагать покупателям еще и такие услуги, как ремонт и замена запчастей».

2.6.3. Как сканировать мысли

Часто наиболее ценная стратегическая информация скрыта внутри компании — не только в виде готовых знаний, но и в виде еще не родившихся идей, которые можно попытаться «извлечь» из голов специалистов и менеджеров.

Наверное, самый популярный из существующих методов — это «***мозговой штурм***», который чаще всего применяется для выработки наиболее ответственных стратегических решений. Правда, нередко этими словами называют абсолютно хаотичное обсуждение неких идей с последующим не менее спонтанным принятием решения. На самом деле у этого метода есть свои жесткие правила. Специалисты компании делятся на две группы. Первая выдвигает идеи, не задумываясь о том, насколько они реализуемы и как к ним отнесутся коллеги. Вторая группа выступает в качестве фильтра, отсеивающего *нереализуемые* идеи.

Ценность этого метода заключается в том, что он позволяет «вытащить» такие идеи, которые в обычной рабочей обстановке никому даже в голову не приходят. Соответственно, принимаются неординарные решения. «Если говорить о рекламе, — рассказывает г-жа Ерошкина, — то таким путем в некоторых компаниях, например, вырабатывались нетривиальные идеи о месте расположения логотипа фирмы. И он помещался в местах, совершенно, казалось бы, неудобоваримых — на двери туалета или в лунке для игры в гольф. Но это действительно те места, где не заметить его невозможно».

Еще один метод для внутреннего исследования — ***Дельфийский***. Он основан на совершенно противоположном принципе, нежели метод «мозгового штурма», хотя тоже рассчитан на работу специалистов компании. Суть его в следующем. Если директор не уверен в своем решении, он может собрать интересующую его информацию среди специалистов фирмы, но так, чтобы *мнение одних не повлияло на ответы других*. Обычно для этого проводятся интервью или, когда круг специалистов достаточно широк, составляется анкета. (Внимание! Совет социолога: многие директора «забывают», поскольку не являются специалистами в социологии, провести пилотный опрос среди нескольких ведущих специалистов, чтобы скорректировать анкету и лишь потом начинать основное исследование.) По словам г-жи Ерошкиной, головы директора обычно бывает вполне достаточно, чтобы обобщить полученную таким способом информацию, и только в редких случаях, когда речь идет о специфических вещах, скажем, связанных с управлением персоналом, на помощь можно позвать консультантов.

Что касается третьего метода ***работы в группе***, — то его, как правило, организует специально приглашенный модератор (психолог), который не даст участникам выйти за рамки обсуждаемой темы. Смысл этого метода в том, что обсуждается только то, что происходит *здесь и сейчас*, то есть не мешает прошлый опыт, который стирает свежесть восприятия, дескать, «у нас был такой-то случай, и мы приняли такое-то решение». В остальном ничего особенного не происходит. Г-жа Ерошкина: «В одной фирме группа специалистов работала вместе с психологом над проблемой организации командной работы рекламного отдела. Кроме того, была и конкретная задача: изменить макет выходящей рекламы. Существует несколько способов генерации идей — там использовался метод ассоциаций. Сначала выяснили, с чем ассоциируется старый макет. Оказалось, что у кого-то — с лоскутным одеялом, у кого-то — с грязной лужей. Обсудили все отрицательные стороны, попытались найти новый образ и те качества, которые необходимы для данного макета. Потом просто «накидали» идей, которые могли бы к этому образу привести. В результате было выработано несколько новых решений».

Через некоторое время можно отказаться от приглашенного специалиста, и роль модератора будет выполнять кто-то из участников группы. В этом случае такой командный способ работы становится нормой.

Вообще-то, освоив принятие стратегических решений с помощью описанных выше методов работы, можно попытаться привести их в систему, то есть сделать планомерными и регулируемыми. Один из вариантов — создание стратегического комитета, органа, который планирует, организует и координирует всю эту работу. Не исключено, что это будет зародыш подразделения по стратегическому управлению, к созданию которого компания неизбежно придет, когда вырастет. Точно так же, как неизбежно займется постановкой регулярного менеджмента.

Нерегулярные методы сбора стратегической информации (по данным компании «Интеррос»)

Фокус-группа (8–10 специалистов). Форма проведения — групповая дискуссия. На один проект требуется от трех до пяти, иногда до 10 фокус-групп. Заказчику должны предоставляться отчет с комментариями и видеозапись дискуссии.

Анкеты. Размеры выборки могут быть различными, но разумное ограничение числа участников опроса — 1500 человек.

Store-check — мониторинг объекта, например торговой точки. Этот метод заключается в том, что осуществляется перепись интересующего ассортимента и его цен.

Готовые отчеты и предыдущие маркетинговые исследования.

Индивидуальные глубинные интервью. Продолжительность от 45 минут до 1 часа. Заказчику предоставляются стенограмма и аудиозапись.

Работа привлеченных консультантов оценивается в человеко-часах.

2.7. Практикум. Стратегический ширпотреб

Иногда свободу творчества в выборе стратегии можно сознательно ограничивать.

2.7.1. Что позволено Юпитеру, не позволено быку

За два-три десятилетия, что компании занимаются стратегическим планированием, они создали довольно много типовых стратегий. Насколько это актуально для российских фирм? По мнению специалистов, более чем актуально, поскольку изобрести что-нибудь новое в этой области удается единицам. Разумнее воспользоваться готовой «чужой» стратегией. Но для чего же тогда затевать громоздкую процедуру стратегического планирования? Оказывается, одно не противоречит другому, более того, предполагает его наличие.

Повторимся: выработка стратегии входит в стратегическое планирование, завершая его первый этап, — это качественные формулировки целей и философии компании, а также *правил, процедур, концепций и моделей*, с помощью которых эти цели будут достигнуты. В то же время стратегия не содержит количественных целевых показателей (второй этап) и планирования их реализации (третий этап). Иными словами, компании, использующие одну и ту же стратегию, могут реализовывать разные планы в зависимости от результатов анализа «бизнеса сегодня».

По мнению Вячеслава Кондратьева, поле стратегического планирования четко делится на две области: одна, охватывающая собственно планирование, со сроками и цифрами, где никто не может посягнуть на свободу творчества компании, и другая — меньшая по объему, но не по важности, связанная с качественными моделями «поведения» компании; главное в ней — концентрированный мировой опыт. Если в первой области все держится на регулярных процедурах, то во второй — на интеллекте и знании традиции. Первое осваивается легко. Второе, несмотря на то что российские менеджеры очень умные, лобовому натиску не поддается. Знакомая ситуация: весь мир признает высокий уровень наших программистов, но отечественные программные продукты еще долго будут уступать западным аналогам, потому что их качество в большой степени зависит от количества потраченных человеко-часов. Именно по человеко-часам и объему прошлого опыта неоспоримое преимущество перед отечественными менеджерами и консультантами имеют их западные коллеги. И это их преимущество надо рационально использовать, то есть попросту узнавать, как это делается «там», — от самих менеджеров, которые знакомы с положением в отрасли, или специалистов крупных консалтинговых фирм, имеющих доступ к «библиотекам» стратегий для всех отраслей (последнее является оптимальным вариантом использования западного консалтинга, поскольку большие деньги стоит платить за то, чего действительно не купишь в другом месте).

Но не все так просто. В конце концов какой директор хотя бы раз не имел беседы с кру-

Постановка вопроса о стратегическом консультировании требует от заказчика внятного понимания существа дела, иначе ответ будет похож на вопрос.

«Сделайте нам хорошо и правильно», — удобная форма постановки задачи для тех, кто не до конца понимает существо дела.

тым западным специалистом по управлению? Чаще всего – и в этом одна из причин неэффективности консалтинга в России – это напоминает разговор немого с глухим. Мы уже не раз отмечали, что разговор о стратегии, как и о менеджменте вообще, должен быть структурированным. Кстати, исторически у каждой консалтинговой фирмы сложилась своя система, поэтому «умный» клиент необходим здесь вдвойне.

Вернемся к схеме стратегического планирования. Получается, что это не просто дань регулярному менеджменту, а реальный способ решения описанной проблемы. «До тех пор, – замечает г-н Кондратьев, – пока все техники и процедуры, применяемые при стратегическом планировании, не станут прозрачны для компании, разговор с западными консультантами на тему типовых стратегий будет неэффективным. Спросить можно что угодно, но вопрос в том, будет ли понятен ответ».

Итак, предлагаем воспользоваться уже знакомым нам инструментом, чтобы «выслушать» рассказ директора по маркетингу компании Acer CIS Inc. **Юрия Студеникина** о некоторых стандартных стратегиях, применяемых в компьютерном бизнесе (схема 2.7.1). Если следовать нашей схеме, где стратегия делится на четыре части (продуктовая стратегия, функциональная стратегия, стратегия в менеджменте и ресурсная стратегия), то речь в основном пойдет о стратегиях в менеджменте (дальнейшая детализация – по «7 нотам»). Что касается продуктовой и ресурсной стратегий, то они тоже есть, но о них представители компании предпочитают особенно не распространяться. А функции (то есть производственная логистика) в данный момент не являются для Acer приоритетным направлением.

2.7.2. Мы пойдем другим путем

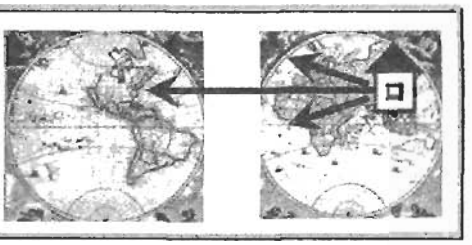
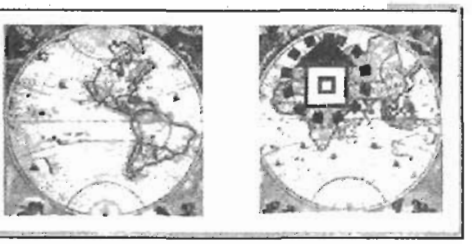
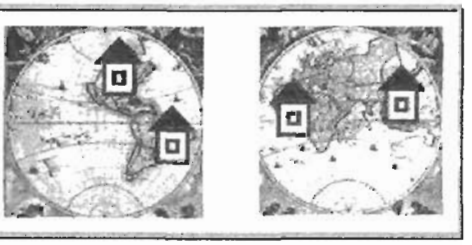
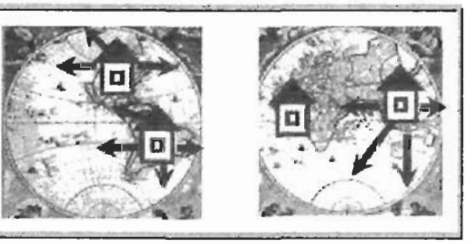
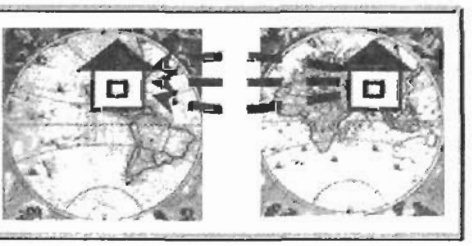
Рассказывает Юрий Студеникин:

– Уже два года шла ценовая война, и много компьютерных компаний ушло с рынка. Почти никто не вышел из этой войны с прибылью, в том числе и Acer. Поэтому руководители компании стали решать, как развиваться дальше, дабы избежать подобных потрясений. Начали они с анализа трех стратегий.

Первая – это стратегия глобального экспорта (Global Export Approach), так называемый японский подход. Он заключается в том, что японские компании, как правило, развивают свой бизнес, создавая некие торговые дома, например Mitsubishi, которые являются эксклюзивными представителями набора японских фирм. В торговый дом могут входить предприятия практически любых отраслей. **Вторая** стратегия, которая называется Multi-local, – это европейский путь. Суть ее в том, что европейские компании, например Siemens, занимают доминирующие позиции на своем рынке, который является для них приоритетным. Вместе с несколькими местными компьютерными компаниями они не пускают на рынок известные компании из других стран. **Третья** стратегия – это американский Multinational Distribution подход. При таком подходе компания, например IBM, открывает региональное представительство, которое берет на себя распространение и торговлю в данном регионе от начала до конца. Основное отличие в том, что все представительства IBM полностью повторяют друг друга, то есть они привносят модель американского рынка на конкретную территорию.

Ни одна из этих стратегий не привлекла Acer. И тогда была разработана **четвертая** стратегия. Называется она Global Brand – Local Touch. Приблизительный перевод – «мировое имя видоизменяется для каждого конкретного региона». Суть этой стратегии в том, что компания Acer разделяется на две группы бизнес-единиц. Первая – Strategic Business Unit (SBU) – это предприятия, производящие комплектующие; их задача – добиваться технологического лидерства. Но есть еще Regional Business Unit (RBU), которые находятся в конкретных регионах. Их задача – интеграция с SBU, сборка компьютеров согласно требованиям данного

Схема 2.7.1

Стратегия	Иллюстрация
Global Export Approach	
Multimodal Approach	
Multinational Distribution Approach	
Global Brand – Local Touch	
Global Touch – Local Recource	

конкретного региона и продвижение их на рынок.

Такая структура называется *клиент–сервер.* Есть серверы (в нашем случае – SBU), которые предоставляют услуги, а есть клиенты (RBU), которые за этими услугами обращаются в корпоративную сеть. Управление всей этой системой децентрализовано. Каждый из клиентов напрямую общается с любым из серверов, и наоборот.

Структура «клиент–сервер» позволила компании создать свою бизнес-модель *Fast Food.* Если разделить стоимость компьютера на три составляющие – комплектующие, сборка и продвижение готовой продукции на рынок – и проследить изменение их стоимости во времени, то получится интересная картина. Раньше меньше всего стоили комплектующие, так как уровень технологии был не очень высок. Сборка стоила очень дорого, потому что компьютеры в то время требовали тщательной отладки. Но дороже всего было продвижение. Однако наступил момент, когда основатель компании Стэн Ши сказал, что в будущем стоимость сборки будет стремиться к нулю, поэтому ее можно удалить от технически развитых центров производства и перенести ближе к потребителю. Получилось так, как он и рассчитывал: цена комплектующих увеличилась, сборка персонального компьютера, наоборот, стоит сейчас около пяти долларов, а продвижение традиционно дорогое (схема 2.7.2).

Если бы биг-маки делали в Штатах и присылали сюда, я боюсь, что они или стоили бы слишком дорого, или были бы немного подпорчены. И тем не менее мы приходим в «Макдоналдс» и едим только что сделанный биг-мак. Чтобы добиться такой же свежести в компьютере, который должен быть современным, достаточно дешевым, отлаженным; чтобы компьютер, произведенный в Австралии, не отличался от произведенного в Финляндии; чтобы реализовать такую бизнес-модель, надо было выстроить хитрую логистику. Применяемая компанией Acer стратегия называется *Uniload*, она входит составной частью в бизнес-модель *Fast Food.* Суть ее в том, что надо, например, связать завод в Финляндии, производящий компьютеры для России, с разбросанными по всему миру производителями отдельных компонентов.

Основная задача в области логистики при сборке компьютеров – так организовать поставки, производство и сбыт, чтобы был маленький склад комплектующих и не было перепроизводства, поскольку цены на компьютерные комплектующие постоянно падают.

Самые тяжелые и объемные компоненты, цены на которые падают не очень быстро (корпуса, мониторы, некоторые периферийные устройства), посылаются морем, что намного дешевле, чем самолетом. Контейнер отправляется раз в две недели и идет от 30 до 40 дней, за это время цена на эти комплектующие практически не падает. В другую группу входят не очень объемные устройства, цены на которые падают достаточно быстро (винчестеры и материнские платы). Они отправляются самолетом с периодичностью 1–2 раза в неделю. И, наконец, экспресс-доставкой отправляются процессоры, чтобы они пришли в течение одного, максимум двух дней (схема 2.7.3).

Что касается освоения новых рынков, то сейчас мы продвигаем свою продукцию на рынке сетевого оборудования. Acer планирует начать производство еще нескольких периферийных устройств для компьютеров, а также внедряться на рынок высокотехнологичной бытовой техники. Для нас также представляет интерес рынок беспроводной телефонии.

Вообще, компьютерный рынок выходит на совершенно другую стадию стратегического планирования. Раньше цикл составлял 5–10 лет, а сегодня те, кто планирует развитие компании на такой срок, вынуждены уходить с рынка. Сейчас цикл стратегического планирования длится 2 года.

Схема 2.7.2

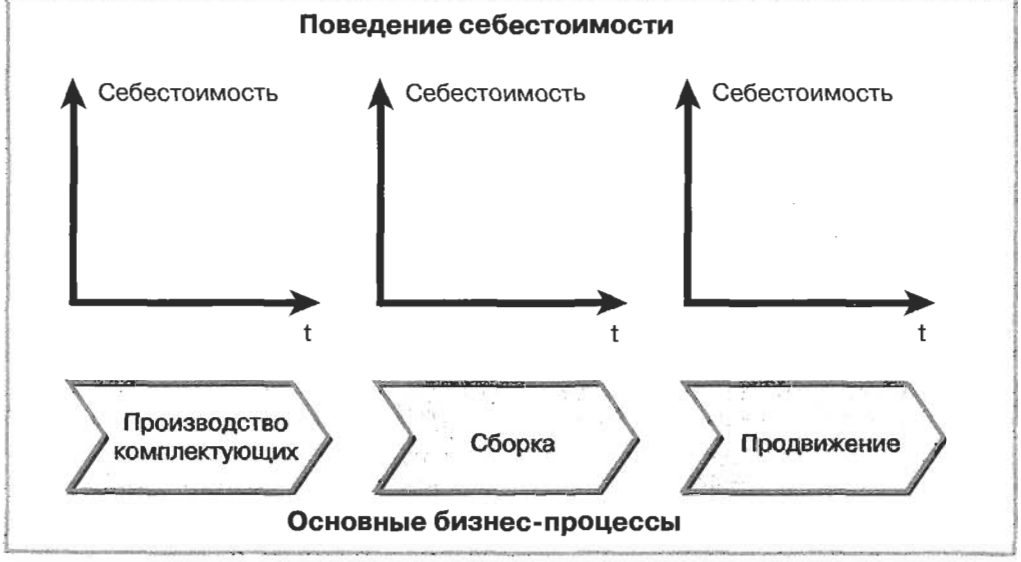
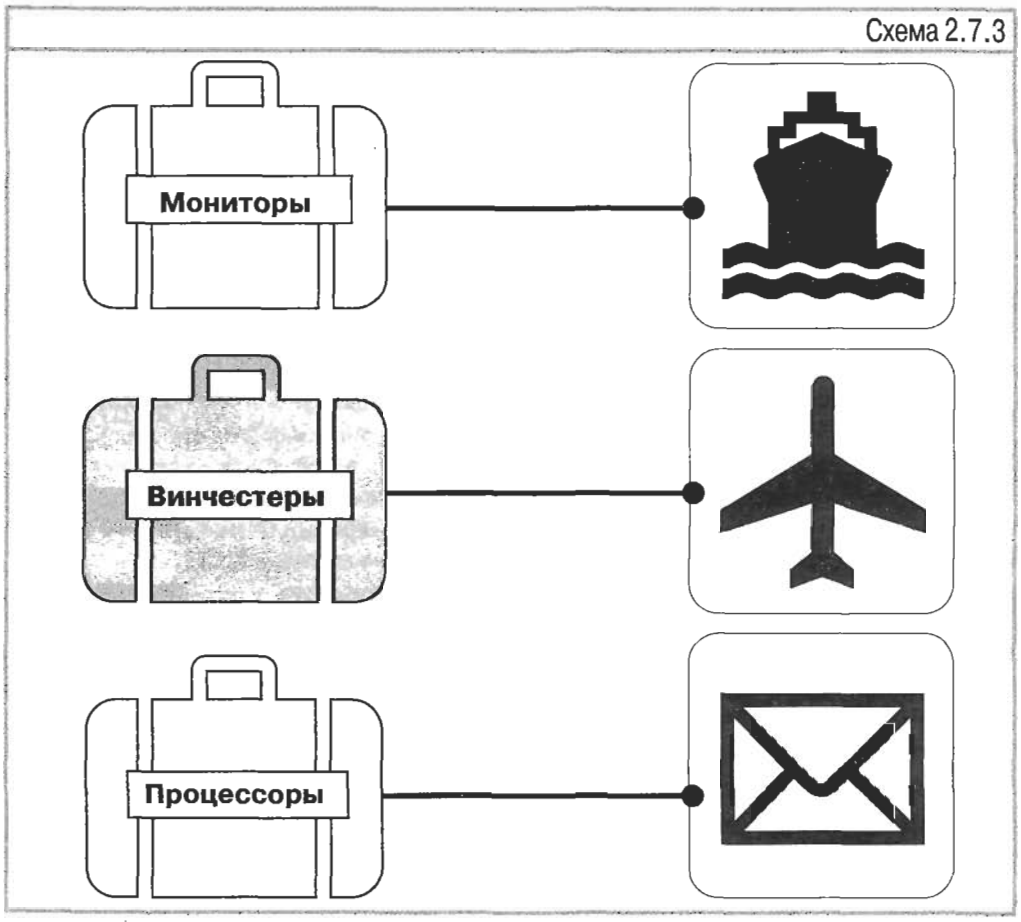


Схема 2.7.3



2.8. Практикум. Тихий омут стратегического планирования

Очень скоро многим компаниям придется выполнять фигуры высшего пилотажа в менеджменте. Начинать тренировки надо уже сейчас.

2.8.1. Стратегия по возможностям

Многие руководители сегодня умеют проводить «мозговой штурм», SWOT-анализ, строить дерево целей. В какой степени все это отличается от стратегического планирования? Примерно так же, как составление бюджета компании навскидку, на бумажке, от системы бюджетирования. *Стратегическое планирование* – это выработка стратегии с помощью *формализованной процедуры*, которая расписана по этапам, методикам и техникам. Эта процедура направлена на построение как модели будущего («как хочется»), так и *программы перехода* из текущего состояния к этой модели.

Стратегическое планирование – это высокоинтеллектуальный и дорогой элемент менеджмента вообще. В российских компаниях и группах, где стратегическим планированием занимаются, для него созданы специальные подразделения. Стратегический план – это пухлый документ, где будущее расписано для руководителя по определенному трафарету и с соответствующей степенью детализации.

Казалось бы, столь дорогая игрушка может интересовать только большой бизнес. Но это не так. Ведь, интегрируясь в рыночную экономику, мы вступаем в эпоху *стратегических вызовов*: внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только качественных, нерегулярных оценок становится мало – в этом случае стратегия не реализуется, а компания теряет позиции на рынке.

О своем опыте рассказывает **Михаил Голенков**, генеральный директор компании «Витаполярос» (Екатеринбург): «Пять лет назад, приступив к производству кукурузных палочек, мы не думали ни о каких стратегических планах. План был один – как можно больше производить, ведь рынок поглощал все. Сначала цель была завоевать ведущие позиции в области, затем – в Уральском регионе, далее – во всей России. То есть целевая планка "область–регион–страна" поднималась при достижении необходимого базового уровня. Но делалось это интуитивно, и планирование осуществлялось от достигнутого. Три года назад мы почувствовали конкуренцию со стороны отечественных и зарубежных товаропроизводителей. Теперь для дальнейшего развития надо переходить на регулярные техники в менеджменте вообще и в выработке стратегии в частности, потому что одного только "видения будущего" уже недостаточно».

Существенными являются вопросы, в какой форме зафиксировано стратегическое решение и в какой форме оно будет контролироваться.

Профессиональный стратег вечером поднимает креатив в джаз-клубе, а утром поправляет здоровье в кроссовках.

«Не следует думать, — говорит Вячеслав Кондратьев, — что стратегическое планирование — это планирование на очень отдаленную перспективу. На самом деле это планирование приоритетов».

2.8.2. «Конструктор» для директора

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов: *анализа сегодняшнего бизнеса, выработки модели бизнеса завтрашнего и разработки программы развития* (схема 2.8.1). Непосредственно к планированию относятся два последних шага, но и первый, как всегда, очень значителен. Ведь «бизнес сегодня» и «бизнес завтра» должны описываться по одному трафарету, иначе сложно выработать программу перехода.

В изначальной форматизации — одно из главных отличий стратегического планирования от просто стратегии. Объясняется это просто. Пока компания не очень велика, каждый менеджер знает, что в ней происходит, все коллеги разговаривают «на одном языке». Но по мере роста и разделения обязанностей руководству приходится постоянно терять время на уточнение общей картины бизнеса — и тут очень выручит единый формат представления информации. Рассказывает г-н Голенков: «Раньше, когда мы заказывали маркетинговое исследование, к нам приходил маркетолог и со словами о том, какой он молодец, как хорошо исследовал рынок, предъявлял отчет, форму которого разрабатывал сам. Сейчас у нас есть "Положение о маркетинговом отчете" и мы точно знаем, в каких форматах и какая информация нам будет представлена».

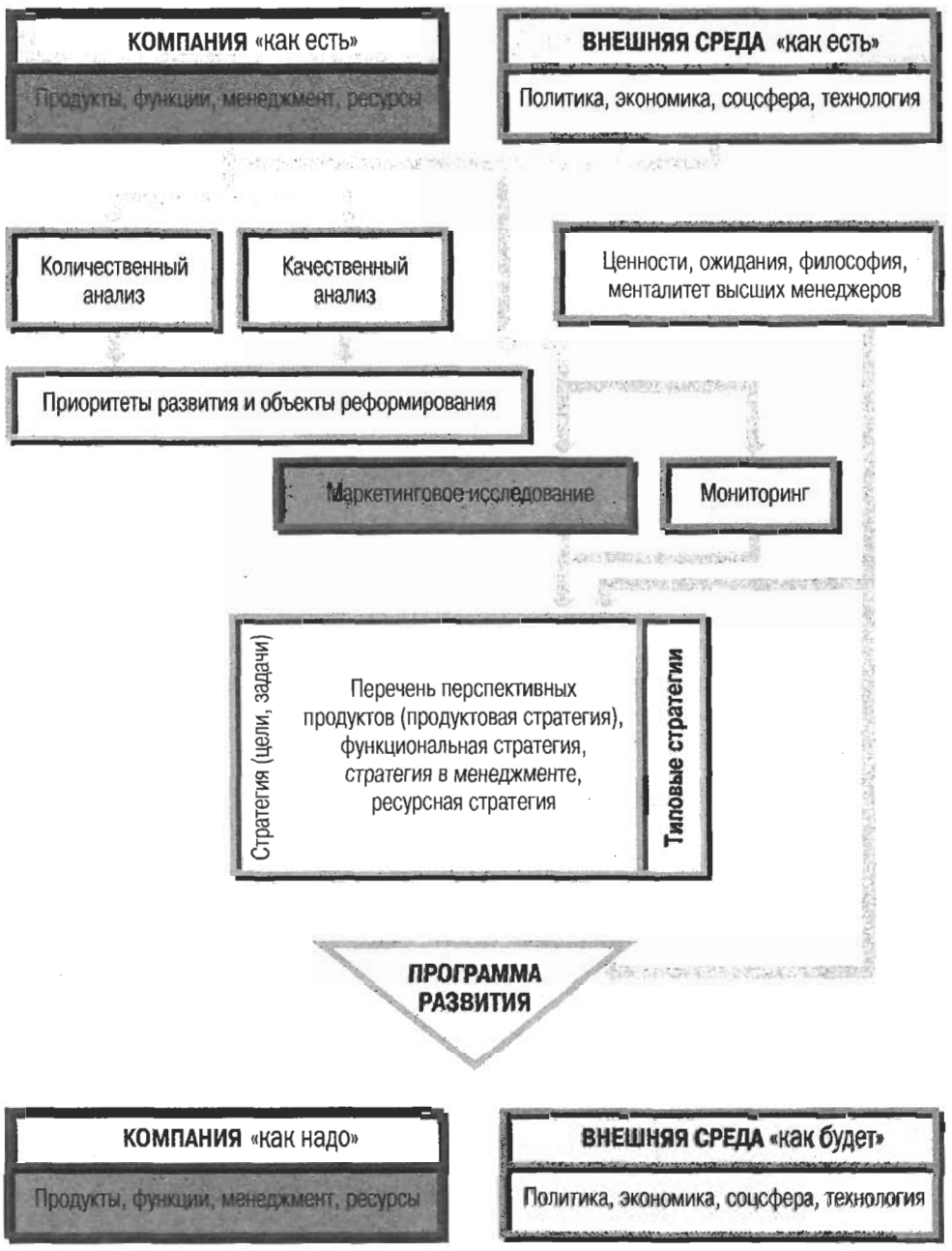
Вообще-то основу первого этапа составляет качественный анализ бизнеса (уже знакомые техники SWOT-анализа, древа целей), по результатам которого формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ. Все это должно опираться на результаты количественных методов исследования (например, финансовой аналитики). Но для стратегического плана детализации, применяемой в SWOT-анализе, недостаточно. Поэтому приходится отдельно рассматривать все выделенные элементы бизнеса (продукты, функции, менеджмент и ресурсы), которые, в свою очередь, тоже можно детализировать.

Как правило, ключевой вопрос касается продуктов и услуг, с которыми компания собирается позиционироваться на рынке. Для этого и проводится маркетинговое исследование и мониторинг внешней среды. И на этом же этапе в процесс вмешивается субъективный фактор. «Наличие этого фактора, — считает г-н Кондратьев, — сильно влияет на результаты первого этапа. Ведь это отражает ожидания и высших менеджеров компании, которые являются носителями стратегического видения». Таким образом, вырабатывается философия стратегии компании, которая может повлиять на отказ от выпуска некоторых привычных продуктов или, наоборот, на решение организовать производство совершенно новой продукции.

Как только разработана стратегия, можно говорить о втором этапе стратегического планирования — моделировании бизнеса будущего. Специалисты по организации бизнес-процессов должны разработать перечень производственных функций и логистику для обеспечения выпуска намеченной продукции, ответственные за менеджмент — систему управления. Естественно, должны быть рассчитаны человеческие, финансовые и информационные ресурсы. Затем происходит согласование всех компонентов модели. (Бывает так, что маркетинговое исследование открыло для компании новый продукт, руководство дало «добро» на его выпуск, но выясняется, что не хватает финансовых или человеческих ресурсов, причем взять их негде. В этом случае придется повторить все сначала — и так до тех пор, пока не сойдутся концы с концами.) Когда сформирована модель будущего биз-

Схема 2.8.1

Этапы стратегического планирования



неса, нужно разработать программу развития. Основные ее элементы – продуктовая программа, программа реструктуризации бизнес-процессов, программа реструктуризации менеджмента, программа перераспределения и привлечения ресурсов.

«Любое дело надо с чего-то начать: можно пойти выпить пива или помыться в бане, – так начал свой рассказ о пересмотре продуктовой стратегии руководитель одной торговой фирмы. – Мы решили начать со SWOT-анализа».

2.9. Практикум. Свинарка и бизнес-план

Фермерша из российской глубинки, сама того не подозревая, создала универсальную модель принятия инвестиционного решения.

2.9.1. Менеджер или Кулибин?

Весь российский бизнес держится на кулибиных от менеджмента: абсолютное большинство компаний и руководителей прошли через выработку собственной модели управления. Хорошо это или плохо? По мнению специалистов, очень хорошо, ибо говорит об интеллектуальной продуктивности наших людей. Особенно хорошо, когда свободный полет менеджерской мысли дает адекватные результаты.

Один такой случай стал предметом обсуждения на семинаре клуба «7 нот менеджмента». Главная героиня — женщина-фермер из Тверской губернии, которой пришлось некоторое время назад принимать стратегическое решение о дальнейшем пути развития своего хозяйства. (Поскольку она пожелала остаться анонимной, назовем ее N.)

Выбирать надо было из трех основных направлений бизнеса: производство молока и молочных продуктов, выращивание картофеля, выращивание поросят. Вопрос, который надо было решить: какой бизнес будет основным в течение ближайших полутора лет, то есть куда вкладывать деньги?

Последовательность управленческих действий, составившая основу модели бизнес-планирования, показана на схеме 2.9.1. В жизни это выглядело так.

N проанализировала по очереди все три направления деятельности. Первый — производство молока и молочных продуктов. В хозяйстве 15 коров, которые дают молоко. Стоимость продукта на рынке невысока из-за конкуренции, а увеличить объем продаж пока не удастся из-за ограниченности платежеспособного спроса. Однако к весне ситуация может измениться в связи с выплатами работникам бюджетных организаций и предполагаемым сокращением совхозного стада. Поэтому, хотя рентабельность скромная, N решает, что к весне, возможно, увеличит количество коров.

Следующее направление бизнеса — картофель. В этом году, после того как выращенный урожай был продан, выяснилось, что из-за высоких транспортных расходов N осталась почти без прибыли. Поэтому она решила, что развивать это направление нерационально и площадь, занятая под посадки картофеля, в будущем году останется прежней.

Наконец, выращивание поросят. Это направление приносит больше всего прибыли. Есть перспектива расширения рынка сбыта. Проведя «небольшую прикидку» по ценам и конкурентам на рынке, N понимает, что надо строить свинарник, закупать оборудование, свиноматок, корма и прочее. Но для этого явно нужны инвестиции.

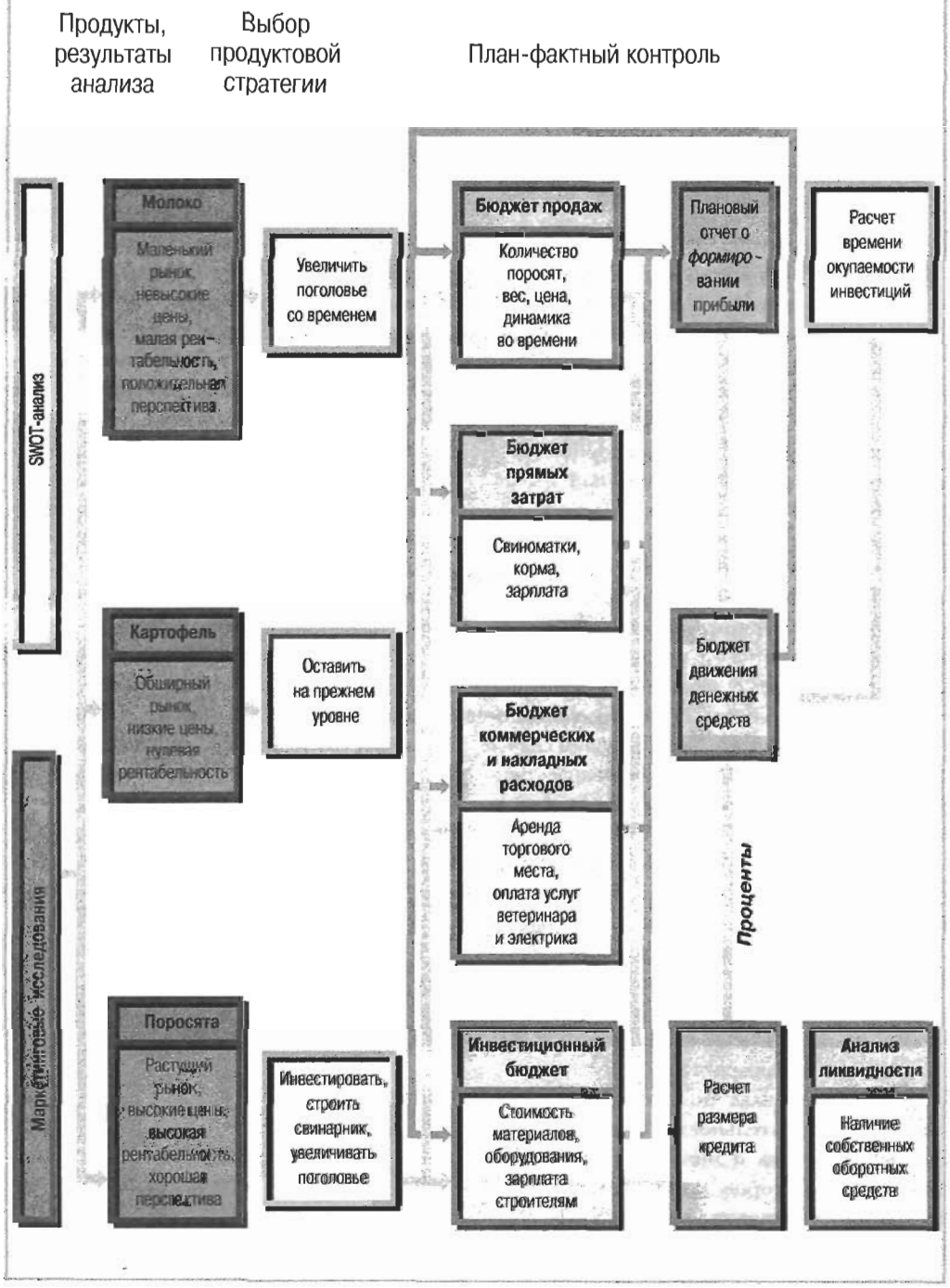
Итак, если рассуждать в категориях регулярного менеджмента, N провела SWOT-ана-

Конечную оценку философии и приоритетам компании дают **не менеджеры,** а рынок.

Хорошо или плохо поступают менеджеры, вырабатывая субъективные модели объективной действительности?

Схема 2.9.1

Модель принятия инвестиционного решения



лиз разных направлений бизнеса – анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и опасностей, существующих на рынке. На основании полученных данных она определила *продуктовую стратегию* на ближайшие несколько лет.

Дальше встает задача определения прибыли, которую принесет проект по разведению поросят. Это делается из расчета будущего количества свиноматок, поросят, которых они будут приносить (периодичность и среднее количество для одной свиноматки), цены и примерного веса поросенка.

Комментирует **Вячеслав Неудачин**, главный специалист компании «Росэкспертиза»: «Фактически составляется *бюджет продаж*. Затем из данных об общем количестве свиноматок прикидываются затраты на корма, которые вместе с зарплатой рабочим составляют *бюджет затрат*. А рассчитав, какого размера надо строить свинарник, и прикинув расходы, связанные со строительством и закупкой нового оборудования, фермер получает *инвестиционный бюджет* – план расширения проекта «Поросята». Одновременно рассчитывается *бюджет коммерческих и накладных расходов*, в который входят комиссионные продавцу, плата за аренду торгового места, оплата услуг ветеринара и сельского электрика, который следит за бесперебойной подачей электричества на ферму». Таким образом, наша героиня формирует ***систему бюджетирования***.

На основании данных бюджетов она рассчитывает размер необходимого кредита – 8 тысяч долларов сейчас и столько же через два месяца. А наличие 15 коров и трактора позволяют ей не волноваться о том, что она сможет обеспечить этот кредит. «То есть, с точки зрения финансового анализа, – объясняет г-н Неудачин, – фермер, оценив собственные оборотные средства, провел *расчет ликвидности*». Правда, определенные сложности у нашей героини вызвала оценка ставки кредита, который пообещал дать знакомый коммерсант: как-никак расчет эффекта финансового рычага требует специальных знаний. Но проект «Поросята» настолько выгоден, что она интуитивно решила: условия приемлемые.

«На основании данных бюджетов фермер составил *плановый отчет о формировании прибыли*, – продолжает Вячеслав Неудачин, – а затем и *бюджет движения денежных средств*. Чтобы узнать, когда он вернет все кредиты и выйдет на получение чистой прибыли, фермер помесячно проследил движение денежных средств по всем бюджетам. Оказалось, что рассчитаться с кредитором можно будет на девятом месяце реализации проекта».

Таким образом, изобретена схема, которая соответствует общепринятой модели бизнес-планирования. Для построения законченной модели управления необходимо теперь вести план-фактный контроль выполнения бюджетов, что легко сделать, сравнивая результаты движения денежных средств с запланированными показателями.

2.9.2. Пора переходить к процедурам

Хорошо или плохо поступают менеджеры, которые вырабатывают *субъективные модели управления*? Ведь именно к этому разряду относится наша героиня. К сожалению, среди сотен и даже тысяч доморощенных российских систем менеджмента удачных попаданий в западные модели, подобных описанному выше, единицы.

По мнению Вячеслава Кондратьева, основная опасность таких систем заключается в том, что по мере роста компании большинство из них начинают давать сбои, поскольку представляют собой замкнутые, немасштабируемые продукты, философия которых понятна только авторам (яркая иллюстрация – отечественные программы по автоматизации бухучета, основная масса которых не дает сегодня никаких шансов для развития даже в рамках финансового блока, не говоря уже о построении комплексной системы управления компанией). Компании становятся заложниками

субъективных моделей в случае прихода нового или ухода старого персонала, при взаимодействии с банками, инвесторами, партнерами, где, как выясняется, люди говорят на «другом языке».

Существует второй вариант развития бизнеса. Как правило, к этому склонны, например, бывшие профессора. Они, по сути, начинают не с бизнеса, а с регулярного менеджмента. В западной экономике, где все процессы достаточно стабильны и создана вся инфраструктура, поддерживающая бизнес, этот вариант возможен. Но для России он еще более губителен, чем первый, поскольку динамика развития внешней среды и самой фирмы на первом этапе ее существования, отсутствие инфраструктуры не дают возможности поместить бизнес в стандартные рамки — можно остаться и без бизнеса, и без менеджмента.

Эффективнее всего третий путь — *модель системного решения на базе трафаретов*, которая представляет собой сочетание двух первых. Изначально управление бизнесом осуществляется в режиме on-line и зиждется на таланте руководителя, который работает по собственной модели управления. Потом бизнес набирает массу, начинает структурироваться — на Западе этот этап называют «достижением «крейсерской скорости». В это время динамика бизнес-процессов замедляется, и возникает возможность «догнать» ситуацию, то есть перейти к применению регулярных процедур. Именно такой момент переживают сегодня многие российские компании.

2.10. Практикум. Отрицание бизнес-плана

В системе управления вашей компании до сих пор нет бизнес-планирования? Отлично! Есть возможность решить проблему на более современном уровне.

2.10.1. Организован по модели

Не успели российские руководители привыкнуть (хотя бы мысленно) к бизнес-плану как инструменту управления, а современный менеджмент уже ушел вперед и стал использовать для этих целей *бизнес-модель*. «Бизнес-план — тоже попытка моделирования бизнеса, но попытка тридцатилетней давности, — говорит Вячеслав Кондратьев. — Он позволяет описывать на модельном уровне лишь финансовое состояние компании, а все другие состояния (положение на рынке, организационная структура, технология производства) в бизнес-плане описываются словами.

Новые технологии позволяют строить модели текущей и будущей ситуации и в других компонентах менеджмента. Учитывая влияние на конкурентоспособность в новой экономике динамических организационных способностей (раздел 2.13), внимание специалистов по проектированию стали привлекать интегрированные модели организации деятельности корпоративной архитектуры. Причем это связное описание, когда изменения в одной модели приводят к изменениям во всех остальных. Таким образом, с помощью моделей поддерживается не только бизнес-план, но и весь бизнес компании».

«Внедрение моделирования организации деятельности открыло для нас совершенно новые горизонты, — утверждает **Эдуард Берлин**, генеральный директор компании "Живая вода", которая занимается производством и розливом в бутылки питьевой воды. — У нас больше не возникает споров о том, кто должен выполнять ту или иную работу, у сотрудников появилось свободное время, но самое главное — теперь вся информация, которая раньше проходила мимо нас, учитывается и обрабатывается». На первый взгляд звучит не очень убедительно: во многих компаниях сотрудники выполняют свои функции и без моделирования, в соответствии со сложившейся практикой или должностной инструкцией. «Проблема в том, что число функций быстро растет, к тому же они часто меняются, перераспределяются между людьми, — продолжает г-н Берлин. — И возникает типичная картина: менеджеры, которые бродят по компании в поисках того или иного "куска" бизнес-процесса. Скажем, есть заказ, но непонятно, по какой форме делать договор, договор подписан, но неизвестно, как получить информацию о его реализации, и так далее. В этой ситуации, чтобы бизнес-процесс не прерывался, остается два выхода: или все менеджеры должны работать в одной комнате, или они должны все время совещаться».

Эффект от введения новых регистров моделирования должен превышать возникающие дополнительные затраты; применение программных средств бизнес-инжиниринга увеличивает и эффект, и затраты.

Расширение формализации в отношениях прямо ведет к брачному контракту.

Неверно полагать, что бизнес-моделирование актуально лишь для больших или бурно развивающихся компаний. «Даже в маленькой фирме число функций исчисляется сотнями, – поясняет г-н Кондратьев. – Но дело не в самих функциях, их все худо-бедно распределяют. Часто бывает, что функции распределены, а процесс "ломается". Именно поэтому в русском баре официантка всегда задержится или что-то забудет, а в таком же немецком баре клиента обслужат "точно в срок". Здесь важно, как прописан бизнес-процесс».

Итак, качество работы определяется не только функциями, но и «привязанными» к ним процессами, и если связь между теми и другими слаба, то возникает ситуация «поиска крайнего». Бизнес-моделирование позволяет получить должную корреляцию, но при условии, что менеджеры будут соблюдать определенную последовательность шагов.

2.10.2. Три этапа бизнес-моделирования

Бизнес-моделирование организации деятельности включает в себя три этапа: организационное моделирование, моделирование бизнес-процессов и количественное моделирование бизнес-процессов (и проектов) (схема 2.10.1).

На первом этапе строят функциональную и структурную модели компании. Функциональная модель отвечает на вопрос, какие функции реализует компания, а структурная – кто именно их реализует. В результате совмещения двух моделей получается *организационная модель*. Она имеет иерархическую структуру и описывается тремя видами документов: на верхнем уровне «Положением об организационной структуре», на среднем – «Положением о подразделениях» и на нижнем – «Положением о должностных

Схема 2.10.1

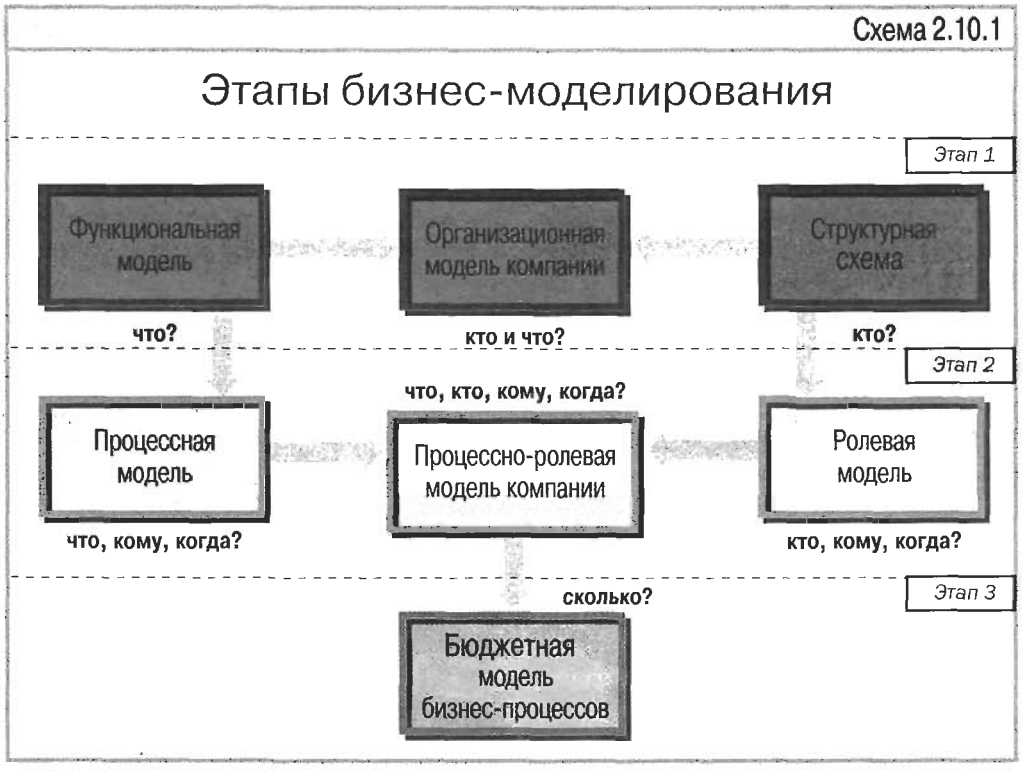
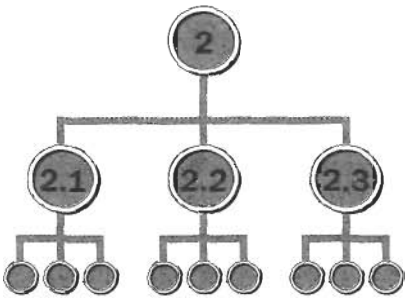


Схема 2.10.2

Модели компании

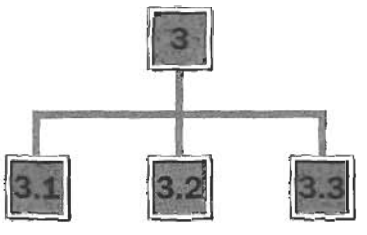
Функциональная модель компании



2 – производство и реализация продуктов и услуг:

- **2.1** – поставки;
- **2.2** –производство;
- **2.3** – сбыт

Структурная модель компании



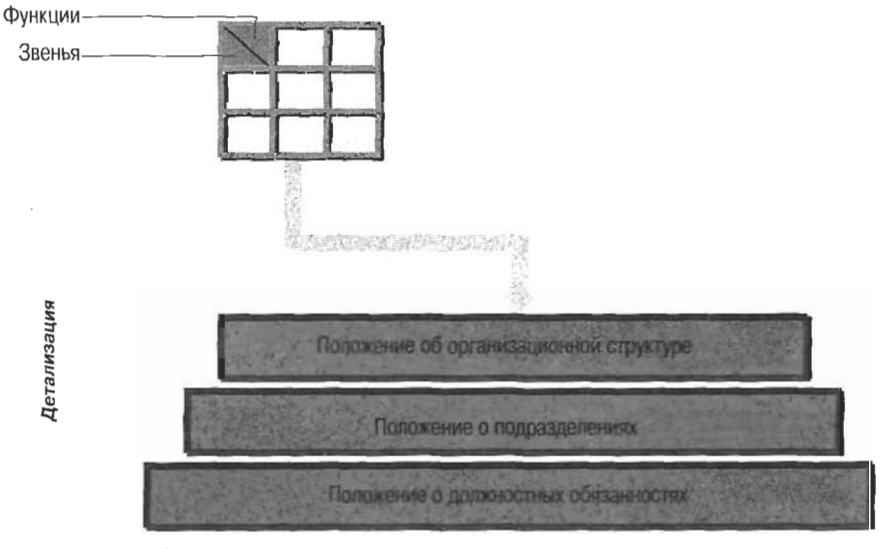
3 – генеральная дирекция:

3.1 – служба поставок;

3.2 – служба производства;

3.3 – служба сбыта

Организационная модель компании



обязанностях». Программное воплощение этого этапа бизнес-моделирования – не что иное, как технология *orgware* (схема 2.10.2).

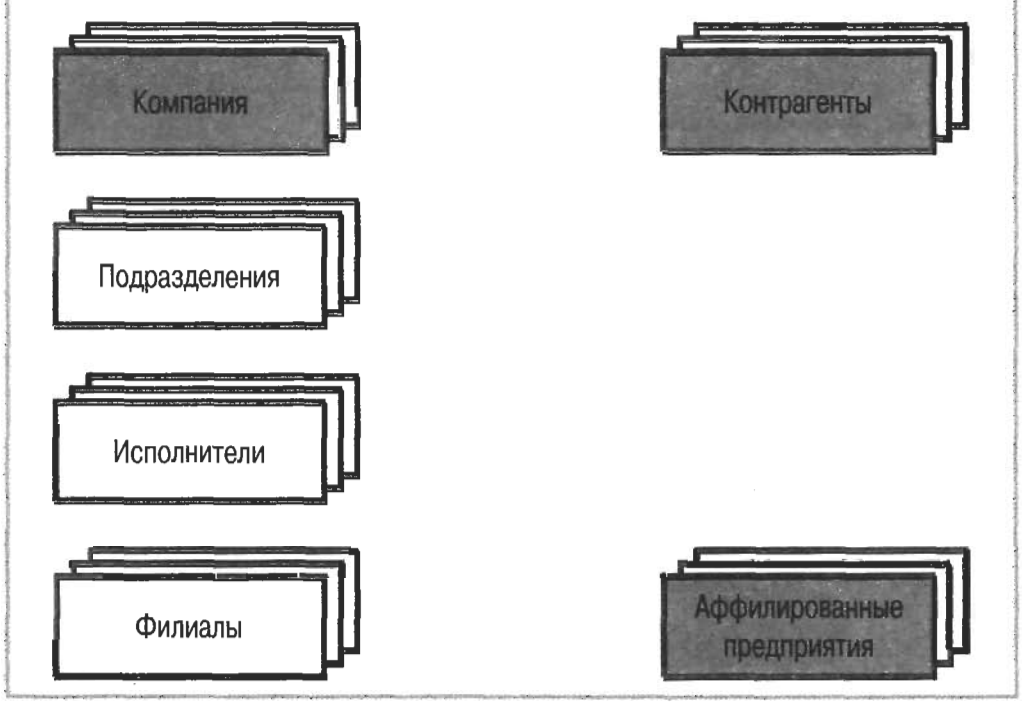
На втором этапе функциональная модель компании трансформируется в процессную модель. «Если каждой функции присвоить входные и выходные параметры, то получится бизнес-процесс, – говорит г-н Кондратьев. – Это позволяет отдельные функции представить в виде цепочек взаимосвязанных бизнес-процессов, отражающих причинно-следственную связь этих функций». В информационных системах это соответствует технологии *workflow*. Параллельно с этим структурная модель фирмы трансформируется в так называемую ролевую модель, которая отвечает на вопрос, какую роль играет та или иная должность (человек) в бизнес-процессе. Совмещение процессной и ролевой моделей дает *процессно-ролевую модель* компании. «Как раз на этом этапе возникает возможность автоматизации, так как современные компьютерные программы поддерживают реализацию не функций, а бизнес-процессов», – подчеркивает г-н Кондратьев.

Представив работу компании в виде бизнес-процессов, можно описывать их *количественно* – это соответствует *третьему этапу* бизнес-моделирования. Правда, доля количественного описания бизнес-процессов в разных компонентах менеджмента различается. Например, в производстве (описание происходит с помощью сетевого планирования, производственной функции и функции производственных издержек) и финансах (бюджетирование) с помощью количественной модели можно описать около 90% всех бизнес-процессов. А в маркетинге охваченными оказываются лишь 10% всей информации.

2.10.3. Уровни моделирования

Известно, что каждая прикладная модель имеет свою нишу наиболее эффективного

Схема 2.10.3



применения. Поэтому модели организации деятельности группируют по сферам применения в зависимости от уровня управления. Специалисты выделяют модели организации деятельности компании, модели организации деятельности подразделений и модели организации деятельности на уровне рабочих мест сотрудников (схема 2.10.3).

Для описания организации деятельности на уровне компании используют классификатор направлений деятельности, модель бизнес-процессов верхнего уровня, описание организационной схемы, модель закрепления ответственности за исполнение бизнес-процессов.

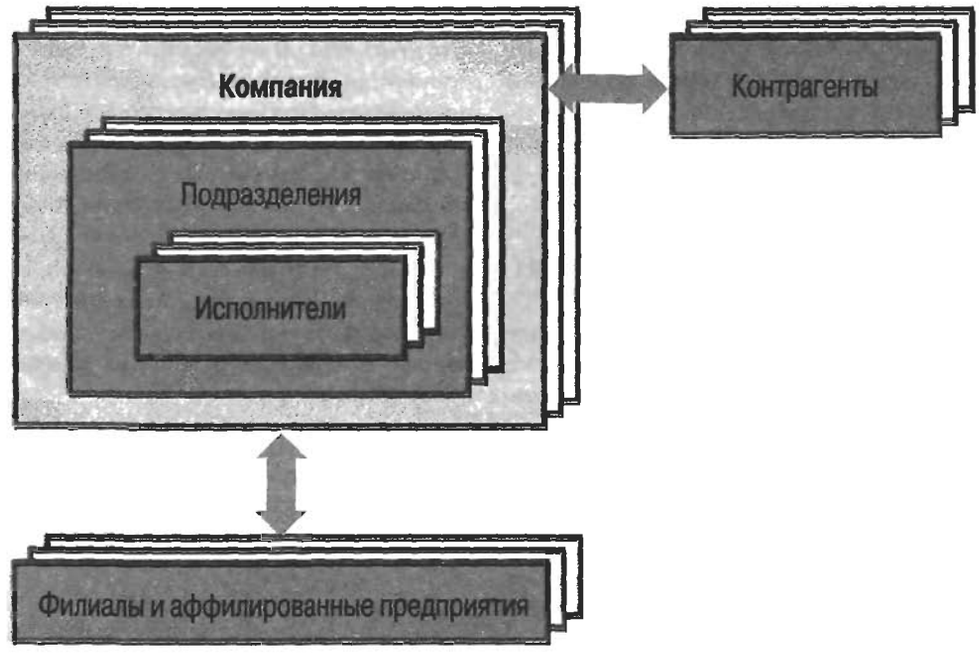
Если спуститься ниже, то здесь применяют модели детального описания через подпроцессы, например, в нотации IDEF0 бизнес-процессов, образующих корневую модель компании; модели функций, образующих бизнес-процессы; модели горизонтального взаимодействия бизнес-процессов (подразделений, исполняющих бизнес-процессы), модели положений о подразделениях.

Еще ниже – уже на уровне исполнителей применяются модели подробного описания процедур, образующих подпроцессы (процессно-ролевые модели), модели горизонтальных процедур, модели вертикального взаимодействия руководителей и исполнителей.

Описания «компания – подразделения – исполнители» построены в соответствии с методом «матрешки»: более детальный компонент выкладывается в более крупный (схема 2.10.4)

В современных методологиях компании рассматриваются как открытые системы и в сферу их моделирования могут включаться задачи моделирования филиалов, аффилированных предприятий и значимых контрагентов (см. схему 2.10.3). Модели организации деятельности подобных объектов составляются подобно моделям предприятия и строятся по принципу «матрешки». Кроме того, отдельно выделяют модели горизонтального и вертикального взаимодействия компании с другими значимыми в контексте рассмотрения субъектами.

Схема 2.10.4



2.10.5. Форды против Кулибиных

Подмечено, что российские управленцы допускают две ошибки: они или останавливаются на первом этапе, разработав штатное расписание («Положение об организационной структуре»), или начинают прямо со второго.

«В принципе можно начать и со второго этапа, но это делает задачу на порядок сложнее. Так как на каждую функцию приходится несколько процессов, то, начав с моделирования последних, вы сразу погружаетесь в уравнение с огромным количеством неизвестных, — комментирует г-н Кондратьев. — Такие головоломки под силу нашим кулибиным — это подтверждается обилием на рынке программ для автоматизации документооборота, который является информационным отражением бизнес-процессов. Но, во-первых, не у каждой компании есть свой Кулибин. Во-вторых, "проглотив" первый этап, такая система становится закрытой для непосвященных и, следовательно, невоспроизводимой. Она превращается в фактор зависимости, риска для компании. Наоборот, западные подходы, основанные на последовательности шагов, рассчитаны на простых подготовленных людей, на то, что компания сама сможет создать эту систему и поддерживать ее».

2.10.6. Вверх по спирали

В идеале бизнес-моделирование — это интегрированное решение, включающее все три этапа. Но на практике часто ограничиваются отдельными элементами системы. Отчасти это диктуется предложением на рынке программных продуктов: одни из них поддерживают только технологию *orgware*, другие — только *workflow*.

Некоторые компании стали осуществлять бизнес-моделирование по полной схеме «вручную», и это дает хорошие результаты. «Мы начали с того, что описали свою организационную структуру. Думали, на этом все закончится. Но в ходе этой работы мы вышли на стратегию и разработали ее, потом опять вернулись к оргструктуре, — рассказывают в компании "Живая вода". — Затем потребовалась бóльшая детализация модели — начали описывать бизнес-процессы и снова возвращались к оргструктуре. Это некая спираль, и с каждым возвращением "назад" система начинает работать все лучше и лучше. Сейчас мы планируем прописать до конца все бизнес-процессы, а также выработать алгоритмы действий в нестандартных ситуациях, затем перейдем к количественному моделированию».

Бумажный вариант бизнес-моделирования требует больших трудозатрат, ведь внесение любых изменений, скажем, в оргструктуру или в ассортимент продукции становится громоздкой бюрократической процедурой. Поэтому изменения вносятся редко, а это лишает смысла всю затею, особенно для динамично развивающихся компаний. И все же этот путь следует признать стратегически верным: рынок информационных систем не заставит себя долго ждать, зато у новейших программных продуктов появится шанс «упасть» на хорошо подготовленную управленческую почву.

2.11. Альбом слайдов по теме «Развиваем стратегическое управление»*

- Что такое стратегия и стратегическое управление (2.11.1.1 – 2.11.1.8)
- Как проводятся и применяются стратегические диагностики (2.11.2.1 – 2.11.2.3)
- Как организовать процедуры стратегического планирования (2.11.3.1 – 2.11.3.6)
- Как типовые решения используются для разработки стратегии (2.11.4.7 – 2.11.4.9)
- Как функционирует система реализации и постоянных улучшений стратегии (2.11.4.1 – 2.11.4.3)
- Применение бизнес-инжиниринга в стратегическом управлении (2.11.4.4)
- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (2.11.4.5 – 2.11.4.6)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

2.11.1. Что такое стратегия и стратегическое управление

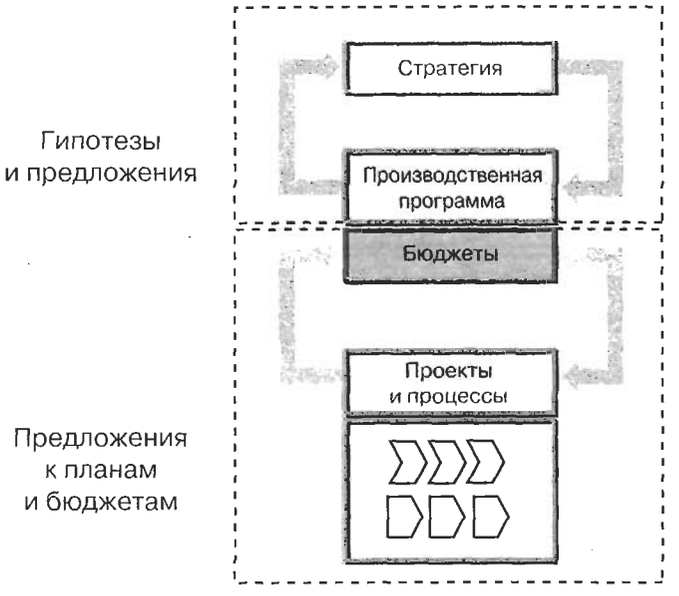
2.11.1.1. Назначение и место системы стратегического управления

2.11.1.2. Объекты стратегического управления

Объекты управления:

- Разработка и реализация стратегий (бизнес-планирование)
- Разработка и внедрение механизмов реализации стратегии (бизнес-инжиниринг)

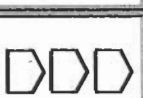
2.11.1.3. Декомпозиция стратегических планов



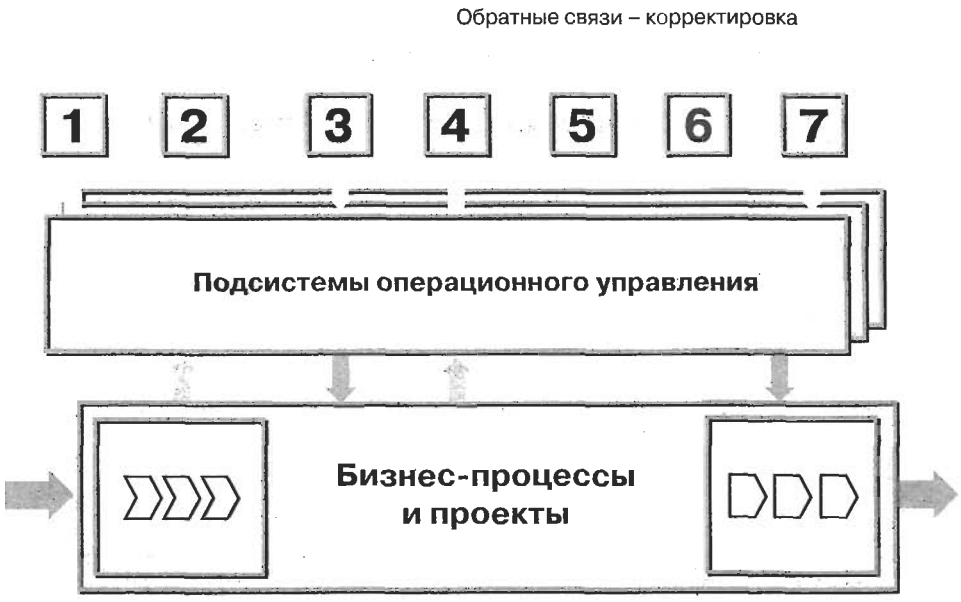
2.11.1.4. Структурирование стратегии

Стратегия имеет внутреннюю структуру

2.11.1.5. Формы представления стратегии

Политики	Цели и задачи	Показатели	Мероприятия	Проекты	Другие способы реализации
					

2.11.1.6. Модель цикла стратегического планирования и управления



– прямые связи

– обратные связи

1 – сбор информации и стратегические диагностики (анкетирование, интервьюирование и т. д.)

2 – стратегическое планирование

3 – организация исполнения стратегических решений

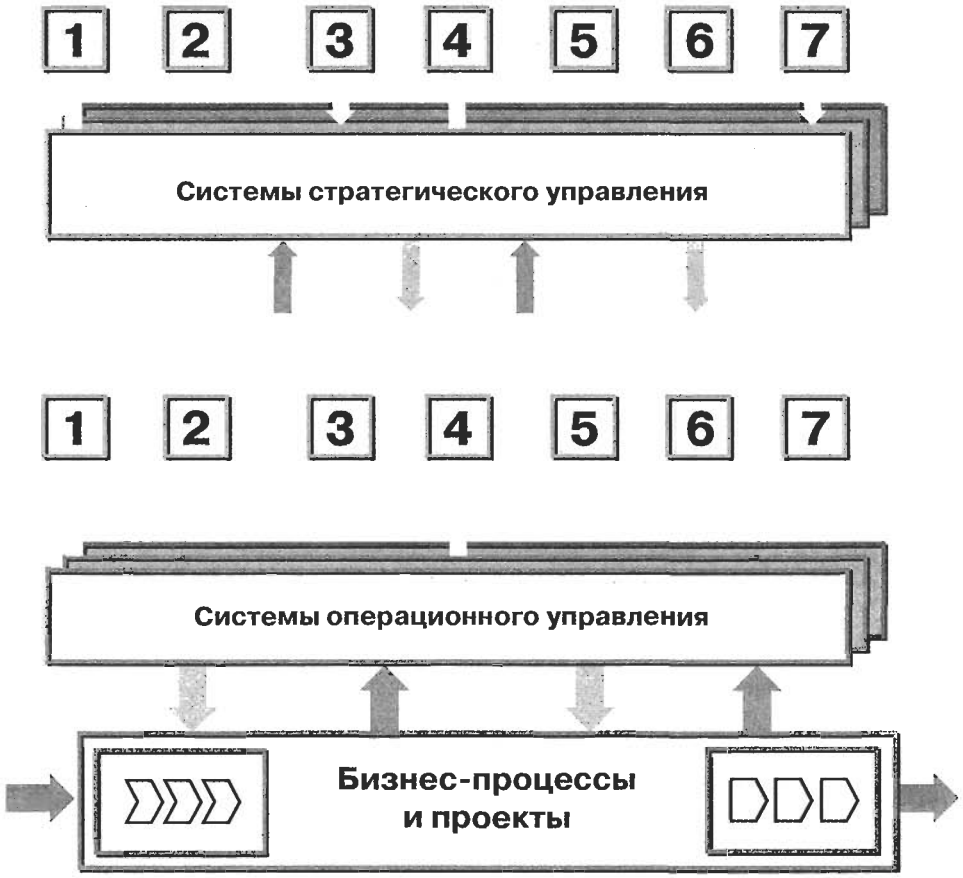
4 – стратегический учет

5 – стратегический контроль

6 – анализ

7 – регулирование реализации стратегии

2.11.1.7. Взаимодействие систем управления



Система стратегического управления обеспечивает выбор и исполнение курса движения и направления развития компании. В системе операционного управления стратегия декомпозиции и используется на уровне конкретных задач, приемов, примеров, пробных действий, огранизационных и ресурсных решений

2.11.1.8. Архитектура системы стратегического управления

Объекты управления

Цикл управления

Стратегическое планирование и контроллинг

Бизнес-инжиниринг (способы организации реализации стратегии)

Управленческие отчеты системы стратегического планирования и контроллинга (аналитики, стратегии, отчеты об исполнении)

Управленческие отчеты системы бизнес-инжиниринга (аналитики, решения «как надо», отчеты «как получилось»)

Центры стратегической компетенции

Регламент системы стратегического планирования и контроллинга

Регламент системы постоянных улучшений и управления изменениями (систем бизнес-инжиниринга)

Интеграция с системой учета

Интеграция с системой бизнес-инжиниринга

Интеграция в рамках комплексной системы управления

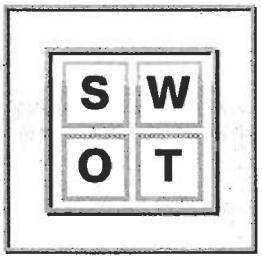
Общий регламент системы стратегического управления

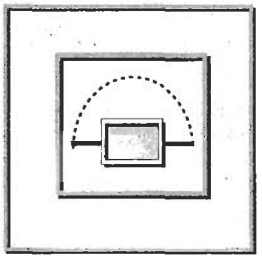
2.11.2. Откуда берется информация для разработки стратегии

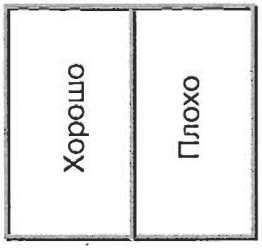
2.11.2.1. Стратегические диагностики как базис стратегии

Деловые экраны (например, экран результатов SWOT- анализа) призваны эффективно предоставлять сложную разноплановую информацию для выработки и оценки стратегии

2.11.2.2. SWOT-анализ



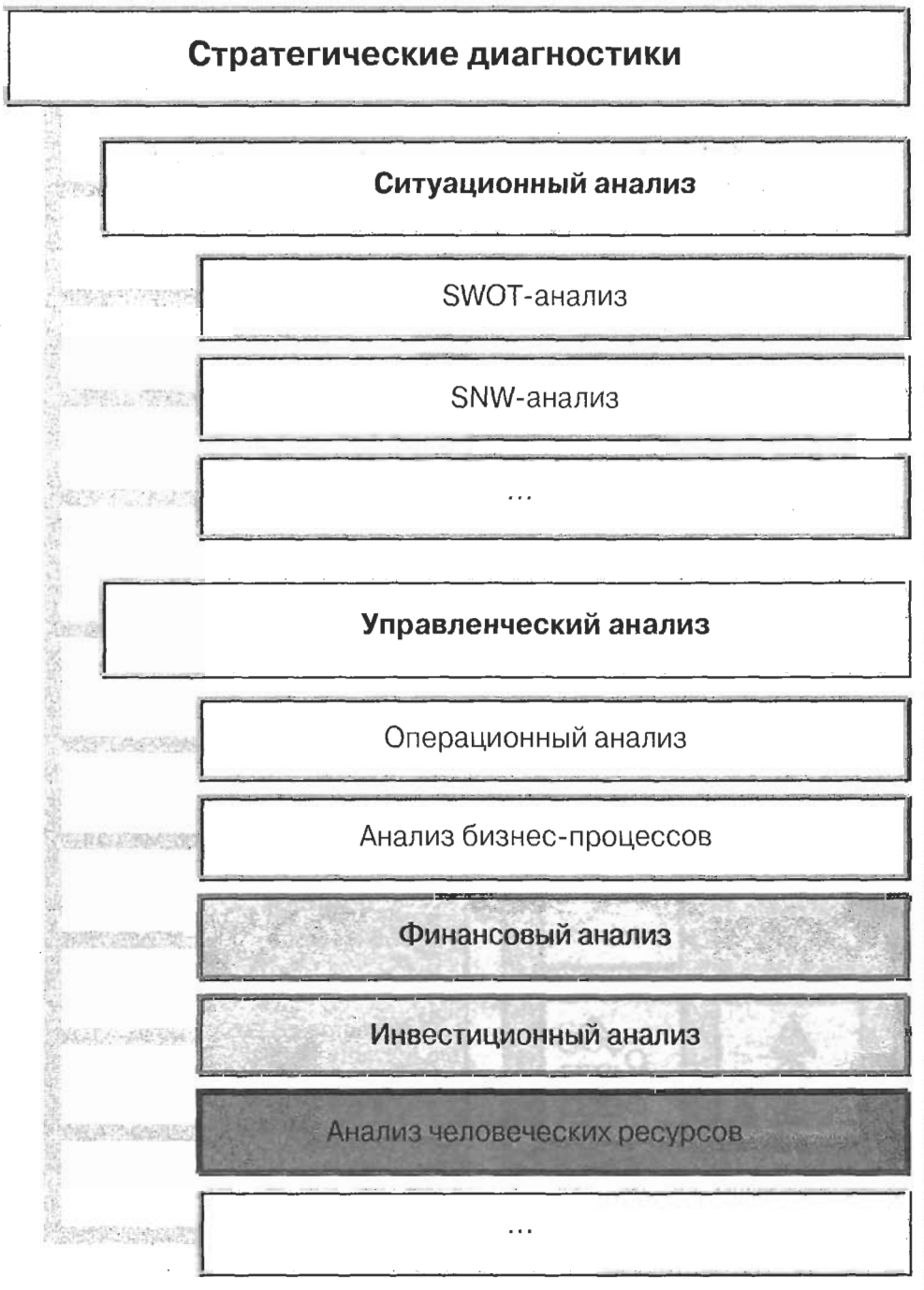




Деловые экраны SWOT-анализа

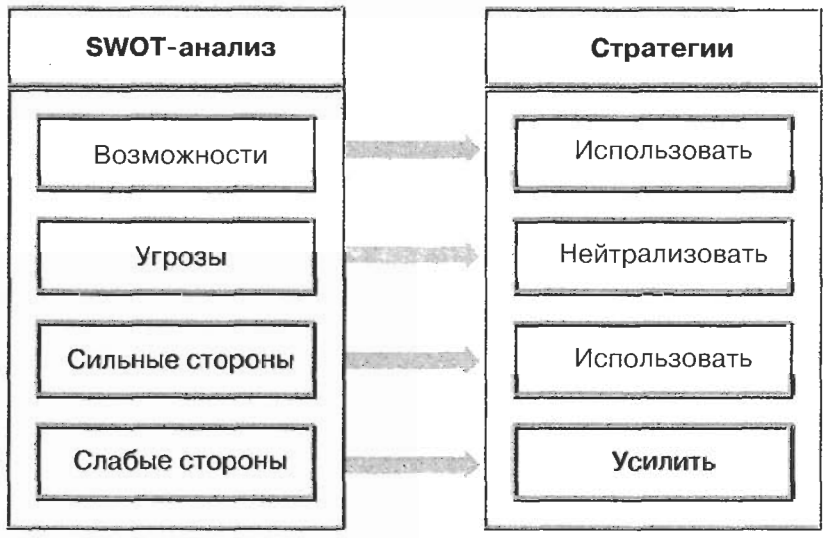
S – strengths (сила)
W – weaknesses (слабости)
O – opportunities (возможности)
T – threats (угрозы)

2.11.2.3. Типология диагностик



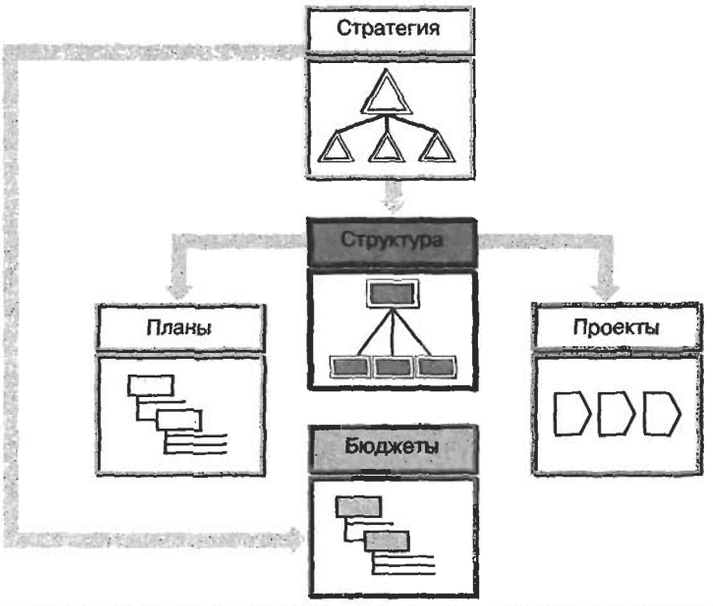
2.11.3. Как организованы процедуры стратегического планирования

2.11.3.1. Связь стратегии со SWOT-анализом

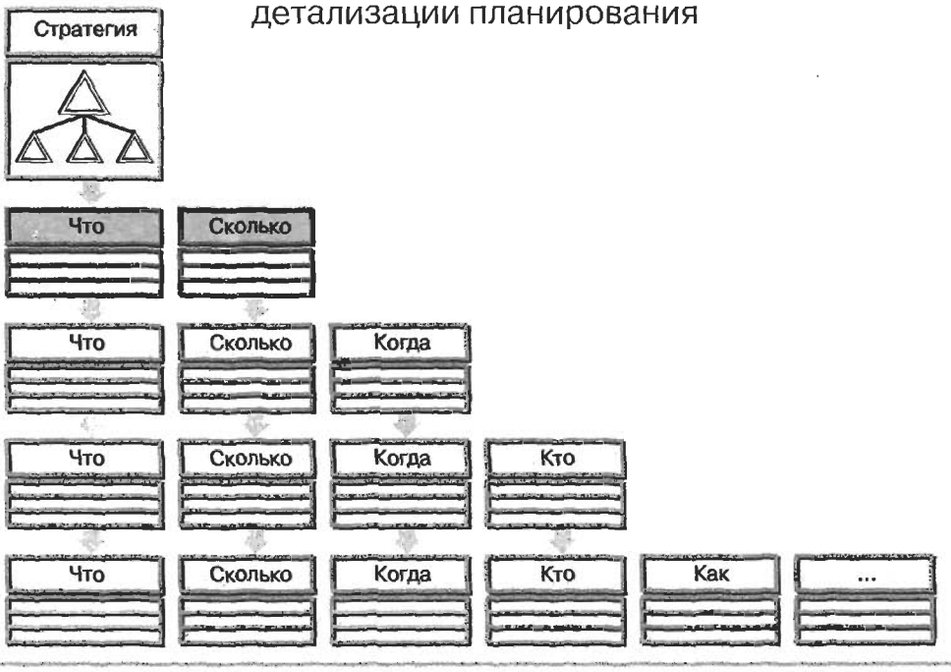


2.11.3.2. Связь стратегии с диагностиками

2.11.3.3. Декомпозиция и каскадирование стратегии



2.11.3.4. Системные форматы детализации планирования



2.11.3.5. Система планов компании

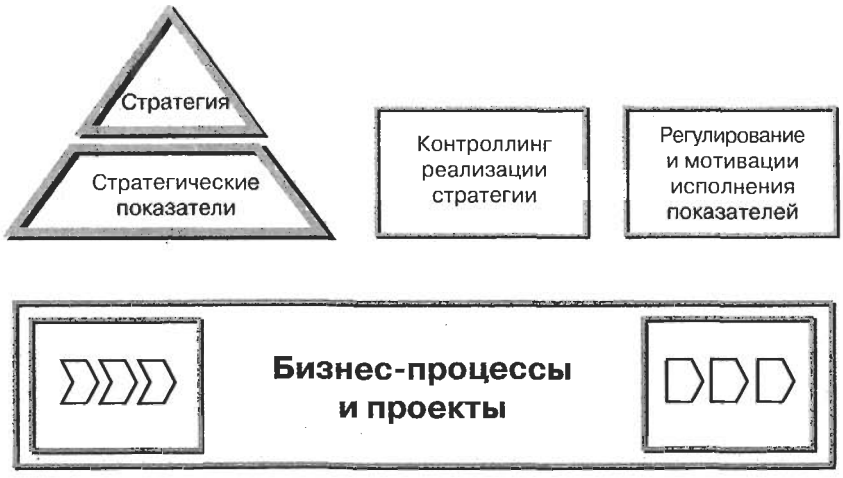
2.11.3.6. Коммуникации и внутреннее продвижение стратегии

Новые возможности, с которыми сегодня связывают ключевые перспективы внутреннего маркетинга стратегических решений и повышения корпоративной культуры, ориентированы на использование чрезвычайно эффективных коммуникационных ресурсов в корпоративной сети Интернет

2.11.4. Как функционирует система реализации и постоянных улучшений стратегии

2.11.4.1. Учет, контроль, анализ, регулирование исполнения стратегии

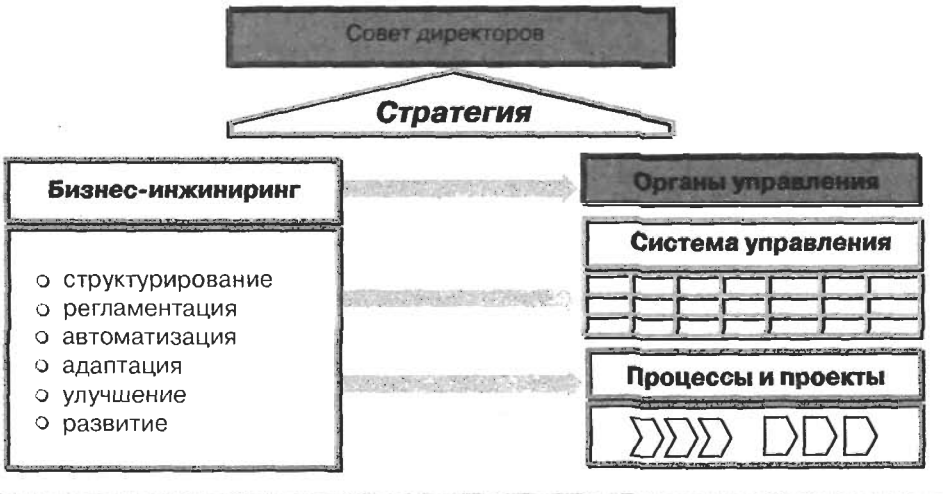
2.11.4.2. Применение сбалансированной системы показателей



2.11.4.3. Применение системы стратегических сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре проекции, представляющие собой, по мнению авторов, стратегически важные аспекты деятельности современной компании, сталкивающейся со множеством кардинальных изменений среды своего существования

2.11.4.4. Применение бизнес-инжиниринга



2.11.4.5. Анализ организационной структуры компании и постановка форматов стратегического управления

Среди подходов к анализу организационной структуры можно назвать два наиболее распространенных:

• формальный анализ;

• стратегический анализ.

Консультацию продолжает **Александр Карпов**. Формальные технологии анализа организационных структур позволяют сделать ряд существенных выводов о том, «хорошую» или «плохую» оргструктуру имеет компания. Например, формальные техники анализа организационной структуры могут показать, как распределены в компании функции управления по ее структурным звеньям, описать пропорции в соотношении функций обеспечения и функций менеджмента компании. При формальном анализе подразделений компании можно также попытаться определить функциональную нагрузку данных подразделений, то есть определить, как распределяются функции обеспечения и функции менеджмента, выполняемые подразделением, между структурными звеньями, входящими в состав данного подразделения.

Все эти данные, несомненно, полезны и помогают построению оценки ситуации «как есть». Однако в конечном итоге, для того чтобы оценить, насколько «хорошую» или «плохую» оргструктуру имеет компания, необходимо выбрать критерии оценки. Таким критерием оценки, например, может служить стратегия компании. Отсюда приходим к таким важным элементам системы управления, как цели, стратегии, стратегический план. Организационная структура – это исполнительный механизм, который должен реализовывать выбранную стратегию.

2.11.4.6. Регламенты стратегического анализа и планирования

Модель представления и анализа информации для принятия стратегических решений.

Примеры инструментов стратегического анализа:

• SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон компании, возможностей и угроз во внешней среде);

• анализ стратегической позиции (матрица BCG, матрица MacKinsey);

• управленческий анализ, в том числе:

– маркетинговый анализ;

– финансово-экономический анализ;

– анализ бизнес-процессов.

Стратегическое планирование – процесс постановки целей, выработки стратегии и формирования стратегической программы.

Выработка стратегии компании осуществляется на основе результатов проведенного стратегического анализа.

Положение о стратегическом анализе и планировании фирмы (группы) – документ, содержащий в систематизированном виде описание направлений деятельности компании, функций, а также форматов и регламентов стратегического анализа и планирования коммерческой фирмы (группы).

Основные разделы Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы):

• направления деятельности, продукты и услуги, бизнесы компании;

• функции стратегического анализа и планирования;

• перечень структурных звеньев коммерческой фирмы;

• форматы стратегического анализа и планирования;

• организационный регламент стратегического анализа и планирования (закрепление за структурными звеньями компании функций стратегического анализа и планирования);

• временной регламент стратегического анализа и планирования.

Положение о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы) используется в:

– Положении об организационной структуре – для определения состава структурных подразделений;

– бизнес-планировании – для определения зон ответственности подразделений и звеньев;
– управленческом и оперативном учете;
– организации и реализации мероприятий стратегического планирования.

Общий порядок разработки Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы) предполагает следующие действия:

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и технологией постановки стратегического анализа и планирования.
3. Ознакомление с примером использования технологии постановки.
4. Ознакомление с примером **Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы)**.
5. Проведение обследования постановки работы по стратегическому анализу и планированию в выбранной фирме и заполнение соответствующих форм.
6. Подготовка в соответствии с результатами обследования проекта **Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы)** и согласование его с заинтересованными должностными лицами и службами.
7. Утверждение **Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы)**.
8. Подготовка и утверждение приказа по фирме (группе) о порядке разработки и изменения **Положения о стратегическом анализе и планировании коммерческой фирмы (группы)**.

2.11.4.7. Стратегия компании

Стратегия опирается на существенную информацию и тоже требует структурирования.

При определении стратегии компании необходимо учитывать большое число факторов: цели, состояние рынка, положение фирмы на рынке, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, продукцию (услуги) и ее особенности, конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла продукта, издержки и другие. Определение альтернативных вариантов стратегии зависит от выбора принимаемых во внимание факторов.

А вот подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии. Достаточно распространен такой, например, формат описания стратегии компании:
• корпоративная стратегия;
• функциональная стратегия:
– продуктовая стратегия;
– операционная стратегия (стратегия по бизнес-функциям);
– управленческая стратегия (стратегия по функциям менеджмента);
– ресурсная стратегия.

Комментарии и пояснения по этому поводу могут быть такими.

Стратегия компании – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Корпоративная стратегия – документированные цели компании в целом и систематизированные суждения о способах их достижения.

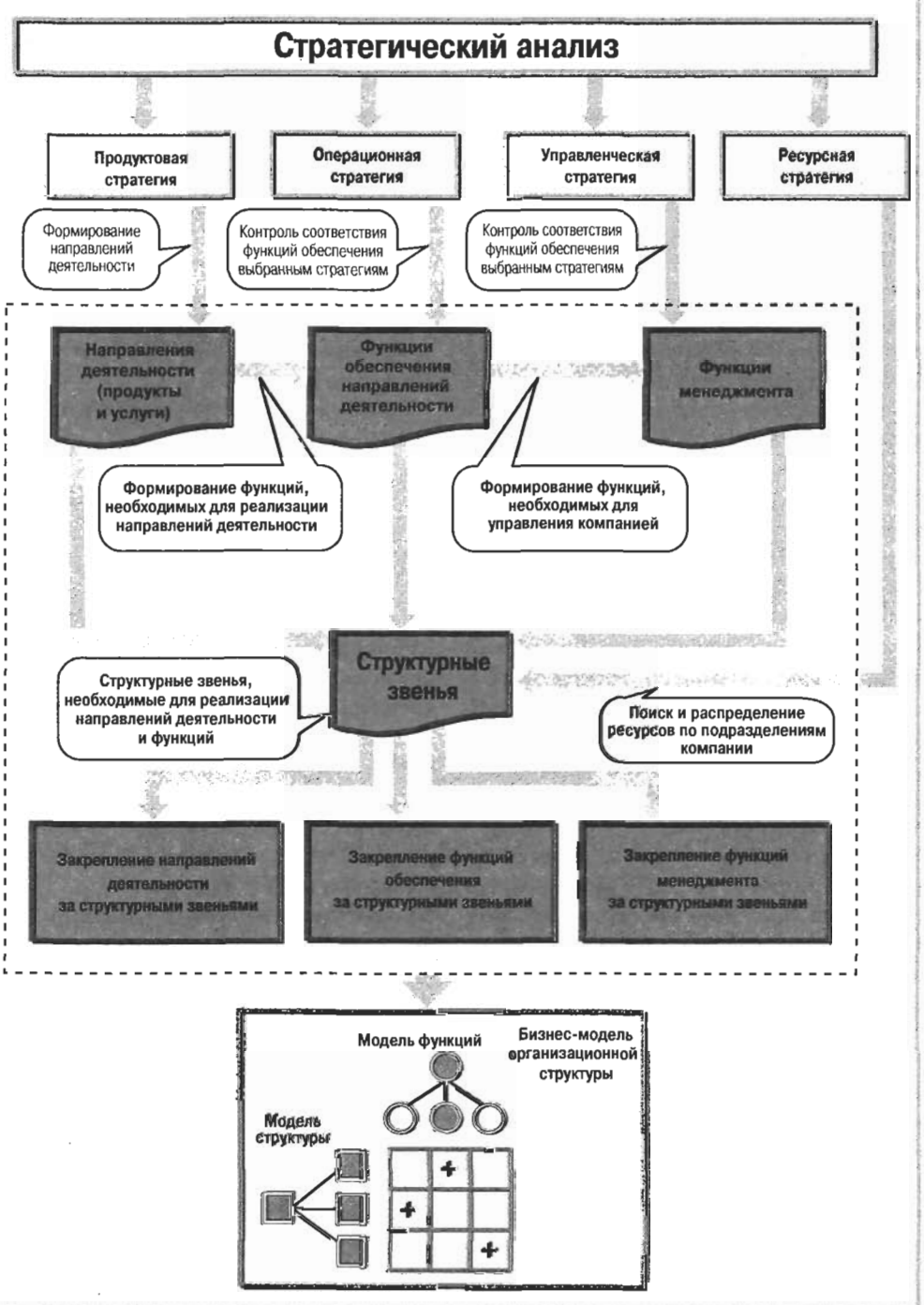
Функциональные стратегии – документированные цели в функциональной области (продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы) и систематизированные суждения о способах их достижения.

Продуктовая стратегия компании – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при определении того, какие виды продукции и технологий она будет разрабатывать, куда и кому предоставлять свои продукты и услуги, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Операционная стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется при ведении своей повседневной деятельности в основных функциональных областях.

Схема 2.11.4.7

Разработка интегрированной модели «Стратегия–структура»



Управленческая стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в управлении.

Ресурсная стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности при поиске и распределении ресурсов по бизнес-направлениям и подразделениям компании.

Основные задачи выработки корпоративной стратегии:

- построение и управление эффективным набором бизнес-направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности);
- оценка возможных связей между бизнес-направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);
- приоритеты инвестирования и направление ресурсов компании в наиболее привлекательные и перспективные бизнес-направления;
- анализ/контроль/объединение (если это возможно) основных стратегических подходов и действий компании как на корпоративном уровне, так и на уровне структурных подразделений.

Основные задачи выработки функциональной стратегии:

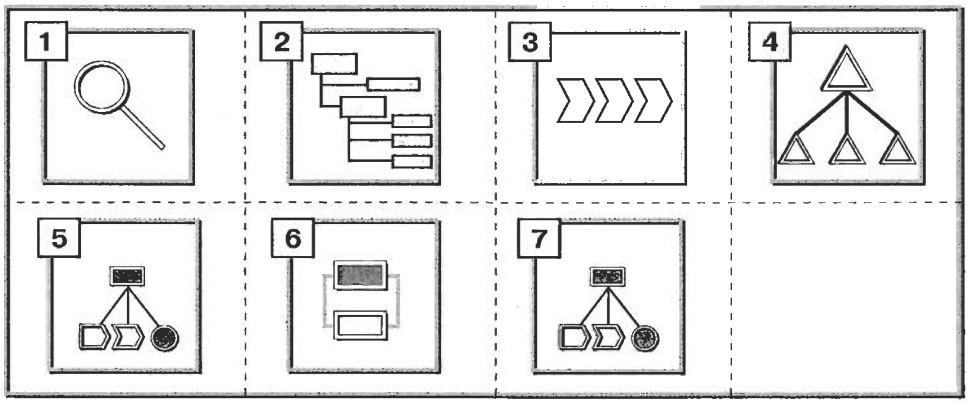
- действия и подходы, направленные на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование ответных действий (реакции) на изменение внешних условий;
- объединение стратегических инициатив ключевых подразделений;
- действия, предпринимаемые в целях выделения специфических для компании спорных вопросов и текущих проблем;
- действия и подходы, направленные на поддержание стратегии бизнеса и на достижение функциональных целей;
- анализ/контроль/объединение (если возможно) стратегически важных действий и подходов, предлагаемых менеджерами низшего звена управления;
- формирование достаточно узких и специфичных подходов/действий, целью которых является поддержание функциональной стратегии, стратегии бизнеса и выполнение задач текущего плана.

При построении интегрированной модели, связывающей стратегию компании с ее организационной структурой, можно следовать алгоритму, представленному на схеме 2.11.4.7. Данный алгоритм обеспечивает связь стратегии и организационной структуры по следующим направлениям:

- продуктовая стратегия → направления деятельности компании;
- операционная стратегия → функции обеспечения направлений деятельности (бизнес-функции);
- управленческая стратегия → функции менеджмента;
- ресурсная стратегия → структурные звенья компании.

После внедрения технологии стратегического анализа появляется возможность оценивать организационную структуру компании с точки зрения ее соответствия стратегии.

2.11.4.8. Популярный план по постановке системы стратегического управления



1. Проведение стратегической диагностики
2. Структурирование стратегии
3. Определение порядка стратегического планирования
4. Интеграция функциональных стратегий
5. Организационный инжиниринг и управление статегическими изменениями
6. Организация и регламентация систем стратегического управления
7. Интеграция системы стратегического управления в комплексную систему управления компанией

2.11.4.9. Как поддержать разработку системы стратегического управления

С постановки системы стратегического управления часто начинаются проекты по развитию регулярного менеджмента компании, обеспечение конкурентоспособности компании на рынке

При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме Навигаторов
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- Методологии
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы-ответы», инжиниринг и поддержка разработок

2.12. Стратегическая копилка

Без стратегии организация подобна кораблю без руля, плывет по кругу или напоминает бродягу, который не знает куда идти. (Джоел Росс, Мишель Ками)

2.12.1. Структурирование стратегии

По уровням формирования стратегии можно выделить глобальную, корпоративную стратегию, стратегию бизнеса, функциональную стратегию и текущую стратегию в форме стратегического плана (схема 2.12.1).

Консультант Наталья Морозова составила полезную подборку популярных стратегических решений по этому вопросу.

При разработке глобальной стратегии приоритетные ориентиры действий фокусируются на глобальных рынках.

Корпоративная стратегия, как правило, разрабатывается на уровне многопрофильной корпорации и представляет собой объявление целей и способов их достижения на уровне корпорации.

Бизнес-стратегия разрабатывается на уровне бизнес-единиц (дивизионов), входящих в состав корпорации.

Функциональные стратегии разрабатываются на уровне функциональных подразделений. Примерами таких стратегий могут служить стратегия в области маркетинга, стратегия в области финансов, персонала, стратегия в области построения корпоративной архитектуры и т. д.

Схема 2.12.1

Глобальная стратегия –
приоритетные ориентиры действий на глобальных рынках

Корпоративная стратегия среды –
приоритетные ориентиры действий на уровне многопрофильной корпорации

Бизнес-стратегии –
приоритетные ориентиры действий на уровне бизнес-единицы

Функциональные стратегии –
приоритетные ориентиры действий в функциональной области

Стратегический план –
оцифрованная стратегия, представленная в заданном формате

2.12.2. Корпоративная продуктовая стратегия

Продукты и услуги компании представляют собой то, за что компания получает деньги на рынке в настоящем и планирует получать в будущем. Ключевым вопросом при разработке продуктовой стратегии компании является вопрос о содержании продуктового ряда компании и основных вариантах его развития.

Различают точечный, концентрический и радикальный способы роста продуктового ассортимента компании (схема 2.12.2).

Точечный способ роста характеризуется добавлением к имеющемуся продуктовому портфелю компании новых продуктов/услуг в рамках профиля деятельности компании.

Концентрический способ роста характеризуется расширением ассортимента, связанного только с основными продуктами/услугами компании.

Радикальный способ роста характеризуется переходом в другую продуктовую нишу.

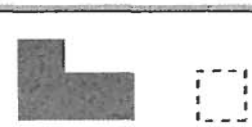
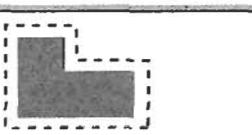
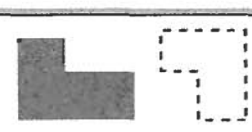
Еще один часто используемый критерий классификации стратегий основан на решении вопроса, как компания собирается расширять свой ассортимент продукции/услуг. Этот вид стратегии получил название «стратегия роста рынков сбыта компании».

Корпоративная стратегия роста может осуществляться путем вертикальной и горизонтальной интеграции продуктов/услуг компании.

Горизонтальная интеграция характеризуется ростом продуктового ряда компании в рамках уже занятой рыночной ниши либо методом диффузии, либо методом захвата заменителей тех продуктов/услуг, которые выпускает компания (схема 2.12.3).

Метод диффузии может быть реализован следующими действиями:

Схема 2.12.2

Способ роста	Иллюстрация способа роста
Точечный	
Концентрический	
Радикальный	

• усилением позиций на рынке;
• развитием новых рынков для уже производимого продукта;
• развитием продукта.

Метод захвата рынка заменителей выражается в создании заменителей продукции компании, а не через развитие самого продукта, как при методе диффузии.

Вертикальная интеграция связана с расширением компании путем добавления новых структур. Компания может осуществить интегрированный рост, как приобретая собственность (новые структуры), так и расширяясь изнутри (добавление новых бизнес-процессов в существующие структуры).

Корпоративная стратегия роста путем вертикальной интеграции зон активности может реализовываться тремя методами: вертикальной интеграцией «вперед», вертикальной интеграцией «назад», комплексной вертикальной интеграцией (схема 2.12.4).

Вертикальная интеграция «вперед» выражается в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между компанией и конечным потребителем, или в добавлении к уже существующим бизнес-процессам компании новых бизнес-процессов, связанных с потребителями.

Стратегия **обратной вертикальной интеграции** направлена на рост фирмы за счет приобретения, либо усиления контроля над поставщиками.

Комплексная вертикальная интеграция представляет собой комбинированный вариант вертикальной интеграции бизнес-процессов. Главная идея такого вида стратегии заключается в ее системности, и полученный эффект от проведения комплексной интеграции должен привести к более эффективной работе компании по сравнению с предшествующей организацией работы.

Схема 2.12.3

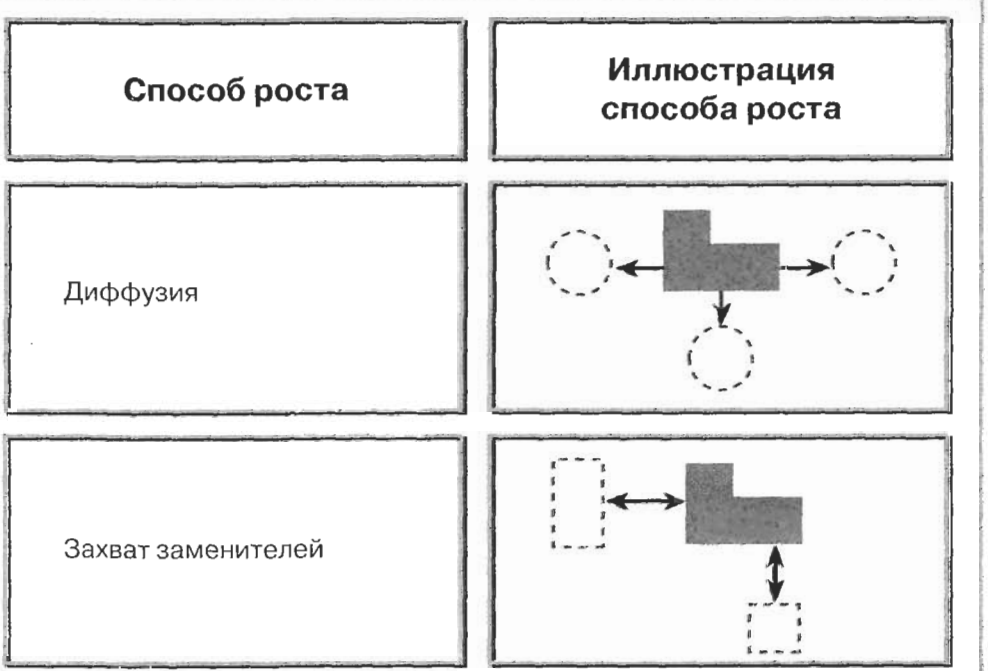
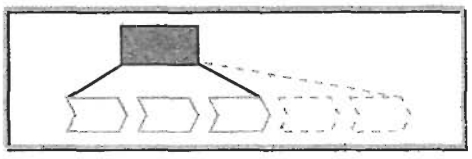
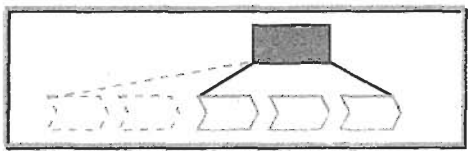
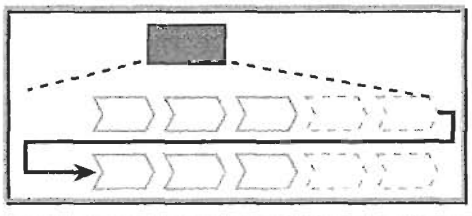


Схема 2.12.4

Способ роста	Иллюстрация способа роста
Вертикальная интеграция «вперед»	
Вертикальная интеграция «назад»	
Комплексная вертикальная интеграция	

2.12.3. Примеры бизнес-стратегий

В числе классических разработок, позволяющих определить продуктовую стратегию компании, можно выделить матрицу «продукт – рынок» Игоря Ансоффа, матрицу «рост – доля рынка» Бостонской консалтинговой группы, стратегии конкуренции Филипа Котлера, базовые конкурентные стратегии Майкла Портера (схема 2.12.5) и др.

Представленные варианты стратегий обобщают практику исследований поведения компании на рынке, раскрывая основные способы разработки и реализации ее продуктовой стратегии.

2.12.3.1. Типовые бизнес-стратегии по Игорю Ансоффу

При разработке бизнес-стратегий часто применяют матрицу «продукт – рынок», предложенную Игорем Ансоффом. Идея этой матрицы заключается в том, что рынок структурируется на традиционный и новый, продукция/услуги компании также структурируются на традиционные и новые, составляется матрица, и для каждой ситуации даются рекомендации по разработке стратегических объявлений (схема 2.12.6).

Стратегические объявления для поля матрицы «традиционный продукт на новом рынке» направлены на освоение новых рыночных ниш с традиционными продуктами/услугами компании или выход/создание на новые сегменты рынка с улучшенным аналогом выпускаемой продукции/услуг (схема 2.12.7).

Стратегические объявления для поля матрицы «инновационные продукты на новом рынке» (см. схему 2.12.7) ориентированы на создание новых рынков и меры по занятию на новом рынке доминирующего положения.

Стратегические объявления для поля матрицы «новые продукты на традиционных

Схема 2.12.5

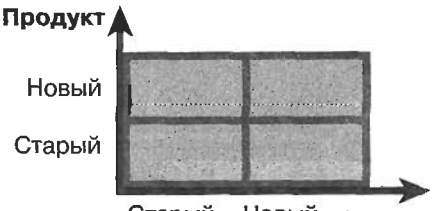
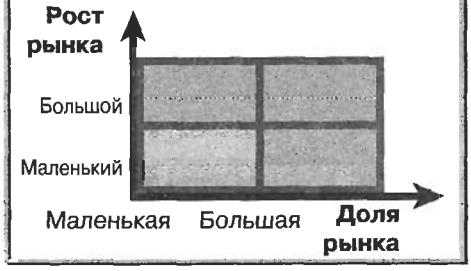
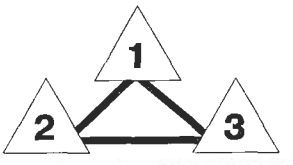
Политика действий	Иллюстрация
Дуальный рост по Игорю Ансоффу: продукт + рынок	
Матрица стратегий BGC: «рост/доля рынка»	
Стратегии конкуренции Филипа Котлера	
Базовые конкурентные стратегии Майкла Портера	

Схема 2.12.6

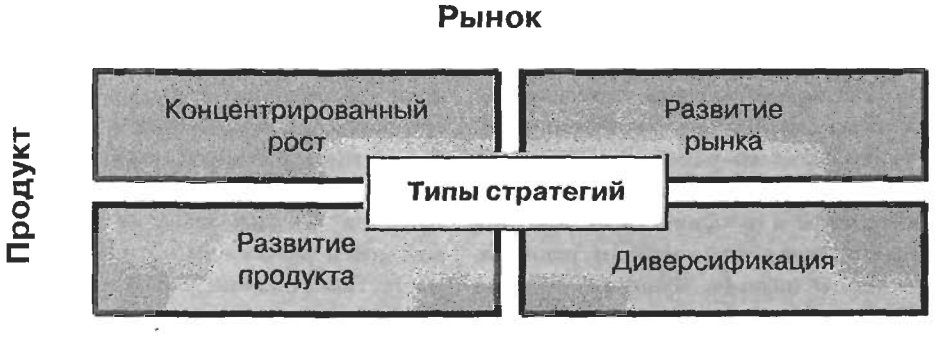
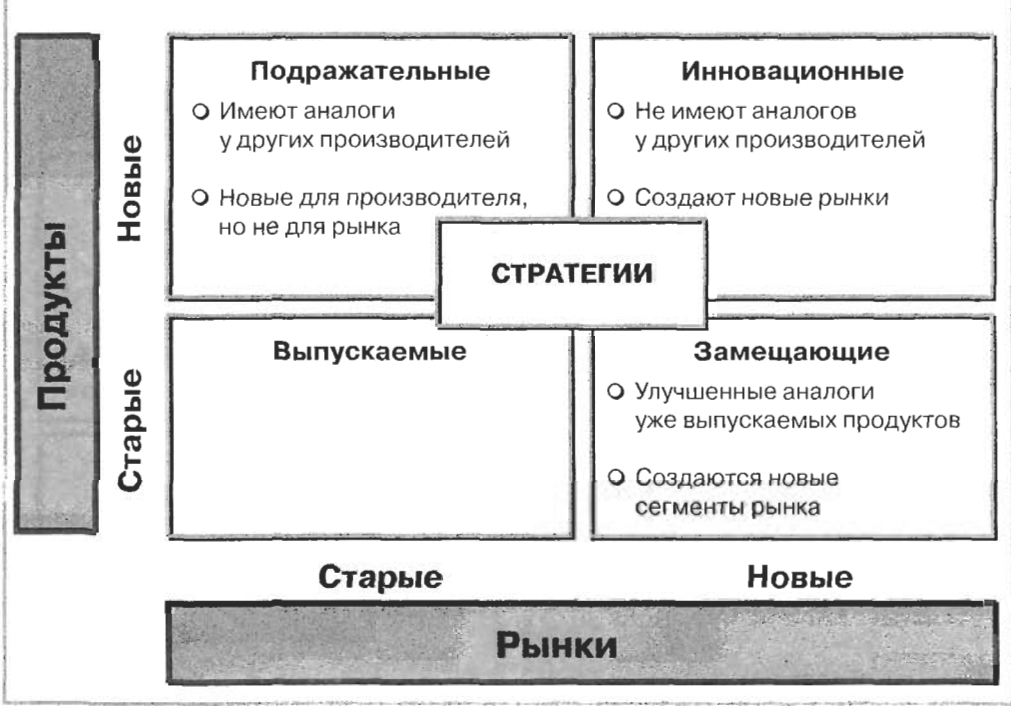


Схема 2.12.7



рынках» (см. схему 2.12.7) направлены на завоевание своей ниши на существующем рынке по существующим правилам.

Стратегические объявления для поля матрицы «традиционные продукты на традиционных рынках» (см. схему 2.12.7) направлены закрепление или усиление позиций на существующем рынке с традиционными продуктами/услугами.

2.12.3.2. Позиционные стратегии от BCG

Бостонская консалтинговая группа (BCG) разработала матрицу для позиционирования стратегии в координатах «рост доли рынка – доля рынка» (схема 2.13.21).

Поля матрицы в зависимости от позиционирования стратегии получили условные обозначения: позиция «собаки», позиция «дойные коровы», позиция «трудные дети», позиция «звезды».

Позиция «собаки» характеризуется низким темпом роста рынка и низкой долей рынка. В основном от подобной продукции рекомендуется по возможности избавляться.

Позиция «дойные коровы» характеризуется высокой долей рынка при низком темпе его роста. Рынок не растет, конкуренция усиливается. Этот вид продукции, хотя и приносит пока прибыль, нуждается в модернизации, иначе через какое-то время может перейти в позицию нерентабельных «собак».

Позиция «трудные дети» характеризуется низкой долей рынка при высоком росте его доли. В этом случае при разработке стратегии компании необходимо четко взвесить свои возможности для захвата максимальной доли рынка.

Позиция «звезды» характеризуется высокой долей рынка при высоком темпе его роста. Такая позиция характерна для инновационных видов продукции, выводимых на рынок.

Схема 2.12.8

2.12.3.3. Виды конкурентных стратегий Филипа Котлера

Разница между сильной и слабой деловой стратегией заключается в умении разрабатывать меры и подходы, обеспечивающие солидное конкурентное преимущество. Согласно Филипу Котлеру разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три грани (схема 2.12.8):

- решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
- разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;
- нейтрализация конкурентных мер противников.

В более широком смысле деловая стратегия должна быть ориентирована на объединение стратегических усилий различных функциональных подразделений организации.

Филип Котлер выделяет следующие виды стратегий в зависимости от поведения на рынке: лидер рынка, бросающий вызов, следующий за лидером, «нишер» (схема 2.12.9).

2.12.3.4. Стратегия конкурентоспособности по Майклу Портеру

В концепции Майкла Портера при разработке корпоративной стратегии компании для повышения ее конкурентоспособности и укрепления позиций на рынке большое значение имеют издержки; незаменимость продукта; доля рынка.

Основными методами достижения конкурентоспособности товаров являются близость к потребителю, торговая марка, инновационный потенциал, технологические преимущества, управление разработками, гибкость производства, кастомизация продуктов и услуг (схема 2.12.10).

Майкл Портер по отношению к издержкам выделяет следующие виды стратегий конкурентоспособности: стратегия доминирования по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия концентрации по издержкам (схема 2.12.11).

Стратегия доминирования по издержкам предполагает, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции, в результате чего

Схема 2.12.9

может за счет более низких цен завоевать большую долю рынка.

Цель стратегии дифференциации состоит в лучшем удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента (потребителей) по сравнению с конкурентами. Стратегия дифференциации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к уменьшению завоеванной доли рынка по отношению к рынку в целом.

Стратегия концентрации по издержкам направлена на фиксацию определенного сегмента рынка и концентрацию усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте приданием товару характерных свойств, по которым покупатели отличают этот товар от предложенных конкурентами. Фирма стремится к ситуации монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительными преимуществами.

2.12.3.5. Полезно знать

При разработке стратегии конкурентоспособности следует учитывать следующие аспекты:

✓ конкурентное преимущество в основе своей вытекает из усовершенствований, нововведений и изменений;

✓ конкурентное преимущество предполагает наличие у компании целостной системы ценностей;

✓ конкурентное преимущество можно удержать только путем постоянных улучшений;

Схема 2.12.10

Методы достижения конкурентоспособности по товарам

«Близость к потребителю»
Производитель хорошо представляет себе систему ценностей потребителя, а также его мотивы при выборе и приобретении товаров и способен учитывать их малейшие изменения

«Репутация, марка»
Продукт изначально обладает высокой привлекательностью, пользование им является престижным

«Инновационный потенциал»
Производитель способен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией на рынке и поведением конкурентов

«Технологическее преимущество»
Обладание ноу-хау и оборудованием, позволяющими создавать современные, высокотехнологичные и эмоционально привлекательные товары с уникальными свойствами (на основе «технологических прорывов»)

«Управление разработками»
Умение быстрее других создавать и выводить на рынок новые товары

«Гибкость производства»
Возможность быстрой переналадки оборудования и изменения организации труда

Кастомизация продуктов и услуг

«Конкуренция по-новому – это не конкуренция между собой того, что произведено фирмами на своих заводах и фабриках, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для клиентов, финансирования, особенностей поставки, услуг по складированию и прочих ценимых людьми вещей»

Т. Леввит

Схема 2.12.11

✓ надежное конкурентное преимущество в конечном счете требует глобального подхода к стратегии.

2.12.4. Стратегии функциональных решений и глобальных улучшений

Стратегии классического периода фокусировались на тематике продуктовой стратегии: на расширении продуктовой линейки, способах проникновения на рынки сбыта и позиционирования продуктового ряда компании, методах и способах различных интеграций. Спустя некоторое время на первый план выдвигаются вопросы организации деятельности и выигрывать начинают не те, кто просто производят новые продукты, но те, кто умеют представить на рынке свой продукт лучше других. В результате стратегии сместились в область функциональных улучшений и глобальных решений (схемы 2.12.12, 2.12.13).

Схема 2.12.12

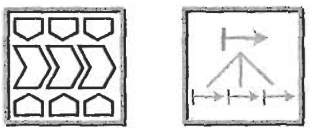
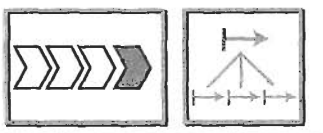
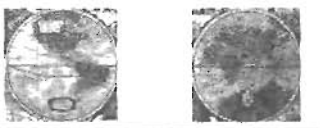
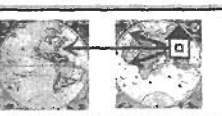
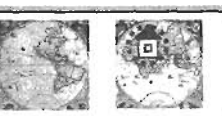
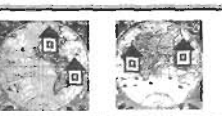
Стратегические решения	Иллюстрация
Революционная управленческая идея	
Разделение бизнесов и сервисов	
Специальные ресурсы для фокусирования на клиентах	
Глобальные стратегии (см. раздел 2.7 и схему 2.12.13)	

Схема 2.12.13

Стратегия	Иллюстрация
Global Export Approach	
Multimodal Approach	
Multinational Distribution Approach	
Global Brand – Local Touch	
Global Touch – Local Recource	

2.13. Практики и время проверяют теорию

Критический анализ истории и решений теории стратегического управления позволяет читателю лучше оценить возможности их применения в современных условиях. Декан Высшей школы менеджмента, автор идеи и главный редактор «Российского журнала менеджмента» Валерий Катькало представил для публикации обзор концепций и инструментария стратегического управления[1].

2.13.1. Теоретики, планировщики, консультанты

Какие из исходных концепций теории стратегического управления и поныне составляют ее фундамент, а какие оказались на периферии магистрального пути ее развития? В поисках ответа анализируются (разделы 2.13.2–2.13.13) пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса (А. Чандлера, К. Эндрюса и др.), концепции корпоративной стратегии И. Ансоффа и разработки консалтинговых фирм периода 1960 – середины 1970-х гг. (схема 2.13.1). Наряду с признанием важной роли ряда классических определений и концепций для современных исследований стратегического управления можно сделать вывод о том, что идеи

Схема 2.13.1

[1] *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. Используемый материал монографии излагается в книге «7 нот» в навигационной версии.

школы планирования и большинство ранних разработок консалтинговых фирм не столь успешно выдержали проверку временем. Это тем более интересно, что в составе современных учебных пособий изложению этих методик отводится почетное место.

2.13.2. Начало стратегической истории

Общепринято датировать начало научных исследований стратегий фирм 1960-ми гг., когда увидели свет три книги основоположников этого раздела теории менеджмента: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» [1962], коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» [1965], автором аналитического текста к которому был К. Эндрюс, и фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [1965]. В них был предложен ряд ставших классическими определений и концепций.

Хотя уже в начале XX века руководители компаний-лидеров проявляли интерес к проблематике стратегий (показательна «управленческая революция» А. Слоуна в General Motors), а в ведущих школах бизнеса уже с 1910-х гг. появился соответствующий учебный курс «Политика бизнеса», достаточные предпосылки для успешных научных изысканий в этой области сложились только после Второй мировой войны. С одной стороны, только в благоприятных экономических условиях 1950–1960-х гг. массовым явлением стал рост компаний США и Западной Европы, управление которыми потребовало специальной теории о взаимодействии фирмы с внешней средой. С другой стороны, к 1960-м гг. возникли особенно благоприятные интеллектуальные условия для вызревания концепций стратегической адаптации организаций. К этому времени в методологии теории организаций сложились системный и ситуационный подходы, вне которых невозможен анализ различий поведения фирм в изменяющейся

Схема 2.13.2

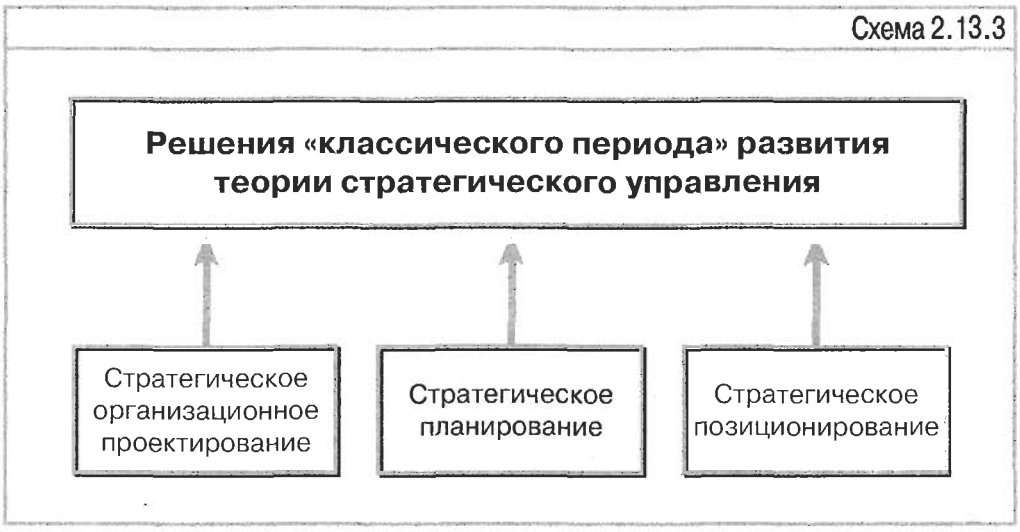
среде. В экономической теории были накоплены концепции прибыли, конкуренции и вертикальной интеграции (Й. Шумпетер, Р. Коуз, Э. Пенроуз и др.), альтернативные неоклассической теории фирмы, опиравшейся на постулат рыночного равновесия (схема 2.13.2) и не пытавшейся объяснить такие различия.

Разумеется, исходные концепции стратегического управления страдали рядом недостатков, типичных для начального этапа любой области научных знаний. Разработки «отцов» теории стратегического управления носили выраженный прикладной характер, и нередко акцент делался на комментариях к учебным кейсам программы MBA. Начальный этап теории стратегического управления вполне можно определить как *доаналитический*. Он охватил период *с начала 1960-х до середины 1970-х гг.:* потребовалось примерно 15 лет для того, чтобы в исследования стратегий активно проникли статистические и эконометрические методы анализа, и они обрели контуры позитивной науки.

Другой особенностью ранних подходов к исследованию стратегий была их концептуальная неоднородность. Немалую роль здесь сыграло различное институциональное «происхождение» их авторов. Чандлер и Эндрюс были ведущими профессорами Гарвардской школы бизнеса с ее традицией концептуальных обобщений на основе анализа кейсов и трактовкой политики бизнеса в терминах общего менеджмента. Ансофф, имевший опыт работы на посту вице-президента корпорации Lockheed, исповедовал более рационалистическое видение стратегий, ориентированное на концепцию планирования. Картина начального этапа теории стратегического управления была бы неполной без учета разработок консультационных фирм, образовавших в 1960-е гг. новый сегмент рынка управленческого консалтинга — стратегический консалтинг — и сыгравших большую роль в создании инструментария анализа стратегий.

В итоге в фокусе исследований начального этапа оказались вопросы стратегического организационного проектирования компаний, формальные процедуры стратегического планирования и методики ситуационного позиционирования, разрабатываемые консалтинговыми компаниями (схема 2.13.3). Можно попытаться дать современную оценку вклада каждого из данных трех подходов в развитие теории стратегического управления. Сопутствующей задачей является раскрытие достоинств и ограничений рассматриваемых концепций, многие из которых приобрели канонический статус в учебниках по стратегиям и порой по-прежнему некритически подаются как лучшие модели выживания и развития фирм в мире, кото-

Схема 2.13.3



рый со времен разработки этих концепций радикально изменился.

2.13.3. Пионерные работы ученых Гарвардской школы бизнеса

В качестве достоинств книги профессионального историка бизнеса *А. Чандлера «Стратегия и структура:* главы из истории промышленного предприятия» и гарвардского учебника 1965 г. по политике бизнеса можно отметить, что в них впервые были специально исследованы вопросы «организационного соответствия» фирмы задачам ее стратегического развития, выработаны концепции и инструменты достижения такого соответствия. При этом если Чандлер (отталкиваясь от идей А. Файоля и Ч. Барнарда) трактовал стратегию в терминах интеграции организационных функций, то К. Эндрюс понимал под ней «*соответствие организации ее внешней среде*». В обоих случаях ученые применяли индуктивный метод, а их выводы были, по сути, нормативными.

Стратегия предопределяет организационную структуру.

В книге Чандлера впервые были серьезно изучены процессы формирования крупных компаний в эпоху Второй промышленной революции. Применив сравнительный исторический метод при исследовании хроник роста и административных изменений в General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey (Exxon) и DuPont в период между 1850-м и 1920-ми гг., ученый показал, как их руководители выполняют работу по стратегическому управлению и достигают выдающихся хозяйственных результатов. В рамках чандлеровской модели изучение стратегий диверсификации и роста было увязано с идентификацией обобщенного набора богатых и глубоких взаимоотношений между стратегией фирмы и ее организационной структурой. Стержневой тезис исследователя состоял в том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры. В начале 1960-х гг. этот вывод быстро получил признание, поскольку ранее никто не только не рассматривал стратегию под таким углом зрения, но и не исследовал специально саму проблематику стратегий фирм. Аналитические результаты, изначально полученные на материалах четырех крупнейших компаний США, нашли подтверждение в последующих книгах ученого: «Видимая рука: управленческая революция в американском бизнесе» [1977], где была расширена примерно до 200 компаний выборка американских объектов исследования, и «Масштаб и разнообразие: динамика промышленного капитализма» [1990], посвященной сравнительному анализу становления «большого бизнеса» в США, Германии и Великобритании.

Стратегия по Чандлеру:

- **долгосрочные цели и задачи;**
- **программа действий;**
- **распределение ресурсов под задачи и программы.**

Следуя методу индукции, Чандлер в целях концептуализации соображений, навеянных анализом корпоративных исторических сюжетов, впервые дал дефиниции понятий «стратегия» и «структура». Он утверждал следующее: «**Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста, может быть сформулирован более точно, если планирование и реализация такого роста будут пониматься как стратегия, а организационная форма, разработанная для административного управления этими возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами, — как структура**. Стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действия и распределения ресурсов,

Схема 2.13.4

необходимых для достижения этих целей» (схема 2.13.4).

Так созданная Чандлером концепция организационной структуры (которую не следует путать с более широким понятием организации) оказала долгосрочное влияние не только благодаря открытию новой области исследований внутрифирменного управления, но и ввиду приоритетного внимания автора к сравнительному изучению стратегических организационных альтернатив. Особенно явно данная особенность научных взглядов Чандлера проявилась при анализе им мультидивизиональной организационной формы, так называемой **М-структуры**. Можно рассмотреть на ее примере три характерных аспекта сравнительной методологии Чандлера.

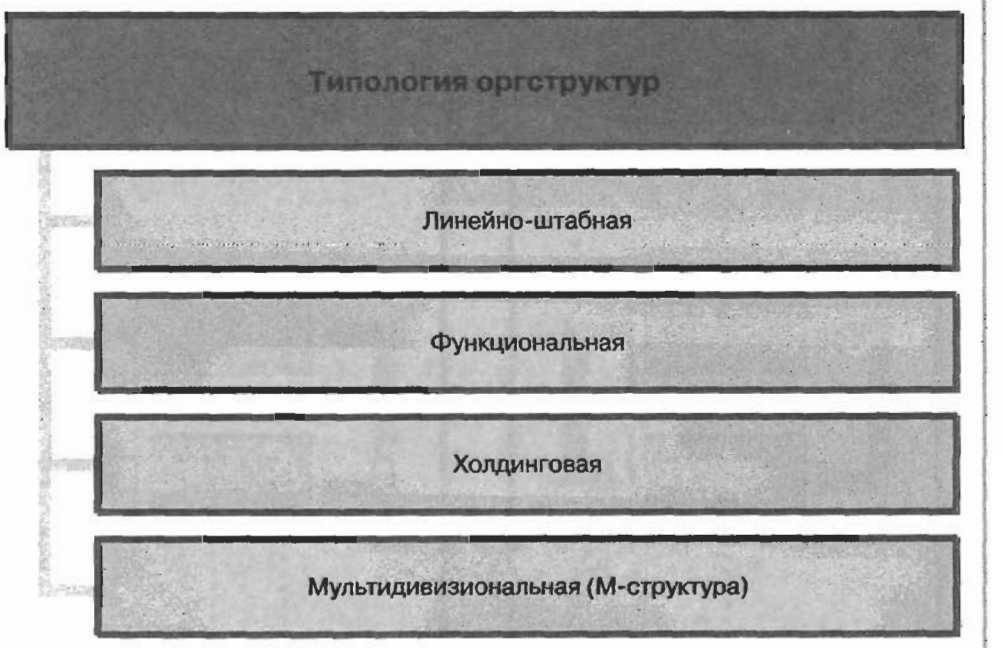
Во-первых, в своем историческом анализе четырех основных «глав» становления «большого бизнеса» – этапов развития организационных структур – он сравнил достоинства и недостатки линейно-штабной, функциональной, холдинговой и дивизиональной структур, подчеркнув существенное качественное отличие последней (схема 2.13.5).

До появления в 1962 г. «Стратегии и структуры» ведущие учебники по менеджменту превозносили достоинства «базовой департаментализации» и «административных отношений между линейными и штабными менеджерами», но особая важность процесса мультидивизионализации оставалась не отмеченной.

Во-вторых, один из ключевых тезисов Чандлера о том, что отличительной чертой М-структуры является отделение стратегического уровня менеджмента фирмы от операционного (схема 2.13.6), лег в основу его трактовки стратегического процесса **как двуединства предпринимательского и административного начал в управлении корпоративным развитием**.

Ученый был убежден в решающей роли наемных менеджеров в формулировании и реализации стратегий роста и диверсификации компаний, а также в более высокой эффективности их «видимой руки»,

Схема 2.13.5

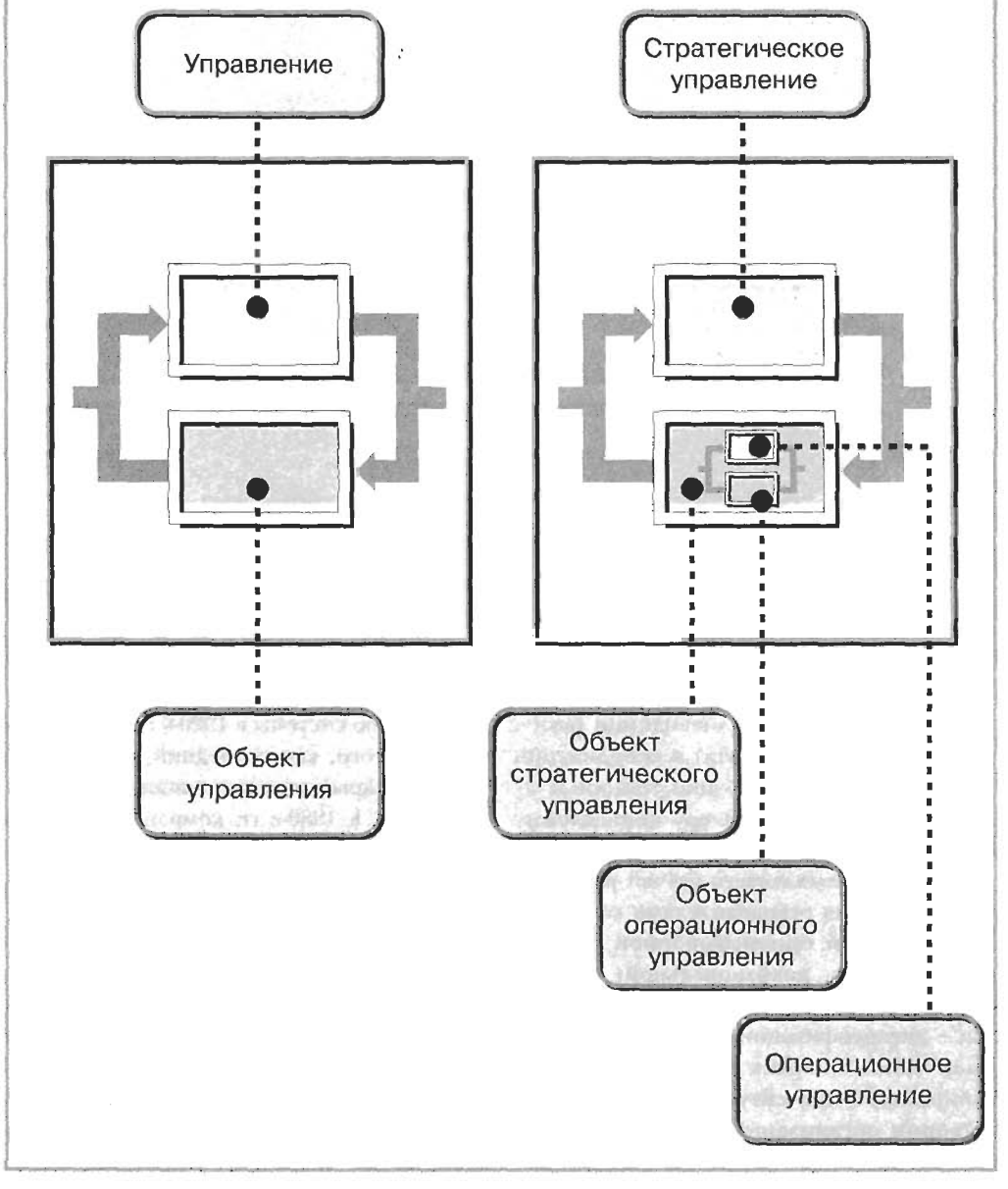


чем механизма рынка («невидимой руки», в терминологии А. Смита) в координации производства и дистрибуции товаров и услуг (схема 2.13.7). Чандлеру принадлежит авторство термина «организационная инновация», описывающего случай разработки и внедрения руководителями компаний нетривиальной организационной структуры (например, дивизиональной), востребованной для поддержки новой стратегии – диверсификации. Данная концепция была одним из ярких манифестов быстро набиравшего силу **ситуационного подхода в теории организаций. Его центральной идеей является, как известно, выявление ключевых контекстуальных и организационных переменных и установление зависимостей между ними**.

В-третьих, Чандлер был убежденным адвокатом децентрализации систем управления крупными корпорациями и внес своими работами большой вклад в развитие в 1960–1970-е гг. тенденции к дивизионализации и децентрализации. Он высоко оценил децентрализацию системы в 1920-е гг. А. Слоуном (еще до того, как последний опубликовал свои мемуары), и оказал влияние на преобразование в 1980-е гг. компании AT&T из бюрократической структуры, ориентированной на цели производства, в организацию маркетингового типа.

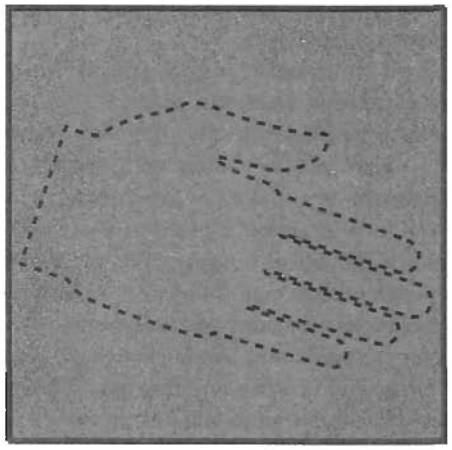
Идеи Чандлера оказали серьезное воздействие на историческую и управленческую науку, а также на экономическую теорию фирмы. Он совершил подлинный переворот в науке истории бизнеса как таковой, превратив ее в важнейшую часть современной институциональной теории. Книга «Стратегия и структура» породила новое направление изучения стратегий с использованием как глубоких исторических исследований на материалах длительных временных периодов, так и эмпирических проверок альтернативных стратегий диверсификации. Чандлер создал научную школу, прежде всего из числа аспирантов Гарвардской школы бизнеса, выполнивших в 1970–1980-е гг. серию работ, в которых концепция учителя развивалась

Схема 2.13.6

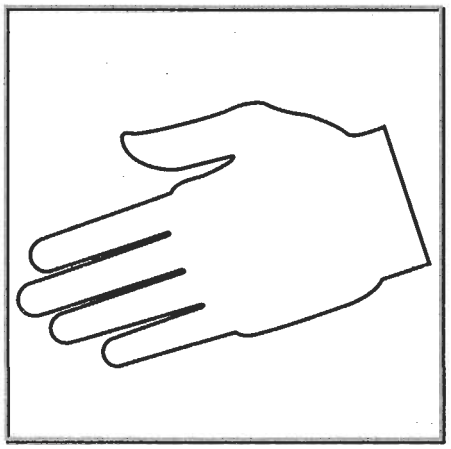


на примерах компаний США и Западной Европы. Особое значение имели труды Р. Рамелта, предложившего, в частности, типологию стратегий диверсификации на основе концепции «соотношения» (стратегии и организационной формы) [1982]. Однако не будет преувеличением утверждать, что наибольшее влияние книги Чандлера 1962 г. на развитие теории стратегического управления связано с мощным воздействием его взглядов на экономическую науку. После выхода в свет этой монографии «ошибочное мнение о том, что экономическая эффективность, по сути, не зависит от особенностей внутренней организации, утратило смысл» [Уильямсон, 1996].

Схема 2.13.7



«Невидимая рука» рынка
(А. Смит)



«Видимая рука» стратега
(А. Чандлер)

В наши дни, в условиях доминирования в теории стратегического управления ресурсного подхода, являющегося синтезом экономической и организационной наук и акцентирующего **роль организационных способностей фирмы в создании ее конкурентных преимуществ** [Фосс, 1997; Катькало, 2002], работы Чандлера актуальны как никогда.

2.13.4. Яйцо или курица & Стратегия или структура

Традиционным предметом полемики между сторонниками и противниками научных воззрений А. Чандлера является вопрос о границах применения их выводов в теории и практике стратегического управления. Можно рассмотреть два основных направления этой критики: сомнения в трактовке ученым соподчинения стратегии и структуры, а также в универсальности его выводов.

Обратная зависимость: генезис структуры предопределяет стратегию.

Оценка ключевого постулата Чандлера о том, что стратегия определяет структуру, была в управленческой литературе неоднозначной. **Некоторые авторы (включая ряд классиков современной теории менеджмента), напротив, полагают, что именно особенности развития структуры организации предопределяют выбор корпоративной стратегии.** Этот тезис был среди исходных в впервые опубликованной в 1972 г. концепции жизненного цикла организаций Л. Грейнера [2002] (см. каноническую схему 9.2.1).

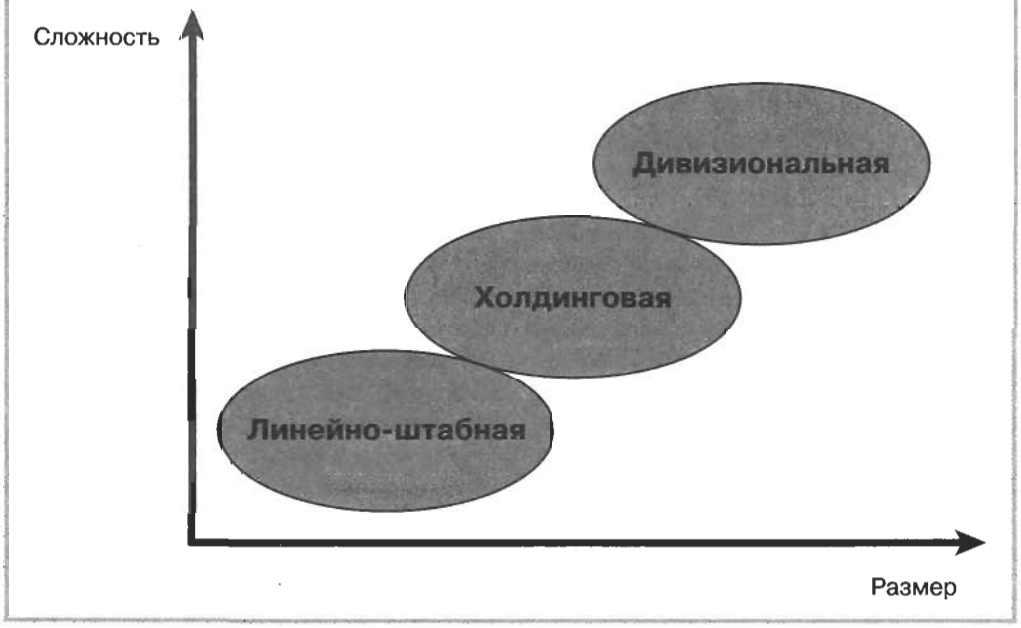
Позднее один из самых именитых «гуру» менеджмента конца XX века Т. Питерс с аналогичных позиций резко характеризовал концепцию Чандлера как совершенно ошибочную [1992]. При этом, однако, критики Чандлера не могут не учитывать исторический контекст той или иной зависимости. Так, Грейнер был осторожен в абсолютизации своей контраргументации. Он считал, что парадигма Чандлера является оправданной в отношении лежащих в ее основе историй развития четырех крупных американских компаний в начале XX века (поскольку они развивались в эпоху взрывного расширения рынков и бурного техно-

логического прогресса), и свою концепцию обосновывал более поздними данными. Этот аспект дискуссии учитывают и те, кто возражает Чандлеру с менее жестких позиций, чем Грейнер и Питерс, подчеркивая взаимовлияние стратегии и структуры. Так, Р. Кох избрал в полемике центристский подход, считая, что Чандлер был более прав для своего времени, а Питерс, возможно, более прав с учетом современных данных [2000].

Можно высказать мнение о том, что данный аспект критики Чандлера не вполне состоятелен, поскольку здесь замалчивается его исходный тезис о том, что новые вызовы внешней среды стимулируют нестандартные организационные решения. В свое время рост размеров и сложности рынков вкупе с достижениями в средствах коммуникаций и методах управленческого контроля дали толчок процессам дивизионализации и децентрализации компаний (схема 2.13.8). Спустя почти столетие схожие силы внешнего происхождения диктуют необходимость в новых структурных решениях, таких как межфирменные сети, виртуальные компании и т. п. Повторяемость подобных процессов свидетельствует, что Чандлер относится к тем редким историкам, которые обладают даром предвидения.

Другой типичной темой критики взглядов Чандлера является их невосприимчивость к необходимости отделения успеха фирмы от успеха нации. Его суждения о стратегии и структуре детерминированы технологическими и рыночными императивами, которые понимаются ученым как определяющие для обществ, демонстрирующих наивысший экономический рост на индустриальном этапе своего развития. Определенная вторичность для Чандлера фактора институциональной истории компаний и общества в целом делает его позицию весьма уязвимой для критики с точки зрения ее универсализма. Действительно, с одной стороны, трактовка Чандлера выгодно отличается от ранее господствовавших в истории бизнеса субъективных подходов – концепций «баронов-разбойников» и «капитанов индустрии», поскольку ученый трактует становление крупных корпораций как закономерный процесс. Однако, с другой стороны, склонность Чандлера видеть

Схема 2.13.8



в истории американского бизнеса идеальную модель для остального мира воплощает очевидное несоответствие присущей его концепции модернистской методологии (с ее стремлением к конструированию универсальных теорий) институциональному плюрализму национальных типов капитализма.

2.13.5. Индуктивный метод создания теории для практиков

Нормативный жанр анализа стратегий, дедукция, равно как и индуктивный метод, были характерны и для появившейся вскоре после «Стратегии и структуры» другой этапной книги гарвардских ученых — учебника *«Политика бизнеса: Текст и кейсы»*, 1965 г. Если для Чандлера такой методологический приоритет в известной мере объясняется историческим характером его исследования, то для авторов этого учебника (Э. Леарид, К. Кристенсен, К. Эндрюс и У. Гут) он был единственно возможным ввиду их стремления к обобщениям на основе кейсов, присущего этим профессорам общего менеджмента Гарвардской школы бизнеса. Более того, поскольку на начальном этапе концептуализации стратегий последние понимались скорее как искусство, чем научная дисциплина, данное стремление создать путем анализа сотен реальных ситуаций принятия стратегических решений теорию общего менеджмента, понятную менеджеру-практику, долгое время превалировало над задачами разработки аналитически сложных моделей стратегий. Именно этим можно объяснить гораздо большую популярность гарвардского учебника 1965 г. (выдержавшего 6 изданий, последнее — в 1987 г.), чем «Стратегии и структуры», среди студентов и преподавателей школ бизнеса. В свою очередь, новаторская концепция Чандлера (в научном плане явно более перспективная, чем «политика бизнеса») оказала значительное и долгосрочное влияние на формирование основ теории стратегического управления.

Единство и системность организации проявляется не только в интеграции внутренних звеньев, но и во взаимосвязи с внешней средой.

Автором аналитического раздела гарвардского учебника был *К. Эндрюс*, который спустя несколько лет в развернутой форме изложил свои идеи в монографии «Концепция корпоративной стратегии» [1971]. Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку **в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимосвязь структурных и функциональных подразделений, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой.** По-видимому, именно в гарвардском учебнике 1965 г., компания впервые стала рассматриваться как открытая система.

Следуя этому методологическому выбору, Эндрюс в целом принял чандлеровскую трактовку стратегии, но дополнил ее заимствованным у Селзника понятием «отличительной компетенции» организации и своим видением фактора неопределенной внешней среды, к которой фирма должна адаптироваться. С точки зрения Эндрюса, **оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.**

Компания — это открытая система.

Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT (strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности, threats — угрозы, см. раздел 2.4) профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать

затем стратегию для конкретной ситуации. Этот метод стал ключевым инструментом учебного курса «Политика бизнеса», но на его основе трудно было делать какие-либо обобщения для всех деловых ситуаций. Кейс-метод оставался другим важным элементом исследований и преподавания в рамках этой концепции, ограниченность исходных посылок которой для анализа факторов сложности, неопределенности и конфликтов внешней среды признавал сам Эндрюс (схема 2.13.9).

Среди недостатков SWOT-метода наиболее серьезными являются нереалистичная предпосылка о возможности руководителей организации всецело познать ее сильные и слабые стороны и недостаточная разработанность методики оценки выявленных внутренних и внешних факторов стратегии. В частности, почти неразрешимыми в ходе SWOT-анализа могут стать трудности разграничения сильных и слабых сторон организации и рыночных возможностей и угроз. Как точно диагностировать – как силу или слабость – наличие, например, у некоторых российских компаний (показателен сюжет «АвтоВАЗа») «советского» бренда, формально по-прежнему имеющего высокий имидж, но не подкрепляемого востребованными сегодня рынком стандартами качества, дизайна и новизны производимых продуктов и услуг.

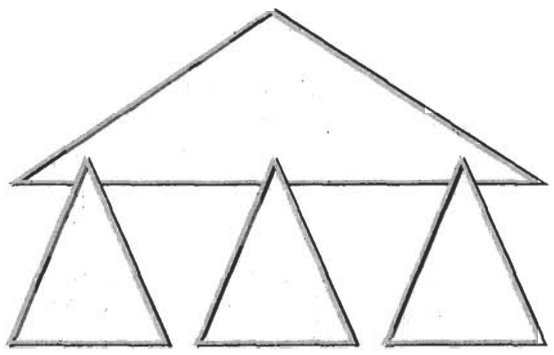
Понимание этой ограниченности SWOT-метода стимулировало аналитические разработки, призванные преодолеть его упущения.

2.13.6. Структурирование стратегии

В целях дальнейшей разработки центрального для своей концепции сюжета «состыковки» внутренней и внешней среды организации К. Эндрюс уделил большое внимание изучению особенностей стратегий разных уровней и детальному раскрытию

Схема 2.13.9

Схема 2.13.10



Корпоративная стратегия

Стратегии бизнес-уровня

содержания и процесса построения корпоративной стратегии (схема 2.13.10).

Эндрюс впервые предложил четкое разграничение понятий стратегий корпоративного и бизнес-уровней. Под **корпоративной стратегией** он понимал совокупность решений, которая определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, очерчивает круг бизнесов, в которых компания собирается действовать, экономические и организационные особенности той модели фирмы, которой она стремится стать, а также выявляет характер экономических и неэкономических результатов, которые она может создать для своих акционеров, работников, клиентов и населения тех территорий, где она будет вести операции. **Стратегию бизнес-уровня** он трактовал как элемент корпоративной стратегии. В то время как последняя определяет набор бизнесов, в которых компания конкурирует, бизнес-стратегия определяет то, как компания будет конкурировать в конкретном бизнесе и позиционировать себя относительно соперников.

Ключевые аспекты стратегии:

- **формирование (содержание);**
- **осуществление (процесс);**
- **оценка.**

Кроме того, Эндрюс, опять же развивая логику Чандлера, выделил и исследовал такие аспекты стратегии, как ее формулирование (содержание) и осуществление (процесс). При этом **формулирование стратегии (то есть определение того, что надо делать) виделось ему как состоящее из анализа четырех компонентов: рыночных возможностей (что фирма *могла бы* делать), корпоративных способностей (что фирма *может* делать), системы ценностей, идеалов и устремлений индивидов (что работники фирмы *хотят* делать) и социальной ответственности (что фирма *должна* делать). Под осуществлением стратегии (то есть достижением резуль-**

татов) ученый понимал набор преимущественно административных действий, включающих построение надлежащей организационной структуры и организационных процессов, а также обеспечение лидерства со стороны топ-менеджмента (схема 2.13.11). Эндрюс также сформулировал подход к оценке стратегий, предложив набор из «**10 важных вопросов**». Эта общая логика концепции Эндрюса, «формулирование – осуществление – оценка стратегий», была воспроизведена в структуре большинства изданных с тех пор учебников по стратегическому управлению.

Взгляды Эндрюса и его соавторов по учебнику «Политика бизнеса» получили известность как «**школа проектирования**» (в терминологии Г. Минцберга) ввиду их веры в то, что формулирование стратегии есть процесс ее концептуализации. К сожалению, возможно, вследствие несколько наивной интерпретации действительности, главным тезисом этой школы стала дихотомия концепций формулирования (содержания) и осуществления (процесса) стратегии, что вело к расколу единого предмета исследований. Подобные воззрения были естественны для учебника, в котором был консолидирован опыт обучения менеджеров на основе кейсов, а теоретические выкладки играли роль комментариев к ним.

2.13.7. Стратегический фундамент классического периода

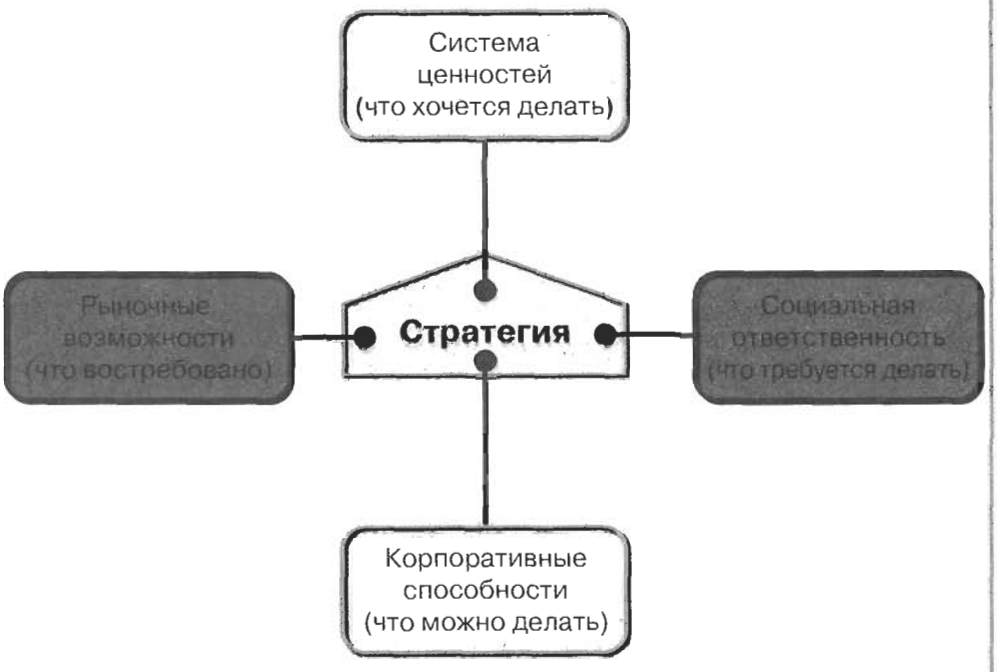
Тем не менее есть все основания сделать важный вывод, что пионерные разработки вопросов стратегий в 1960-е гг. учеными Гарвардской школы бизнеса заложили фундамент для дальнейшего становления теории стратегического управления и предопределили ряд ключевых направлений ее развития (схема 2.13.12).

Во-первых, в трудах Чандлера и Эндрюса с соавторами были даны исходные для последующих поколений исследователей стратегического управления дефиниции понятий стратегии, организационной структуры, корпоративных и бизнес-стратегий, а также сформулированы концепции соотношения стратегии и структуры и самой корпоративной стратегии. *Во-вторых*, в них был сделан ключевой для современной теории стратегического управления акцент на внутренние (организационные) факторы конкурентных преимуществ фирм. *В-третьих*, в этих работах была поставлена и достаточно глубоко проанализирована проблема «состыковки» внутренней и внешней среды фирмы в целях формирования ее эффективной стратегии. На протяжении почти 30 лет, вплоть до начала 1990-х гг., данная концепция «состыковки» была лейтмотивом подавляющей части учебной и научной литературы по стратегическому управлению. Наконец, *в-четвертых*, гарвардскими учеными была заложена не утратившая своего значения и сегодня, в начале XXI века, традиция сочетания усилий по конструированию новых концепций стратегий с выработкой инструментов их практического применения профессиональными менеджерами.

2.13.8. Достижения и недостатки школы стратегического планирования

Возникновение и развитие в теории стратегического управления так называемой школы планирования происходило параллельно со становлением школы проектирования, и классические для этих школ труды были опубликованы в один и тот же год. Уместно отметить и то, что фундаментальная монография И. Ансоффа, признанного «отца» школы планирования, «*Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса*» [1965], также широко использовалась как учебник в ведущих школах бизнеса США

Схема 2.13.11

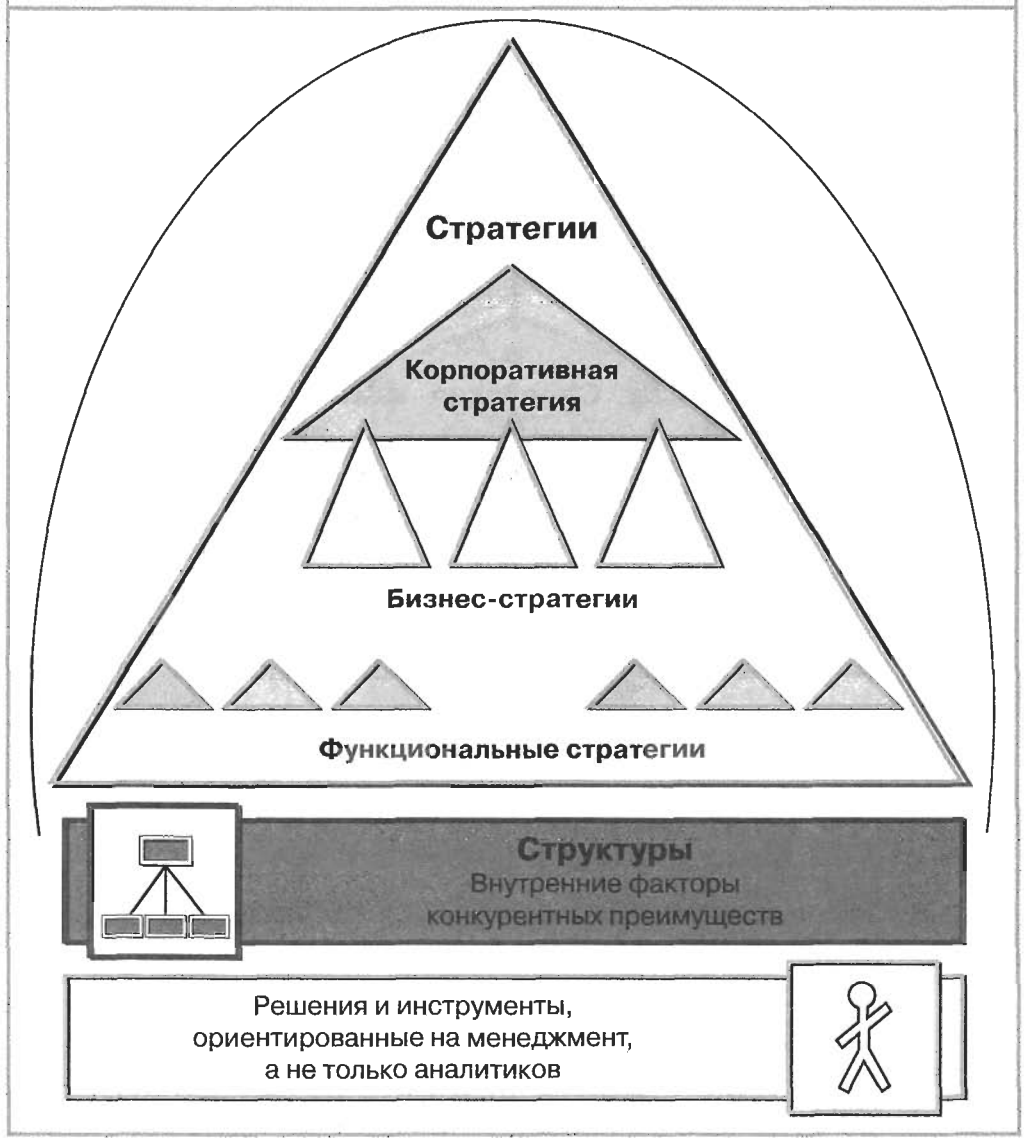


Механизм реализации стратегии

- Построение надлежащей структуры и бизнес-процессов
- Лидерство топ-менеджмента

Оценка стратегии

Схема 2.13.12



и Западной Европы. К разработке собственной модели процесса принятия стратегических решений Ансоффа побудило разочарование как в имевшихся аналитических подходах к выработке стратегий, так и в методиках долгосрочного планирования.

С одной стороны, хотя Ансофф придерживался в принципе схожего со школой проектирования приоритета «состыковки» внутренней и внешней среды в рамках стратегического анализа, его концепция была противоположна достаточно простой и неформальной модели SWOT-анализа (схема 2.13.13). Он **исходил из понимания стратегии как процесса планирования и стремился создать востребованную корпоративным сообществом более адекватную сложным вопросам подготовки стратегических решений и применимую для любой фирмы аналитическую модель, чем SWOT-метод.**

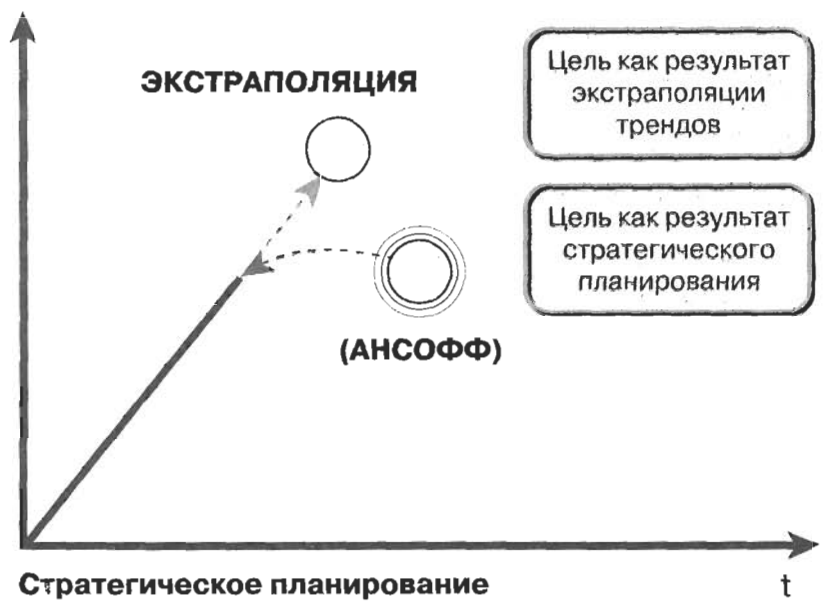
Схема 2.13.13

Между тем попытки ученого воспользоваться теорией принятия решений для исследования всех типов управленческих решений в фирмах не дали положительного результата. Кроме того, изучая вопросы масштаба и направлений роста бизнеса, он обнаружил, что финансовая теория инвестиций неадекватна задачам принятия решений о выборе компанией продуктового ассортимента и рынков [1965]. Разумеется, предложенный и активно развивавшийся школой планирования подход к моделированию стратегических ситуаций допускал концептуальные заимствования из области исследования операций, теории принятия решений, теории игр и экономической теории. Однако сутью нового подхода был процесс планирования на уровне фирмы, начинавшийся с применения традиционного для исследования операций моделирования совокупности экономических отношений, характеризующих фирму, и предполагавший затем выработку аналитических схем для изучения стратегических вопросов ее развития.

С другой стороны, Ансофф был не удовлетворен активно внедрявшейся в 1950–1960-е гг. в крупных компаниях методикой *долгосрочного планирования*, сменившей ранее применявшуюся практику краткосрочного (1–2 года) финансового планирования. Модное тогда (не только в США) увлечение планированием хозяйственных систем не только стало возможным благодаря появлению ЭВМ, но и соответствовало ожиданиям эпохи устойчивого экономического роста, зрелых технологий и новых рынков. Мир казался предсказуемым, а будущее – надежно планируемым. Вполне в духе времени были и предложенные в 1954 г. П. Дракером в книге «Практика менеджмента» исходные идеи концепции управления по целям (схема 2.13.14).

По мнению Ансоффа, принцип *долгосрочного планирования* – простой экстраполяции статистических трендов прошлого – не соответствовал реалиям непрерывных изменений в продуктах и спросе, особенно отмечавшихся им в электронной, фармацевтической и аэрокосмической отраслях

Схема 2.13.14



экономики США. Взамен он предложил идеологию *стратегического планирования*: идти от анализа будущего к настоящему. Для 1965 г. это была новаторская постановка проблемы планирования. Модель стратегического планирования Ансоффа состояла в последовательном процессе принятия стратегических решений. Он разделил все решения менеджмента компании на три группы: «стратегические» (о продуктах и рынках), «административные» (об организационной структуре и распределении ресурсов) и «оперативные» (о бюджетировании и контроллинге). Таким образом, Ансофф дополнил модель «стратегия — структура» Чандлера системами управления (схема 2.13.15). Однако будучи порождением своей эпохи, модель Ансоффа была нацелена больше на поддержку процессов корпоративной экспансии и диверсификации, нежели стратегического планирования в целом.

Подход Ансоффа по сравнению с концепцией Эндрюса был более детализированным и комплексным; роль корпоративного планировика виделась более значимой, чем роль главного управляющего; модель разработки стратегии была скорее типовой, чем спроектированной для уникальной ситуации; и акцент был сделан на исследовании проблем *корпоративной* стратегии — с какими продуктами и на каких рынках конкурировать, а не на вопросы *бизнес*-стратегий — как конкурировать в конкретной ситуации (схема 2.13.16). Более глубокий (по сравнению с Эндрюсом) анализ Ансоффом самой *концепции* стратегии нашел отражение в тщательной проработке вопроса о *процессе* создания стратегии. Для Ансоффа стратегия означала сумму нескольких управленческих выборов: а) разнообразия продуктов и рынков; б) направления роста корпорации (акцент на старые или новые продукты и рынки); в) конкурентного преимущества (уникальных возможностей с точки зрения характеристик продуктов и рынков); г) синергии (введенный им в теорию менеджмента термин, означавший эффект от комбинации компетенций корпорации и объяснявшийся на примере «2 + 2 = 5»);

Схема 2.13.15

Схема 2.13.16

д) между самостоятельным производством и внешней закупкой.

В конце 1960-х — первой половине 1970-х гг. концепции стратегического и долгосрочного планирования вызывали большой энтузиазм у исследователей стратегий по обе стороны Атлантики, где во многих странах были созданы профессиональные общества, призванные содействовать повышению уровня работы плановиков-практиков. В тот период создание корпоративных отделов планирования в крупных компаниях США и (с некоторым отставанием) Европы приобрело массовый характер. Как показывали исследования этого процесса, в большинстве случаев обращение к методам стратегического планирования было вызвано не только модой на них, но и новыми задачами управления развитием компаниями, выросшими вследствие диверсификации и интернационализации их деятельности, а также волной слияний и поглощений 1960-х гг. Причем если поначалу стратегическое планирование было уделом лишь промышленных компаний, к середине 1970-х гг. его практиковали уже организации сферы услуг и розничной торговли, финансовые институты и даже некоммерческие организации. На некоторое время бум стратегического планирования затмил интерес к альтернативным концепциям стратегического управления. Показательно, что начавшие издаваться первые профильные научные журналы, *Long Range Planning* и *The Planning Review*, не содержали в названии термина «стратегия» и в основном описывали практику планирования. В рамках школы планирования большое признание, помимо работ Ансоффа (его книга 1965 г. по праву считается библией стратегического планирования), получили труды Дж. Штайнера, Р. Акоффа и Дж. Арженти.

В большинстве публикаций представителей этой школы, как правило, не делалась попытка аналитических или эмпирических исследований, а описывался опыт избранных отраслей и выводы носили ярко выраженный предписывающий характер. По мнению Э. Боумена, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» была «написана с позиций инженера» [1990]. Символично, что первое упоминание концепции конкурентных преимуществ встречается лишь в девятой главе этого классического труда, причем обсуждению данного вопроса в нем отведено всего четыре с половиной страницы.

Ограниченные возможности формализованных систем планирования при выработке стратегических решений стали очевидны уже в середине 1970-х гг., и вся последующая история теории и практики стратегического управления отмечена признанием снижения эффективности классической концепции стратегического планирования. Сильными катализаторами таких процессов был нефтяной шок 1973 г. и последовавший за ним мировой экономический кризис, поставившие под серьезное сомнение саму идеологию планирования. В наступившей эпохе «плавающих» валютных курсов, высокой инфляции и усиливающейся международной конкуренции (особенно болезненной ввиду непредвиденных успехов японских фирм) заметно упал авторитет технически сложных моделей планирования. Они оказались оторванными от понимания реальных конкурентных преимуществ. Данная проблема имела на практике два проявления. С одной стороны, ведущие компании США и Европы, не жалевшие ресурсов на отделы планирования, обнаружили, что те выродились в своеобразные «башни из слоновой кости», изощрявшиеся в методах определения долгосрочных целей, которых все труднее было реально достичь. По некоторым данным, в начале 1980-х гг. менее 10% американских корпораций успешно реализовывали свои тщательно сконструированные стратегии. С другой стороны, новейшая мировая история бизнеса изобилует примерами компаний, принимавших неудачные решения на основе считавшихся совершенными моделей стратегического планирования.

2.13.9. Неопределенность и быстрые изменения подрывают возможности формального бюрократического стратегирования

Явное усиление фактора неопределенности в управлении бизнесом остро поставило вопрос о базовых допущениях ранних концепций стратегий (школ проектирования и планирования), причем даже не столько о достаточной устойчивости, по крайней мере, предсказуемости окружающей среды (что уже просто не соответствовало реалиям), сколько о полной рациональности плановых решений. Хотя идея ограниченной рациональности была еще в 1950-е гг. теоретически обоснована Саймоном, Эндрюс в 1971 г. по-прежнему отстаивал тезис, что «стратег аналитически объективен» [1971], вскоре опровергнутый действительностью. В качестве альтернативы возникли теории «спонтанной (emergent) стратегии» Г. Минцберга [1978] и «логического инкрементализма» Дж. Квинна [1980]. В них делалась попытка проникнуть в суть организационных процессов (цепи управленческих решений), непреднамеренным результатом которых была стратегия.

Новые парадоксы:

- **Стратегия не всегда является результатом рационального планирования.**
- **Спонтанные (интуитивные) стратегии тоже могут быть успешными.**

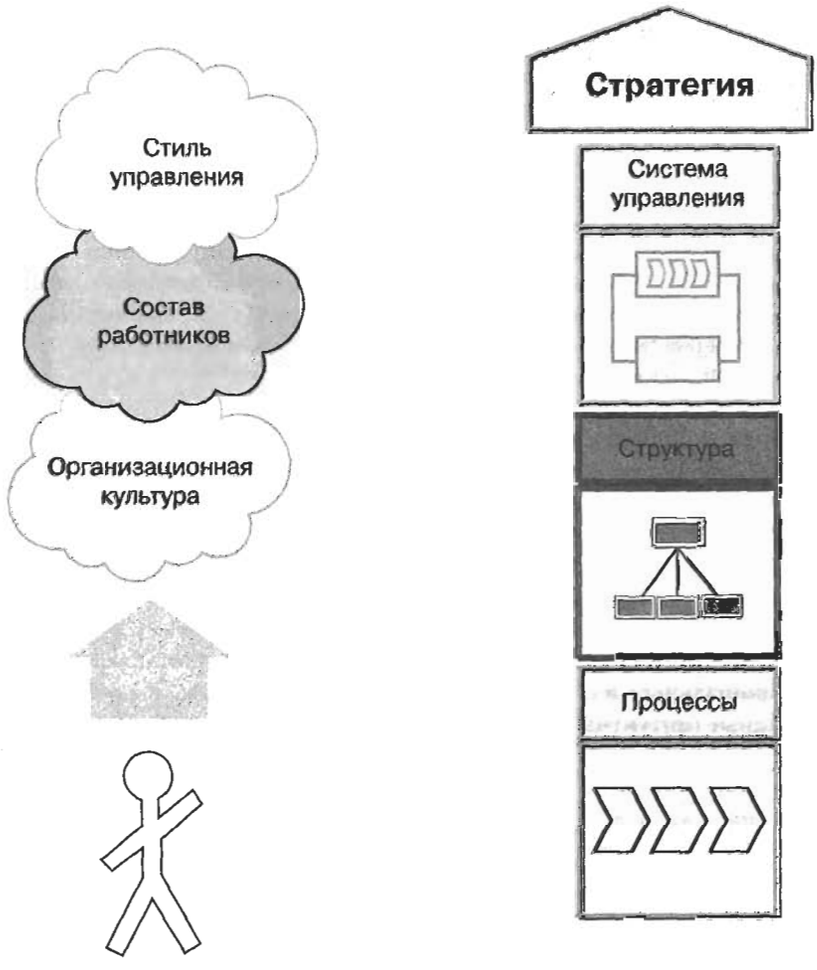
Весьма созвучной этим воззрениям стала позиция Т. Питерса и Р. Уотермена, авторов самого популярного в 1980-е гг. в мире делового бестселлера «В поисках эффективного управления» [1986]. Изучив опыт 62 лучших (не только по финансовым показателям, но и по успехам в инновационной деятельности) американских компаний, они также высказали серьезные сомнения в полезности систем формального планирования. В связи с этим Питерс и Уотермен призвали считать «мягкие» элементы менеджмента (стиль управления, состав работников, сумму навыков) и организационную культуру не менее важными факторами успеха, чем его «жесткие» элементы (стратегия, структура, системы управления), традиционно понимавшиеся как приоритетные для развития организации (схема 2.13.17).

По суги, ревизия Минцбергом и его единомышленниками концепции стратегии в ее изложении школой планирования состояла из двух суждений. С одной стороны, неправомерной признавалась предпосылка школы планирования о том, что стратегия организации всегда есть результат рационального планирования и, с другой стороны, утверждалось, что *спонтанные* стратегии могут быть не менее успешными, чем преднамеренные стратегии, являющиеся результатом формализованного планирования. Однако сторонники концепции «состыковки» организации и внешней среды упорно не желали принимать эту критику и «поступаться принципами».

2.13.10. Дают ли преимущества одинаково доступные ресурсы и решения?

Помимо спорности своих предпосылок, методология школы планирования имеет еще один серьезный недостаток, связанный с нормативным характером ее рецептов. Действительно, для того, чтобы некая ценная технология менеджмента (например, формализованное планирование) была источником конкурентного преимущества, одни компании должны владеть ею, а другие нет. **Равное обладание всеми компаниями** одной и той же технологией управления уравновешивает их достоинства. Поскольку сегодня практически все компании-лидеры мировых и национальных рынков развили у себя в той или иной степени процесс формализованного стратегического планирова-

Схема 2.13.17


«Мягкие» элементы
«Твердые» элементы
Стиль управления
Состав работников
Организационная культура
Стратегия
Система управления
Структура
Процессы

ния, можно говорить в этом смысле о равновесной ситуации. Иначе говоря, было бы крайне удивительным обнаружить, что владение технологией планирования является источником конкурентного преимущества. Правда, с одинаковой уверенностью можно считать, что компания, которая не занимается планированием своего развития, может поставить себя в невыгодное положение. Таким образом, планирование может быть необходимо для получения среднего уровня прибылей, но само по себе оно не обеспечивает компании сверхприбылей, ассоциируемых с конкурентным преимуществом (схема 2.13.18). То есть уместно говорить о необходимых, но недостаточных условиях конкурентоспособности.

Вера в непревзойденность модели стратегического планирования для обеспечения процветания фирм, теоретически обоснованная Ансоффом и его последователями, в целом не получила убедительного подтверждения в эмпирических исследованиях влияния планирования на финансовые результаты. Специалисты констатировали лишь скромную корреляцию между внедрением систем планирования и экономическими результатами.

Показательны примеры компаний Royal Dutch Shell и General Electric (GE). Обе действительно добились ощутимых конкурентных преимуществ благодаря отлично поставленной работе по стратегическому планированию, однако толковали они его по-своему.

Shell была пионером *сценарного планирования*, вызванного к жизни тем, что эта корпорация, в силу особо длинных временных горизонтов планирования (и, следовательно, более высокой степени неопределенности) нефтяного бизнеса, была заинтересована в моделях, более приемлемых здесь, чем традиционные аналитические и статистические методы прогнозирования. В Shell отвергли привычную форму сложных и негибких 10-летних планов, создаваемых командой корпоративных стратегов, весьма дистанцированных от реальных операций.

Схема 2.13.18

Предложенное взамен понимание планирования включало разработку набора ситуационных сценариев, задачей которого было заставить генеральных менеджеров на всех уровнях корпоративной иерархии думать стратегически об окружающей среде их бизнеса – «идеи были более важны, чем цифры». Сценарии могли применяться для проверки жизнеспособности альтернативных стратегий, либо в качестве информационной основы процесса формулирования стратегий, либо при оценке специфических капиталоемких инвестиционных проектов. Серьезное усиление после мирового экономического кризиса середины 1970-х гг. неопределенности внешней среды бизнеса и возрастание значения политических и социальных факторов корпоративных решений способствовали распространению сценарного подхода среди компаний разных отраслей. К середине 1980-х гг., согласно одному из опросов компаний, входивших тогда по рейтингу журнала *Fortune* в список 500 крупнейших в США, более 50% из них уже применяли сценарное планирование.

Успешный опыт GE при Дж. Уэлче стал еще одной убедительной альтернативой классической концепции стратегического планирования и подтверждением того, что способность учиться быстрее, чем конкуренты, возможно, является единственным устойчивым конкурентным преимуществом. Хотя GE, начиная с 1960-х гг., была известна как один из самых убежденных лидеров активного внедрения рациональных систем планирования, с начала 1980-х гг. новый руководитель компании в корне пересмотрел подходы к ее стратегии. Стоит упомянуть лишь наиболее радикальные с точки зрения хрестоматийной логики стратегического планирования решения Уэлча о реструктуризации бизнеса GE (до этого считавшейся чисто производственной компанией) в пользу резкого увеличения доли услуг в годовом обороте компании, а также установку на сохранение только тех бизнесов в ее портфеле, в которых она может занимать первое или второе место.

Заблуждения стратегических планировщиков:

- **будущее предопределено;**
- **возможность разделения планирования и выработки стратегии;**
- **возможность всеобъемлющей формализации.**

Однако, несмотря на отмеченные расхождения экономических и управленческих реалий с постулатами модели стратегического планирования, лишь в начале 1990-х гг., после более 25 лет дискуссий о судьбах школы планирования, она удалилась с авансцены теории и практики стратегического управления. Черту под эпохой школы планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования». Главная идея этого труда состояла в четком разведении понятий планирования и стратегии. По Минцбергу, планирование есть формализованная система кодификации, уточнения и операционализации тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия – либо «спонтанно» выработанная модель поведения фирмы, либо ее обдуманная «перспектива». Обосновывая свою позицию, ученый подробно раскрыл три «фундаментальных заблуждения» стратегического планирования: о предопределенности будущего, об отделении планирования от выработки стратегии и о возможности всеобъемлющей формализации [1994] и сделал вывод о том, что процесс формулирования стратегии является, в отличие от планирования, креативным синтезом, а не формальным анализом. В связи с этим Минцберг верно отметил, что стратегическое планирование более точно могло бы быть названо стратегическим программированием. Данный терминологический аспект обсуждений современной роли стратегического планирования представляется крайне важным.

С одной стороны, в мировой профильной литературе устоялось понимание того, что в 1980-е гг. на смену стратегическому планированию пришло стратегическое управле-

пие и потому дискуссия на этот счет более не относится к разряду актуальных.

С другой стороны, сегодня встречаются разные толкования термина «стратегическое планирование». К сожалению, пока в российской научной и учебной литературе нередки случаи простого пересказа классиков школы планирования. Совсем иной является ситуация использования этого термина в конкретном контексте, например при управлении организацией в относительно стабильной среде (эту возможность предусматривает и Минцберг, 1994) либо в случае переходной экономики, в условиях которой самостоятельное стратегическое планирование предприятиями своего развития может пониматься до определенного времени как элемент весьма прогрессивной модели менеджмента.

2.13.11. Разработка стратегии не сводится к стратегическому планированию

Во-первых, нельзя ставить знак равенства между разработкой стратегий и стратегическим планированием. И в этом смысле классическая концепция стратегического планирования является явным анахронизмом.

Во-вторых, школу планирования следует рассматривать лишь как одну из альтернативных концепций не только в общем семействе школ стратегий, но и как одну из вариаций (*другая* – школа проектирования) на тему «состыковки» фирмы и внешней среды как сути стратегий.

В-третьих, суть возражений предписаниям школы планирования должна быть направлена не против процесса планирования как такового, а против изначально рекомендованной манеры его фактического применения. Речь идет о преодолении его бюрократических аспектов, являющихся в немалой степени следствием традиционной серьезной ошибки многих компаний, трактующих стратегическое планирование исключительно как прерогативу высшего менеджмента. Возрастание в последнее десятилетие понимания роли стратегического планирования как процесса достижения координации и консенсуса внутри организации выражается, в частности, в децентрализации процесса стратегического планирования и в сдвиге ответственности за него с уровня общекорпоративных плановых отделов на уровень линейных менеджеров и в усилении акцента на его обсуждении между бизнес-подразделениями и штаб-квартирой (в отличие от формального одобрения письменных планов).

Отмеченные нами черты ограниченности аналитических возможностей школы планирования были характерны для начального этапа изучения природы и механизмов создания эффективных стратегий, когда в их концептуализации приоритетом была скорее разработка инструментов стратегического анализа, нежели позитивистские принципы научного исследования. Поэтому не случайно в 1960–1970-е гг. огромное значение для формирования исходных представлений о стратегическом управлении имели концептуальные новации консалтинговых фирм, которые занимали выгодное промежуточное положение между теоретическими суждениями профессоров университетских школ бизнеса и эмпирическими выводами, полученными на основе управленческих экспериментов крупных компаний (схема 2.13.19).

2.13.12. Разработки консультационных фирм

Несмотря на быстрое признание начальных концепций (схема 2.13.20) стратегического управления Чандлера, Эндрюса, Ансоффа и их коллег в академической среде и учебных аудиториях, они не оказали немедленного воздействия на практику менеджмента. В рассматриваемый период

Схема 2.13.19

Новая парадигма концепции общего менеджмента – организация (компания) как **открытая система;** управление по целям

Доминирует **системный** подход к управлению

Бум управленческого **консалтинга**

Схема 2.13.20

Стратифицирование стратегического управления

- Стратегическое управление на уровне корпораций – корпоративная стратегия
- Стратегическое управление на уровне бизнес-единиц (в том числе разработка бизнес-планов)
- Стратегическое управление на уровне функциональных блоков – функциональная стратегия (производственная, финансовая, маркетинговая, информационная, HR-стратегия)
- Организация реализации стратегии

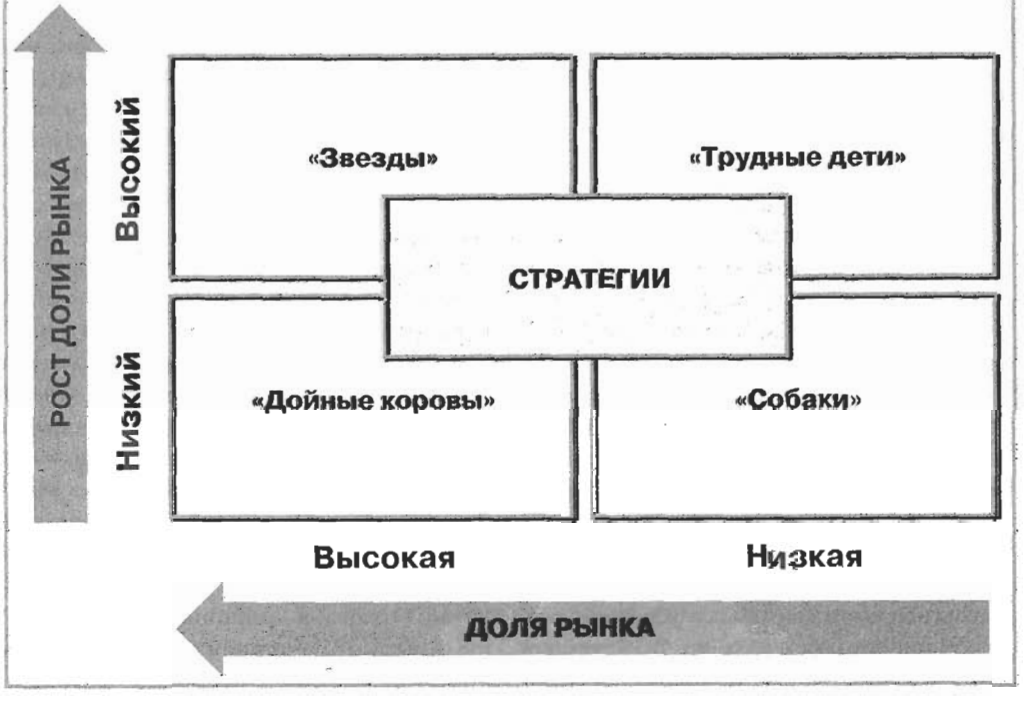
решающее влияние на изменения в ней исходило от консультационных фирм, которые перенесли акцент своей специализации на стратегический консалтинг либо были созданы в этой тогда нарождавшейся и впоследствии самой привлекательной сфере управленческого консультирования. Мировое лидерство в популяризации первых теорий корпоративной стратегии и дальнейшей разработке терминологии и техник стратегического управления принадлежало трем консультационным компаниям США – **McKinsey**, **Boston Consulting Group (BCG)** и **Bain**. В 1960-е гг. McKinsey опередила остальных в налаживании массового внедрения на практике идей Чандлера о достоинствах многодивизиональной структуры и его тезиса о том, что структура следует за стратегией, а в создание оригинальных аналитических инструментов и схем наибольшим был вклад BCG.

Практика отстает от теории. Или наоборот?

BCG была основана в **1963 г.** Б. Хендерсоном и вскоре прославилась двумя разработками: «**кривой опыта**» и матрицей «**Рост – Доля рынка**» с ее знаменитой терминологией «дойных коров», «собак», «звезд» и «трудных детей» (схема 2.13.21). Согласно первой разработке все издержки фирмы (особенно у первопроходца рынка) снижаются по мере роста объемов ее производства и, следовательно, ее рыночной доли. На основе второй (развивавшей логику первой и опиравшейся также на концепцию жизненного цикла продукта) строился анализ портфеля продукции фирмы. Более того, концепция «кривой опыта» являла собой динамический взгляд на бизнес-стратегии, поскольку согласно ее логике первопроходцы рынка достигали наименьших издержек и генерировали солидные доходы, что создавало здесь невыгодные условия бизнеса для конкурентов.

В 1970–1980-е гг. различные модели анализа портфеля бизнесов и продуктов, прежде всего матрица BCG, приобрели огромную

Схема 2.13.21



популярность среди топ-менеджеров США и Западной Европы. Дело в том, что рост фирм в предыдущие два десятилетия происходил здесь, как правило, через диверсификацию, а зачастую – в форме конгломератизации. Впервые в мировой истории бизнеса на передний план вышли задачи управления диверсифицированными компаниями. Их руководители не только были незнакомы с понятием ответственности за судьбу многочисленных бизнес-единиц, но и лишь в небольшой степени могли найти ответы на свои вопросы в работах Чандлера, Эндрюса или Ансоффа. Ни в одной из них не было предложено **операциональных аналитических подходов, позволявших корпоративным стратегам принимать решения о том, в какие бизнесы следует делать инвестиции, а с какими — расстаться**. Данная управленческая проблема обострилась в условиях рецессии начала 1970-х гг., когда компании, собравшие коллекции различных (порой технологически не связанных) бизнесов, столкнулись с финансовыми проблемами.

Матрица BCG помогала отвечать на злободневные вопросы своего времени. Ее успех предопределен необходимостью появления инструмента управления диверсифированными компаниями.

В этой ситуации модели портфельного анализа, разработанные консалтинговыми фирмами, представляли собой удобный метод оценки имеющихся инвестиционных возможностей, равно как и факторов, влияющих на достижение в долгосрочной перспективе высоких экономических результатов. Важным достоинством конкурентного портфельного анализа в трактовке BCG по сравнению с другими моделями (рассмотренными ниже) был его акцент на специфику каждого продукта в общей стратегии фирмы. Уникальность этого подхода состояла в одновременном учете двух параметров, на основании которых каждый продукт позиционировался в матрице BCG: темпов роста отрасли (с его помощью делалась попытка определить потребности продукта в инвестициях) и относительной доли рынка, занимаемой каждым продуктом (суррогатного показателя его конкурентной силы и, следовательно, потенциальных доходов от данного бизнеса).

Каждая модель лишь частично отражает реальность и имеет ограниченную область применения.

Однако ни одна из новаций BCG, особенно матрица «Рост—Доля рынка», не избежала аргументированной критики. Уже вскоре после первых опытов применения матрицы BCG стал очевиден ряд ограничений ее аналитических возможностей. *Во-первых*, четырехъячеечная матрица была «слишком упрощенной», поскольку в реальности компании могут занимать различные промежуточные позиции; *во-вторых*, общую привлекательность отрасли нельзя точно описать лишь параметром ее роста (некоторые отрасли, например, могут характеризоваться высокими темпами роста и низкой прибыльностью ввиду превышения предложения над спросом); *в-третьих*, рыночная доля неадекватно отражает конкурентную позицию фирмы, поскольку «она очень сильно зависит от того, как определяется рынок» (например, автомобили Mercedes имеют в целом небольшой рынок, однако занимают высокую долю в своем сегменте). Позднее специалисты обратили внимание на недостаток исходного допущения матрицы BCG о необходимости самофинансирования корпораций. В случае эффективного рынка капитала такая финансовая политика фирмы не имеет веских оснований. Кроме того, модель портфельного планирования в значительной мере игнорировала взаимосвязь бизнесов фирмы, что резко обостряло проблему создания дополнительной стоимости от включения в продуктовый портфель совершенно не связанных бизнесов. Отсюда, в принципе, были возможны курьезные сочетания в корпоративном портфеле производства полупроводников

с высокодоходным традиционным сталелитейным бизнесом и быстро растущим бизнесом мини-заводов по выплавке сортовой стали.

«Каждому решению — свое время» — закон жизненного цикла продукта.

К 1990-м гг. в силу отмеченных и других недостатков, а также вследствие общей тенденции к деконгломератизации и поиску конкурентных преимуществ на основе специализации портфельное планирование вышло из моды в современной теории и практике стратегического управления. Тем не менее сегодня трудно найти учебник по стратегии, в котором нет, по крайней мере, его уважительного упоминания. **Важным «сухим остатком» идеологии портфельного анализа в современной теории и практике стратегического управления является понимание необходимости различных подходов к бизнесам в зависимости от их позиций в корпоративном портфеле. Если применять портфельное планирование не как механистический инструмент размещения ресурсов и решений по продуктовому портфелю, а скорее как логику выбора подходов к решению стратегических проблем каждого дивизиона диверсифицированной фирмы, то оно может по-прежнему иметь ценность для стратегий корпоративного уровня.**

Именно в этом смысле матрица BCG может и должна использоваться сегодня при выработке стратегий развития российских диверсифицированных компаний, для становления которых в эпоху приватизации и других системных изменений национальной экономики типичным был конгломератный принцип формирования портфелей бизнесов и которые исповедуют, как правило, холдинговую модель управления. При этом, с одной стороны, эти российские компании решают ныне задачи, созвучные проблемам 30-летней давности в управлении крупными корпорациями в развитых рыночных экономиках. Показательна, например, актуальность для современного российского бизнеса понимания разницы между двумя основными теоретическими интерпретациями конгломератов: как образования в спекулятивных целях и как рационального управленческого решения в духе концепции «внутреннего рынка капитала» [Уильямсон, 1996], где конгломерат объясняется как частный случай М-структуры, привлекательной ввиду объединения бизнесов с разной скоростью оборота капиталов. С другой стороны, у отечественных компаний есть шанс воспользоваться привилегией критического анализа чужого опыта и применять апробированные за рубежом концепции и инструменты стратегического управления не только исходя из общих тенденций экономического развития, но и с учетом национальной институциональной среды.

К числу достижений BCG, имеющих общемировое значение, следует отнести то, что в отличие от традиционного увлечения крупных консультационных фирм идеями долгосрочного планирования в ущерб стратегии, BCG превратила ее концепцию в главную тему управленческого консалтинга. Примеру BCG последовали другие лидеры этого бизнеса. В начале 1970-х гг. компания McKinsey в результате своих проектов для корпорации General Electric обогатила инструментарий стратегий концепцией **стратегической бизнес-единицы (СБЕ)** и матрицей «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция» (схема 2.13.22). Корпоративные плановики GE полагали, что принятие важных инвестиционных решений на основе только двух факторов — темпов роста продукта в конкретной отрасли и его относительной рыночной доли — является упрощенным подходом. В основе предложенной ими матрицы анализа продуктового портфеля лежит тезис о том, что долгосрочная прибыльность альтернативного инвестиционного решения есть функция от привлекательности отрасли, в которой функционирует СБЕ. Данный фактор, а также конкурентная позиция СБЕ в ее отрасли оценивались по множеству параметров:

• Мультипликатор оценки сильных сторон

$$p = \vec{\varphi}(p) = \vec{\varphi}(p_1, p_2, \ldots p_8),$$ где:

- p_1 – размер рынка;
- p_2 – рост рынка;
- p_3 – доля рынка;
- p_4 – конкурентная позиция;
- p_5 – прибыльность;
- p_6 – технологическая позиция;
- p_7 – деловой образ;
- p_8 – кадровый потенциал;

• Мультипликатор оценки привлекательности сектора экономики

$$q = \vec{\Psi}(q) = \vec{\Psi}(q_1, q_2, \ldots, q_{10}),$$ где:

- q_1 – размер сектора;
- q_2 – ценовые тенденции;
- q_3 – рост рынка;
- q_4 – диверсификация рынка;
- q_5 – конкурентная структура;
- q_6 – нормы прибыли;
- q_7 – технические и инновационные тенденции;
- q_8 – социальные факторы;
- q_9 – экологические требования;
- q_{10} – правовые аспекты.

Схема 2.13.22

Багаж инструментария стратегического анализа пополнился также разработанной компанией **Arthur D. Little** концепцией жизненного цикла отрасли (продукта) и результатами исследовательского проекта **PIMS**, подтвердившего позитивную связь между долей рынка и прибыльностью бизнеса.

Матрица основана на двух измерениях – рыночной/конкурентной позиции и зрелости отрасли. Стадии развития отрасли экономики построены аналогично стадиям жизненного цикла продукта – 4 стадии от «зарождения» до «старения». Конкурентные позиции имеют пять позиций – от слабой до доминантной. На пересечении измерений позиционируются стратегические зоны хозяйствования, определяются их ключевые характеристики и стратегии развития (схема 2.13.23).

Схема 2.13.23

	Стадии жизненного цикла отрасли			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Конкурентная позиция				
Сильная				
Доминантная				
Предпочтительная				
Существенная				
Слабая				

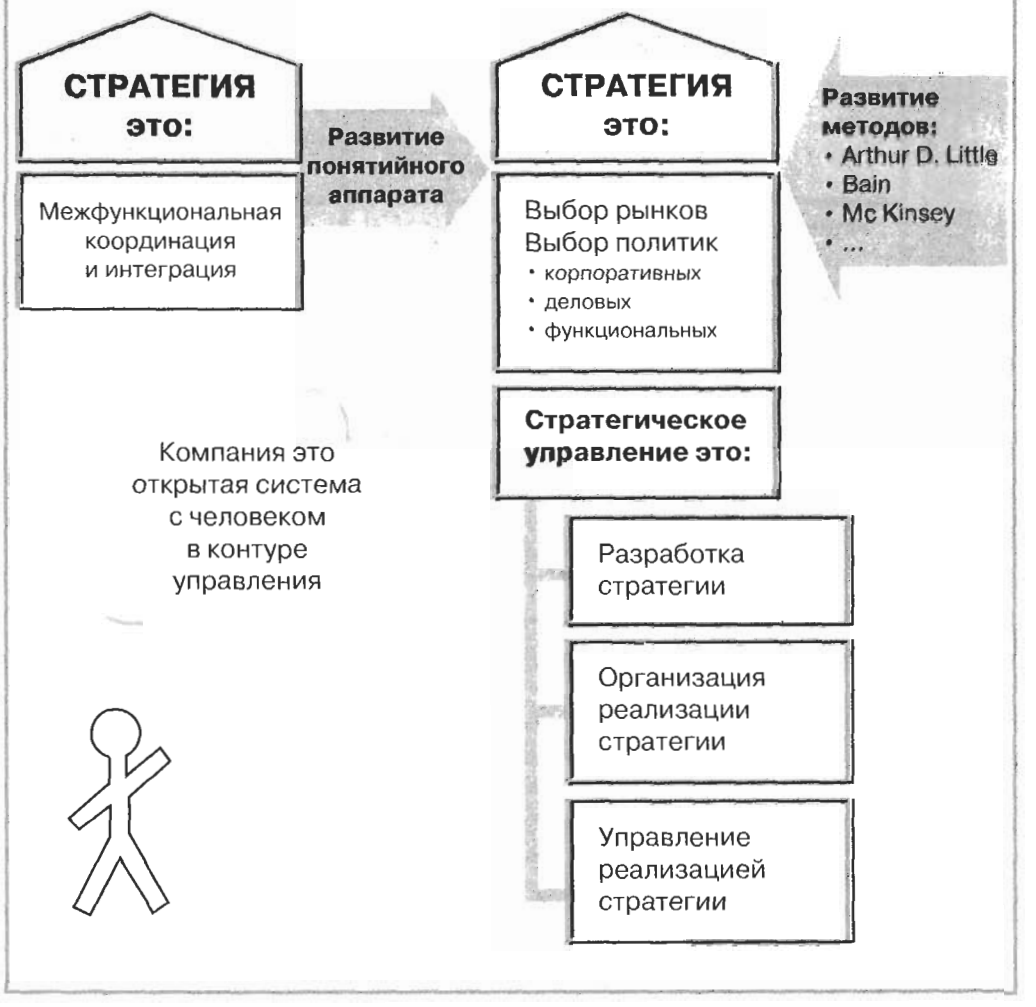
Одним из убедительных свидетельств высокой ценности концепций стратегического управления для практики является беспрецедентный для сферы профессиональных услуг рост в последние 40 лет индустрии стратегического консалтинга. В период 1965–1991 гг. среднегодовой устойчивый рост числа консультантов ведущих консалтинговых фирм, специализирующихся на стратегиях, составлял 15–20%. В дальнейшем, после кратковременной стагнации здесь бизнеса в 1991–1993 гг. экспансия этой индустрии продолжилась. Если признать, что клиенты всегда правы, то приведенные данные означают возрастание ценности для них концепций стратегического управления.

2.13.13. Наследство классического периода

Приведенный выше анализ достоинств и ограничений исходных концепций стратегического управления позволяет сделать четыре важных для задач его сегодняшнего изучения вывода (схема 2.13.24).

Во-первых, **начальный этап теории стратегического управления принес ряд важных результатов, поныне не утративших значения**. Концептуализировав (пусть порой с весьма разных позиций) понятие «стратегия» применительно к управлению деловыми фирмами, основоположники новой теории вышли за рамки присущей учебному курсу «Политика бизнеса» трактовки стратегии как элементарной межфункциональной координации или интеграции. Теперь этим понятием обозначались выбор товарных рынков, на которых фирма будет конкурировать, и ключевые политики, определяющие то, как она будет конкурировать. Было показано различие между корпоративными, деловыми и функциональными стратегиями, разработаны методики их создания и аналитические интерпретации их влияния на результаты компаний. Практически все современные концепции стратегий в той или иной сте-

Схема 2.13.24

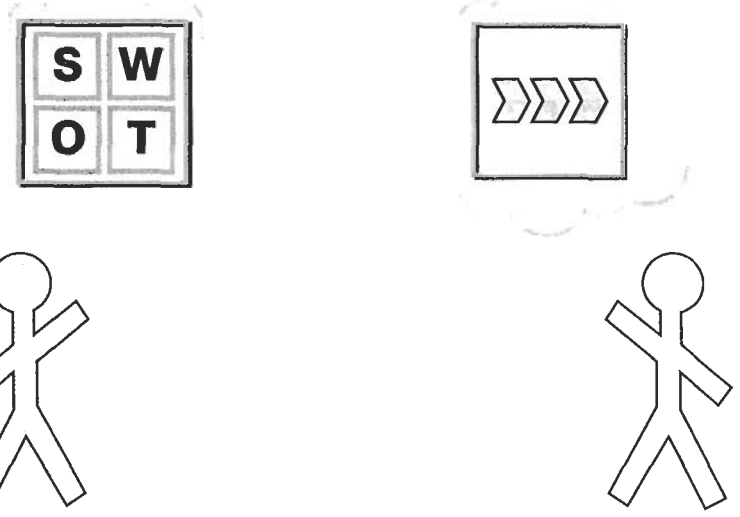


пени уходят корнями в работы трех основоположников теории стратегического управления. В 1960-е гг. эти достижения вместе с разработками BCG дали мощный толчок к осмыслению заново менеджерами-практиками сути работы по руководству компаниями в целом.

Стратегия опирается на кумулятивные знания.

Во-вторых, результаты начального этапа теории стратегического управления показали важность рассмотрения вопросов стратегий через призму разных концепций и в этом смысле кумулятивного накопления знаний о данном многогранном феномене. Комплексный характер последнего отразился в изначальном плюрализме концептуальных подходов, не всегда согласующихся по исходным допущениям. Показательны расхождения в посылках между школами проектирования и планирования. Одна подчеркивала роль главного управляющего как «архитектора» стратегии, а другая фокусировала внимание на корпоративных плановиках, часто имевших статус одного из директоров компании (схема 2.13.25).

Схема 2.13.25



Кроме того, одна понимала в качестве общей схемы стратегического анализа SWOT-метод, а другая отдавала здесь предпочтение детализированной формальной модели планирования, состоявшей из длинной последовательности четко прописанных шагов, поддерживаемых множеством технических приемов.

В-третьих, **исходные концепции стратегического управления заметно разнятся по степени их применимости для осмысления современных задач поиска конкурентных преимуществ**. Наиболее востребованными из рассмотренных нами концепций и инструментов стратегического анализа являются разработки Чандлера и Эндрюса. Они, безусловно, входят в «концептуальное ядро» современной теории стратегического управления. Сформулированные в трудах этих ученых фундаментальные положения об организационных (внутренних) основах стратегий очень созвучны логике конкуренции в постиндустриальном обществе. При этом особенно актуальным для выявления внутренних механизмов конкурентных преимуществ является и метод исследований Чандлера – анализ кейсов конкретных компаний в динамике. Отметим и современность идеи одновременного учета внутренних и внешних факторов конкурентных преимуществ, впервые высказанной Эндрюсом и соавторами и находящейся сегодня в центре внимания современных исследователей.

В свою очередь, **школа планирования и большинство ранних аналитических разработок консалтинговых фирм не столь успешно выдержали проверку временем. Конечно, тема планирования была и остается важным компонентом большинства определений стратегий**. Так, классическое чандлеровское определение имплицитно подразумевало то, что стратегия включает рациональное планирование. Однако в современных динамичных условиях бизнеса можно согласиться с Минцбергом и его сторонниками в том, что «стратегическое планирование» стало оксюмороном не

только в лингвистическом, но, главное, в содержательном смысле. Ныне стратегическое планирование скорее инструмент, но не концепция стратегий. Это особенно очевидно в отраслях с высокой скоростью технологических (и организационных) изменений, отраслях, являющихся «локомотивами» экономического роста в XXI веке. *В-четвертых*, общей **особенностью ранних концепций стратегий была их некоторая механистичность**, выраженная в общем стремлении к поиску оптимального «организационного соответствия», что отражает их терминология: «стратегия как интеграция организационных функций» [Чандлер, 1962], «стратегия как соответствие организации ее окружающей среде» [Эндрюс, 1971] или «стратегия как планирование в терминах целей и средств» (например, состыковка политики развития организации с ее целями) [Ансофф, 1965; Акоф, 1970;]. **Здесь воззрения «отцов» теории стратегического управления нуждаются не столько в уточнении (например, контекстуальном), сколько в серьезном пересмотре.** Так, современная ресурсная концепция иначе трактует ключевое для этой теории понятие конкурентного преимущества: последнее имеет место, когда фирма реализует такую стратегию создания стоимости (используя свои ценные и редкие организационные ресурсы), которая одновременно не может быть реализована никем из ее конкурентов. Совершенно по-новому сегодня видится и суть стратегического управления. Исходные концепции стратегического управления были реактивными, поскольку видели смысл стратегий в оптимальной состыковке фирмы с ее специфической внешней средой (на эту идею затем опирались все типологии конкурентных стратегий). В современной теории стратегического управления **концепция стратегии стала *проактивной*, поскольку сегодня от фирмы требуются опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, являющихся основой ее конкурентных преимуществ** [Хамел, Прахалад, 2002].

Эти и другие изменения в научных исследованиях стратегий – например, их отход от примитивных методов анализа и выход за рамки чисто нормативного подхода и **эволюция в сторону непредписывающих концепций** – стали результатом последующих многолетних трансформаций практики управления развитием компаний и методов научного творчества в данной области знаний. Однако любая современная серьезная концепция стратегий не может не учитывать впервые рассмотренные в классических работах 1960-х гг. и присущие теории стратегического управления дихотомии между административным и предпринимательским началами стратегий, между внешними и внутренними факторами их успеха, между содержанием и процессом стратегий (схема 2.13.26). В своих попытках развития теории стратегического управления для нужд управления компаниями в XXI веке ученые и в дальнейшем будут не раз перечитывать заново и критически переосмысливать труды основоположников этой динамично развивающейся области знаний о природе и механизмах конкурентных преимуществ фирм.

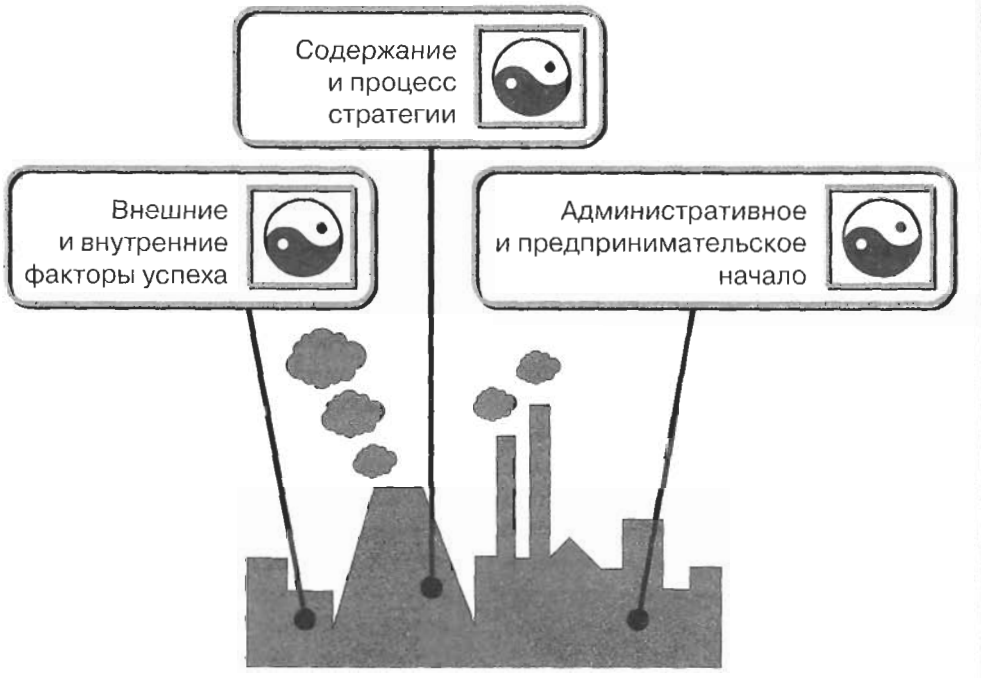
2.13.14. Постскриптум: полвека от начала стратегирования

Если иметь в виду расхожие техники системного стратегирования: SWOT-анализ, структурирование стратегий, стратегическое планирование и контроллинг, – то они уже в штатной практике многих российских компаний и в обиходе студентов.

Профессиональный интерес к теории и практике стратегического управления уже возник в России и быстро усиливается. Сообщество российских менеджеров преодолело начальные университеты стратегирования. Настало время повышать уровень зрелости.

В предыдущих разделах (2.13.2.–2.13.13) была отражена, с дополнительными иллюс-

Схема 2.13.26



трациями, та часть представлений, которая соответствует периоду становления теории стратегического управления. Остановимся теперь на поучительных решениях для новейшей истории теории стратегического управления. Начнем с систематизации исторических периодов стратегического управления.

Итак, **классический период — открытие стратегии и ее возможностей**. Центральным вопросом стратегического управления является поиск устойчивых конкурентных преимуществ компании. Одним из важнейших достижений классического периода стало выделение возможностей внутренней среды компании. До этого периода главенствовала парадигма рыночной предопределенности судьбы компании. Согласно этому подходу рыночная цена продукта на конкурентных рынках определяется «невидимой рукой» — регулятором Адама Смита, и компании остается только возможность выбирать рыночную нишу, снижать издержки и управлять оборудованием.

Классическая теория стратегического управления обратила внимание на внутренние возможности компании, на то, что не только «невидимая рука», но и конкретная «видимая рука» (А. Чандлер) стратега влияет на положение и успех компании на рынке. В итоге это открыло менеджменту новые возможности, инициировало создание в компаниях профильных стратегических служб и бурный рост стратегического консалтинга.

А вот **постмодернистский период** — это поиск конкурентных преимуществ. Компании важно иметь не только добротный план стратегического развития, но и уметь создавать преимущества (предпочтительно уникальные) перед другими участниками рынка в создании ценности для потребителя. Для этого необходимо эффективно позиционироваться на рынках. Отсюда, с легкой руки М. Портера, создаются многочисленные стратегии позиционирования компании на рынке. Если постмодернистская теория сосредоточилась на использо-

вании внешних возможностей — отраслевом и рыночном позиционировании компании, то **новейшие подходы**, сформулированные **в концепции динамического развития и динамических организационных способностей**, претендуют на комплексный подход. В рамках концепции принимается, что на уровне компании происходит адаптация, а под влиянием сил внешней среды происходит отбор. Необходимо так эффективно адаптироваться, чтобы выигрывать в условиях все более жесткого конкурентного отбора. А это значит, что выигрывать будут быстрые, но умные. Работать надо будет много, но эффективно. Преимущества надо создавать, но они будут стремиться исчезать. И те компании, которые смогут быстро бежать, будут всего лишь оставаться на месте, как и было предсказано в другой стратегической книге — про Алису в стране чудес.

2.13.15. В поисках теории стратегического управления

На рубеже XXI века явственно наблюдается системный характер радикальной трансформации экономики, конкуренции и принципов организации фирм, исчезает жесткое противопоставление внутреннего и внешнего в деятельности фирм (вспомним принципы организации бизнеса, модели «партнер—конкурент» в инжиниринге). Становятся туманными многие основные для изучения стратегий понятия, например, понятие отрасль и отраслевое позиционирование М. Портера. В последнее время даже появились работы, в которых акцент делался на апокалиптических определениях нового состояния стратегического управления типа «конец менеджмента» (книга К. Клока и Дж. Голдсмита «Конец менеджмента» (СПб., 2004), яркая эпатажная статья ведущего российского специалиста по стратегическому управлению О. Виханского «Менеджмент мертв, следующий маркетинг» (Секрет фирмы, 2005, № 13), с последующим разъяснением, что менеджмент стал «другим»). В итоге в последнее десятилетие наблюдается явный рост числа «революционных» концепций: концепции «опережающих» стратегий; концепции стратегий, основанных на отношении с контрагентами фирмы; новые концепции стратегических показателей. Возникла мода на революционность.

Концепция «стратегии как революции» была впервые представлена К. Прахаладом и Г. Хаменом (1994, 1996, 2002). Предложенный подход фокусирует внимание на инновациях в бизнес-моделях или технологиях как основе стратегической уникальности генерирующих их фирм.

В качестве главных тезисов предлагалось следующее: современное понимание стратегии должно отличаться от концепций стратегий как рыночного позиционирования (М. Портер) или организационной перестройки, или даже реинжиниринга бизнес-процессов (М. Хамер, Дж. Чампи), призванных обеспечить конкурентоспособность на имеющихся рынках или перенять созданную другими «лучшую практику» менеджмента; сутью стратегии должно стать «создание рынков "завтрашнего дня", для чего нужна «стратегическая архитектура» в форме плана формирования компетенций, необходимых для господства на рынках будущего; чтобы обеспечивать свое место в будущем, важно не ограничивать стратегию имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, «отодвигать» эти цели от ресурсов как можно дальше, а руководителям необходимо «развивать дар предвидения» рынков завтрашнего дня. Более того, в XXI веке руководителям успешных фирм недостаточно только учитывать будущее, их главной отличительной способностью становится его проектирование и управление им (ивентмейкерство).

В русле подобных поисков **концепция «подрывных» технологий** К. Кристенсена специально фокусируется на создании новых ценностей для потребителя и ломки стереотипов внутри компаний.

Концепции взаимоотношений фирмы с ее контрагентами также получили в последнее десятилетие сильные импульсы развития. Для характеристики различных подходов показательно приводимое сравнение отраслевой, ресурсной, аналитической концепций и концепции заинтересованных сторон (табл. 2.13.1).

Политики перевода стратегии фирмы в конкретные действия по адекватному управлению инициировали новые концепции примеров оценки результатов корпорации.

Концепция капитализации фирмы. Идея капитализации подсказала главный современный критерий функционирования фирмы — *ценность фирмы для ее собственников* (в случае открытого акционерного общества — для акционеров). Этот подход, получивший широкое распространение лишь в 1990-е гг., позволил создать теории менеджмента и маркетинга, ориентированные на стоимость (value-based management/marketing). Построение модели EVA (Economic Value Added) вновь, как и во времена использования финансовых коэффициентов, синтезировало финансовый учет и критерии успешного функционирования. При этом EVA на новом уровне решает агентскую проблему, позволяя правильно оценивать и оплачивать работу менеджеров. Следует отметить, что имеется несколько показателей, идейно связанных с EVA, которые рассчитываются по различным формулам. Сущность EVA весьма отличается от бухгалтерского учета и простого Г-цепового анализа — требуется принять во внимание стоимость привлеченного капитала с учетом структуры капитала, что уже представляет собой область корпоративных финансов. Между тем последние являются позитивной, а не нормативной наукой, из чего вытекает многообразие качественно схожих, но количественно различных критериев ценности.

Важно подчеркнуть, что ценность (value) фирмы совершенно отличается — количественно и качественно — от результата, получаемого специалистами по оценке (appraisal) бизнеса. Процедура оценки имеет много ситуационных нюансов (можно упомянуть ликвидность на данный момент), тогда как ценность выражает фундаментальную стоимость фирмы с учетом ее стратегического потенциала. Ценность фирмы характеризует фактический вклад ее менеджмента, а при оценке стараются получить величину, нейтральную по отношению к качеству (будущему).

Концепция сбалансированной системы показателей. Хотя финансовые показатели остаются самым применяемым подходом к измерению результатов деятельности фирм, за последние 10 лет большую популярность завоевали и *смешанные подходы*, рассматривающие как финансовые, так и нефинансовые показатели. В современных условиях, когда резко возрастает роль нематериальных активов (особенно внутрифирменного происхождения), необходим инструмент комплексного воплощения стратегии фирмы. На этом фоне вполне закономерными стали появление и ошеломляющий успех *концепции сбалансированной системы показателей* Р. Каплана и Д. Нортона, впервые представленной ими в 1992 г. и подробно изложенной в книге 1996 г. «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». В предложенной ими системе из 25 показателей оценка деятельности проводилась по четырем составляющим стратегии организации: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов; инноваций и обучения. При этом центральным элементом системы были не сами показатели и их число, а причинно-следственная связь между ними. В конечном счете компания хотела бы достичь финансовых целей, выраженных показателями ценности для акционеров, прибыли, денежного потока и т. п., но для этого ей необходимо иметь определенные результаты работы с клиентами. Это, в свою очередь, требует совершенствования или изменения внутренних бизнес-процессов, для чего необходимо развитие инновационного потенциала организации и ее способности к развитию.

Концепция сетевой организации деятельности. За последние 25 лет сетевой при-

Таблица 2.13.1

Сравнение отраслевой, ресурсной, «отношенческой» концепций и концепции заинтересованных сторон

Критерии	Отраслевая концепция	Ресурсная концепция	Отношенческая концепция	Концепция заинтересованных сторон
1	2	3	4	5
Единица анализа	Отрасль	Фирма	Пара или сеть фирм	Сеть заинтересованных фирм
Основные источники прибылей выше среднеотраслевых	• Относительная сила на торгах • Сговор	• Редкие физические ресурсы (например, земля, сырье) • Человеческие ресурсы/ ноу-хау (например, управленческий талант) • Технологические ресурсы (например, технологические процессы) • Нематериальные ресурсы (например, репутация)	• Специфические инвестиции в конкретные отношения • Межфирменные рутины общего использования знаний • Комплементарные ресурсные багажи • Эффективные модели управления	• Отношения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и рисков • Отношенческие выгоды, ведущие к росту способности генерировать богатство
Механизмы собственности/контроля над процессами/ресурсами, обеспечивающими генерирование рент	Коллективные (с конкурентами)	Индивидуальная фирма	Коллективные (с партнерами по сделке)	Коллективные (с участием заинтересованных сторон)
Средства сохранения организационного богатства	Отраслевые входные барьеры: • экономия на производственных/ невозвратных издержках • государственное регулирование	Барьеры на уровне фирмы, затрудняющие имитацию: • редкость ресурсов/права собственности • неопределенность причинно-следственных связей • экономическая невозможность быстрого воспроизведения	Дуальные/сетевые барьеры, затрудняющие имитацию: • неопределенность причинно-следственных связей • экономическая невозможность быстрого воспроизведения • межорганизационные взаимосвязи багажей активов • редкость партнеров • неделимость ресурсов • институциональная среда, содействующая доверию	Специфические для фирмы связи и имплицитные соглашения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и зартат

ции организации стал одним из символов общемировых революционных изменений в управлении конкурентоспособными компаниями. Его суть состоит в замене многоуровневых иерархий кластерами фирм или специализированных бизнес-единиц, координируемых рыночными механизмами вместо административных.

Известны два основных типа сетевых структур: внутри- и межфирменные. Именно вторые, основанные на принципе аутсорсинга (с передачей на сторону даже всех производственных операций), часто понимаются как более рациональный, по сравнению с вертикальной интеграцией, сценарий развития фирмы. При всей экстравагантности подобных управленческих решений рост их популярности привел к тому, что некоторые ученые увидели в них основное отличие нового этапа теории стратегического управления. Говорится о смене стратегического управления на стратегическое «сетеобразование» [Bowman, 1995]; об актуальности замены отраслевой и ресурсной концепций понятием стратегии как «портфеля межфирменных отношений» [Venkatraman, Subramaniam 2002].

Сетевая структура как организационная форма. К началу 1990-х гг. в концептуализации сетевых структур как стратегического организационного решения наиболее продвинулись Р. Майлз и Ч. Сноу, изучавшие этот феномен на основе своей концепции «соответствия» организационной формы условиям конкретной внешней среды и большого числа кейсов. В целом результаты этих исследований Р. Майлза и Ч. Сноу могут быть сведены к трем важным идеям [1994].

Во-первых, ученые понимали межфирменные сети (прежде всего ту их разновидность, которую они назвали «динамической») как новый этап в известной эволюции организационных структур: линейная – функциональная дивизиональная – матричная – сетевая. Главные особенности последней виделись в том, что местом ее возникновения являются глобальные изменяющиеся рынки, где компании должны постоянно заниматься разработкой товаров и услуг, а смысл механизма ее функционирования состоит в агрегировании фирмой-брокером временных структур, предполагающих обмен информацией между участниками в качестве основы доверия и координации. Среди изобретателей или ранних пользователей новой структуры назывались международные строительные фирмы, глобальные производители потребительских товаров, отдельные электронные и компьютерные фирмы.

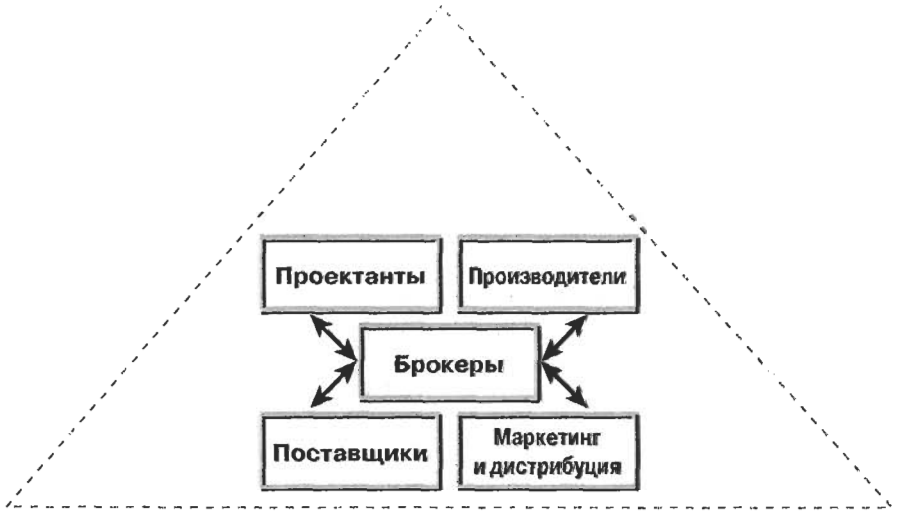
К общим отличиям сетевых структур относится также то, что они предполагают не сосредоточение в рамках одной фирмы или эксклюзивного контракта всех активов, необходимых для создания продукта, а использование коллективных активов нескольких фирм, расположенных на разных стадиях цепочки создания ценности. Сети полагаются больше на рыночные, а не административные механизмы в управлении потоками ресурсов. В отличие от традиционных сетей субподрядчиков в строительном бизнесе, от участников новых сетей ожидается проактивное поведение с целью улучшения конечного продукта или услуги, а не просто выполнение контрактных обязательств.

Во-вторых, Р. Майлз и Ч. Сноу впервые создали внятную и быстро ставшую классической классификацию сетевых организационных форм, выделив три их типа (представляющих в определенном смысле движение от простого к сложному): внутреннюю, стабильную и динамическую, – и описав механизм функционирования каждой (схема 2.13.27).

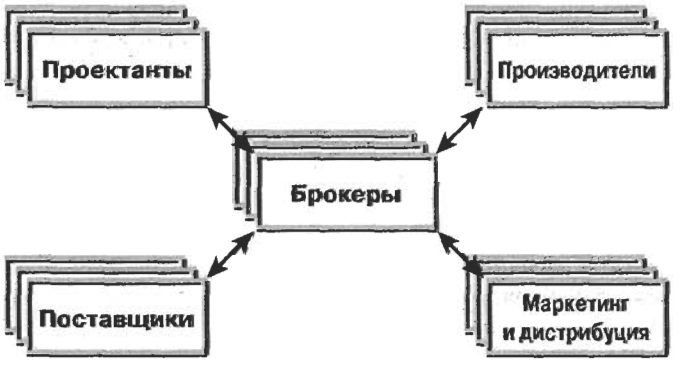
Внутренняя сеть не предполагает активного вынесения деятельности за пределы фирмы, однако требует введения вовнутрь нее сил рынка. Ее логика состоит в том, что если внутренние подразделения будут работать по рыночным ценам, а не ориентироваться лишь на планы, графики и трансфертные цены, то они будут постоянно стремиться к повышению эффективности. Пример внутренней сети – производство автокомпонентов в компании General Motors, где после

Схема 2.13.27

СТАБИЛЬНАЯ



ВНУТРЕННЯЯ



ДИНАМИЧЕСКАЯ

серии реорганизаций, произведенных в 1980-х гг., число производящих отделений сократилось к началу 1990-х гг. до восьми. Каждое из них стало специализированным, равно как и входящие в него бизнес-единицы, и все вместе они образуют нечто вроде «консорциума специалистов». Если этот принцип распространить на всю GM, то ее штаб-квартира станет холдинговой компанией, выполняющей брокерские функции и обеспечивающей посредством субсидий, налогов, кредитов и инвестиций благополучие подобной внутренней экономики. Другой пример внутренней сети – шведская ABB. Цель такой сети, как и предшествовавшей ей матричной формы, – получение конкурентного преимущества путем совместного использования подразделениями редких ресурсов и последовательного развития и обмена управленческим и технологическим ноу-хау.

Стабильная сеть применяет структурные принципы и операционную логику функциональной формы. Такая сеть обычно предполагает частичный заказ товаров и услуг на стороне и является способом привнесения гибкости во всю цепочку создания ценности. В стабильной сети активы принадлежат нескольким фирмам, специализирующимся на конкретных видах деятельности. Зачастую набор торговых партнеров располагается вокруг «стержневой» фирмы, поставляя ей ресурсы либо выступая дистрибуторами ее продукции. Данный подход распространен среди таких ведущих автомобильных компаний, как DaimlerChrysler, Toyota, BMW, у которых до 70% стоимости конечного продукта приходится на закупаемые извне детали и комплектующие. В BMW, например, любой внутренний вид деятельности является кандидатом на замену сторонним заказом. Компания контролирует лишь четыре сферы: разработку новых производственных материалов, новые производственные технологии, электронику и фундаментальные исследования в некоторых смежных областях. К выгодам стабильной сети относятся надежность поставок и дистрибуции, а также тесная кооперация в производственных графиках (способствующая повышению загрузки оборудования) и контроле качества. Обратная сторона медали здесь – взаимозависимость и некоторая утрата гибкости.

Операционная логика *динамической сети* наиболее близка дивизиональной структуре, которая стремится адаптироваться к бизнес-среде путем сосредоточения работы самостоятельно управляемых отделений на различных либо смежных рынках. Будучи применяемой в быстро или дискретно изменяющихся конкурентных средах, она в исполнении некоторых фирм являет собой *сетевую* форму, доведенную до пределов возможного в смысле аутсорсинга. Динамические сети наиболее популярны в сильно подверженных фактору моды производстве одежды, бизнесе детских игрушек, киноиндустрии, в сфере биотехнологий и компьютерном бизнесе. Здесь головная фирма сети (брокер) идентифицирует и собирает воедино необходимые активы, принадлежащие другим компаниям. Обычно головная фирма обладает лишь ключевым для данного бизнеса навыком (активом), например, в производстве (мобильные средства связи – Motorola), в дизайне и маркетинге (высокотехнологичная спортивная обувь в одежда – Nike и Reebok), маркетинге и обслуживании (Dell Computer). Динамические сети дают преимущества в специализации и гибкости, особенно при необходимости координации с минимальными затратами и минимальными потерями операционного времени многих фирм для единовременного или краткосрочного совместного проекта.

Третий постулат концепция Р. Майлза и Ч. Сноу состоит в ситуационности применения той или иной сетевой структуры. Внутренние и стабильные сети наиболее приемлемы для зрелых отраслей, где требуются крупные капитальные инвестиции, однако первые больше подходят в ситуациях, когда фирмам трудно найти новых поставщиков, но нежелательна негибкость самодостаточных отделений. Динамические сети характерны для низкотехнологичных

отраслей с короткими циклами разработки продуктов для развивающихся высокотехнологичных отраслей. Это, наряду со сложностью построения и поддержания работы сетевых структур, не предполагающих традиционных методов контроля, ставит перед управленческой профессией новые задачи, требуя привлечения менеджеров неизвестных ранее квалификаций – «брокеров», «архитекторов сетей», управляющих головными фирмами сетей. Отсюда понятно внимание Р. Майлза и Ч. Сноу к серьезному анализу причин краха или неэффективности сетевых структур, что вполне реально, когда обращение к ним является данью моде и когда детально не изучаются конкретные отраслевые или конкурентные обстоятельства, диктующие выбор определенного типа сетей.

Концепция «портфеля отношений». Однако, несмотря на определенный прогресс в последнее десятилетие в развитии сетевой концепции, пока она отражает, *скорее, новую форму стратегического управления, чем его новое содержание.*

Наиболее последовательно данная идея, состоящая, по сути, в том, что в современных условиях конкуренции компании должны дополнять свои внутренние способности большим числом отношений с внешними организациями, изложена в концепции стратегического управления как «портфеля отношений» Н. Венкатрамана и М. Субраманиама [2002]. В основе этого подхода лежит тезис о качественном отличии сетевых отношений современной, так называемой экспертной эпохи (в иных терминах, «экономики знаний»), от межфирменных отношений индустриальной эпохи, когда фирмы выбирали аутсорсинг, исходя из экономии трансакционных издержек (табл. 2.13.2).

Концепция «портфеля отношений», как считают ее авторы, развивается с середины 1990-х гг. и является не отрицающей, а дополняющей предшествующие ей концепции «портфеля бизнесов» (возникла в 1970-е гг.) и «портфеля способностей» (развивается с середины 1980-х гг.). При этом для каждой из трех концепций характерна определенная основа конкурентных преимуществ: соответственно исторической эволюции, экономии от масштаба, от масштаба и разнообразия, от масштаба, разнообразия и экспертизы (economies of expertise).

Понятие «экономии от экспертизы» связано с экономическими выгодами, получаемыми фирмой от занятия центрального положения в сети, которое обеспечивает ей преимущественный доступ к источникам создаваемых в этой сети знаний (пилотных идей и прототипов новой продукции). Отсюда, в роли новой основной единицы анализа в теоретизировании на тему стратегий оказывается не бизнес-единица (отраслевая концепция) или диверсифицированная корпорация (ресурсная концепция), а межфирменная сеть.

Однако до сих пор не ясны базовые принципы построения межфирменных сетей; непонятно, как концептуализировать бизнес-структуру, которая встроена в определенную организационную систему, но одновременно тесно связана с внешними сетями, создающими знания; каков дополнительный (к прежним концепциям) потенциал нового подхода к объяснению различий между фирмами и как можно измерить конкурентные преимущества, создаваемые сетями.

2.13.16. Конкуренция бизнес-моделей и динамических организационных способностей

Конкуренция динамических способностей. Проведенный анализ попыток последних 10 лет создать новую парадигму теории стратегического управления показал, что одно дело – признать необходимость такой парадигмы и совсем другое – реально сконструировать целостную модель. Можно говорить о том, что сегодня наиболее близ-

Таблица 2.13.2

Различия сетевых отношений

Характеристики межфирменных отношений	**«Кто?»** (участники)	**«Почему?»** (причины возникновения)	**«Как?»** (механизм)	**«Когда?»** (условия возникновения)
Традиционный тип (индустриальная эпоха)	Поставщики и дистрибуторы в различных функциональных областях (дезинтеграция «вперед» и «назад» с пересечением границ фирмы)	Снижение трансакционных издержек	Стандартные контакты, основанные на четко определенных правах принятия решений и показателях результативности	В зависимости от операционных условий
Формирующийся тип («экспертная» эпоха)	Фирмы, обладающие критически важными экспертными знаниями, поддерживающими нынешние стратегии, а также возможные траектории стратегической эволюции	Помимо трансакционных издержек, фирмы должны иметь механизмы для идентификации и создания более широкого спектра экспертных знаний, необходимых для стратегической адаптации	Портфель отношений, позволяющий сбалансировать разные типы экспертных знаний и их багажей; сюда могут относиться инвестиции в акционерный капитал, совместные НИОКР, лицензирование и совместные предприятия, зачастую без предварительной спецификации показателей результативности	Динамические сдвиги в бизнес-ландшафте в связи с масштабной эволюцией в направлении экономики знаний; следствием этого является преодоление фирмами в ходе конкуренции традиционных отраслевых границ

ко к решению этой задачи стоит концепция динамических способностей, которая полнее других отражает характерный для современной инновационной экономики переход от традиционных управленческих (минимизация издержек) к предпринимательским (создание новой ценности) механизмам обеспечения конкурентных преимуществ фирм.

Эта возникшая в начале 1990-х гг. концепция была адекватна нараставшим в дальнейшем призывам к разработке «динамической теории стратегического управления». В последнее время концепция динамических способностей, рассматривающая в качестве источников устойчивых (даже в эпоху «гиперконкуренции») конкурентных преимуществ организационные способности опережающего распознания и освоения новых возможностей бизнеса, явно усиливает свои позиции. Так впервые изданная в 1997 г. опорная для этой концепции работа Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуен «Динамические способности и стратегическое управление» признана самой цитируемой в мире в период 1995–2005 гг. научной статьей по экономике и бизнесу.

В современной литературе имеется широкий консенсус по поводу того, что «динамические» способности являются важным те-

оретическим конструктом для осмысления конкуренции фирм в новой экономике и что эти способности отличаются от обычных («операционных») своим акцентом на управление изменениями. Спустя 15 лет после рождения концепции динамических способностей нет особых расхождений и в определении сути понятия. В классической трактовке оно формулируется как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде». В большинстве новейших тематических публикаций используется эта дефиниция либо даются очень созвучные ей версии.

В новейшей трактовке Д. Тиса [2005], динамические способности фирмы включают четыре организационных умения:

- рутинизированные процессы управления инновациями и изменениями;
- бизнес-интуиция и видение, необходимые для создания новых бизнес-моделей;
- механизмы принятия верных инвестиционных решений (позволяющих: определять новые рынки и технологии; ограничивать неопределенность; провидчески делать рискованные инвестиции в новые технологии; обеспечивать эффективную состыковку высокоспециализированных активов);
- компетенции оркестрирования и управления трансакциями (например, принятие решения об аутсорсинге и с кем эти отношения выстраиваются и т. д.).

Механизм действия динамических способностей, в интерпретации В. Катькало можно представить следующим образом (схема 2.13.28).

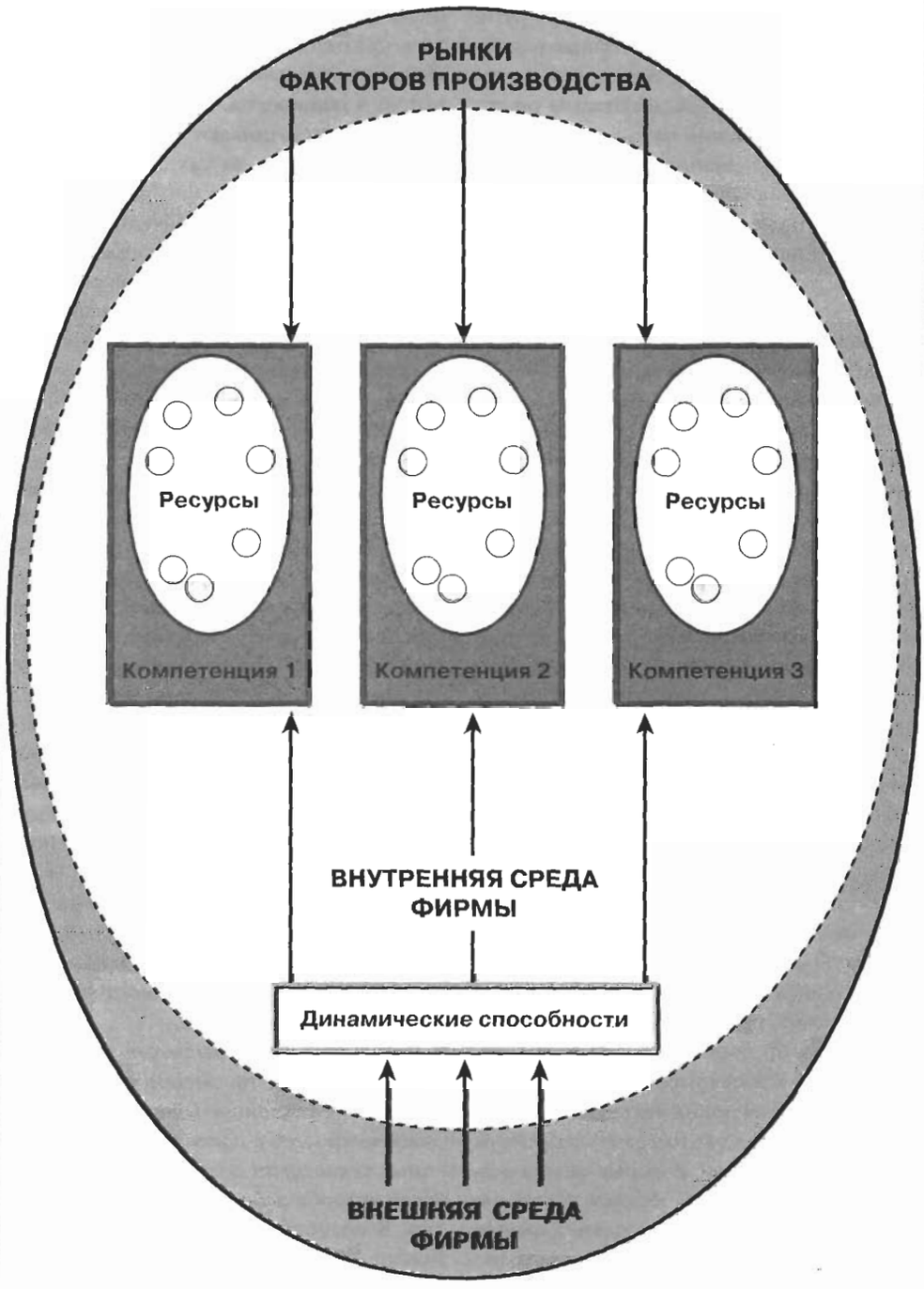
Фирма приобретает изначально доступные на рынке факторы производства и соединяет их в новой комбинации (в ее составе факторы становятся специфичными ресурсами или активами). Эти комбинации являются уникальными компетенциями фирмы (управление логистикой, качеством и т. д.), с помощью которых она создает свои товары и услуги. Однако, чтобы обеспечить устойчивый спрос на свою продукцию в условиях перманентных изменений бизнес-среды, фирмы должны располагать динамическими способностями распознавания новых бизнес-возможностей (и конкурентных «вызовов»), а затем извлечения из них экономической выгоды посредством принятия адаптационных управленческих решений и проведения адекватной организационной реструктуризации (трансформации компетенций). Для уточнения данной модели остановимся кратко на трех ее важных аспектах.

Во-первых, потенциал долгосрочности конкурентного преимущества на основе динамических способностей состоит в их применении быстрее, более дальновидно и более удачно, чем это удается конкурентам, которые также будут пытаться создать конфигурации ресурсов, дающих такое же преимущество. Иными словами, для генерирования присущих динамическим способностям рент фирма должна адаптироваться быстрее и лучше чем соперники. С тем, что это «игра на опережение», согласны все исследователи феномена.

Во-вторых, связь динамических способностей и результатов фирм является опосредованной, динамические способности создают и изменяют (с целью повышения эффективности) компетенции, операционные рутины (бизнес-процессы) и ресурсные багажи фирмы, которые, в свою очередь, определяют ее позиции на товарных рынках и, значит, ее экономические результаты. Важно подчеркнуть, что, хотя порой динамические способности (наборы рутин) разных фирм могут быть схожи, их влияние на результаты последних будет различным ввиду как неодинаковых затрат на поддержание этих способностей, так и разных временных параметров их применения [Zott, 2003].

В-третьих, для создания и поддержания динамических способностей требуются специальные механизмы обучения и организационные формы. М. Золло и С. Уинтер дали (получивший большую поддержку в литературе) такой ответ на вопрос «Откуда берутся эти способности?»: «Это — являющийся результатом организационного

Схема 2.13.28


РЫНКИ
ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА
Ресурсы
Ресурсы
Ресурсы
Компетенция 1
Компетенция 2
Компетенция 3
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
ФИРМЫ
Динамические способности
ВНЕШНЯЯ СРЕДА
ФИРМЫ

обучения и устойчивый способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематично генерирует и модифицирует свои операционные рутины, стремясь к повышению управленческой эффективности» [М. Золло, С. Уинтер, 2002]. Они же уточнили механизмы такого обучения, отнеся к ним накопление опыта, формулирование знаний и кодификацию знания. В свою очередь, организационные формы, которые применяет фирма, обладающая динамическими способностями (набором рутин, направляющих эволюцию конфигураций ее ресурсов), должна отличать высокая степень децентрализации (обеспечивающая гибкость и быстроту реакции на внешние изменения).

Предпосылки концепции динамических способностей (как претендента на роль новой парадигмы теории стратегического управления) следующие. *Во-первых*, это предпосылки о поведении человека. Теория стратегического управления, имеющая дело с различными группами индивидов (менеджерами, наемными работниками и потребителями), исходит из одновременно широкой и реалистичной концепции механизма принятия решений, интегрирующей как рациональные аспекты проблемы из экономической теории, так и особенности и ограничения этого механизма, известные психологам и менеджерам-практикам. *Во-вторых*, предпосылки об организациях. Фирмы понимаются как организации людей, а не контролируемые компьютерами машины. В этом качестве фирмы сталкиваются с известными проблемами организационного проектирования, включая несовершенную состыковку стимулов, несовершенные модели управления, бюрократизацию процесса принятия решений и т. д. Кроме того, важной является встроенность в организации знаний, которые нельзя легко купить или продать. Фирмы также являются структурами, где создаются новые знания. *В-третьих*, предпосылки о рынках. Важнейшей основой современной теории стратегического управления является идея о том, что рынки надо создавать. Отметим, что в экономической теории рынки принимаются как заданные. Между тем поведение фирм влияет на рынки в не меньшей степени, чем рынки влияют на фирмы. *В-четвертых*, предпосылки о предпринимательстве. Предприниматели создают новые фирмы, рынки и технологии. При этом новые рынки и фирмы возникают не только в ответ на изменения во вкусах потребителей и технологиях, но и ввиду серьезных подвижек в мотивах и предпочтениях, а также благодаря новым возможностям бизнеса. Предпринимательство и инновации связаны с интеграцией факторов производства в новые комбинации, и поэтому баланс между созданием нового и развитием имеющегося становится важнейшей проблемой стратегического управления (и любой теории фирмы).

В нынешнюю инновационную и информационную эпоху управление знаниями стало неотъемлемой частью проблематики стратегического управления. Как очень точно указывает Б. Мильнер, «если знания не используются для достижения стратегических целей, нет никакого смысла в их накоплении и распространении, во внедрении эффективных технологий управления» [2003]. Между тем имеющиеся попытки теоретизирования на тему управления знаниями, проходящие обычно под лозунгом создания концепции интеллектуального потенциала фирмы (knowledge-based view of the firm) и концепции стратегического управления, основанного на знаниях, пока не привели к появлению действительно новой, самостоятельной теории фирмы.

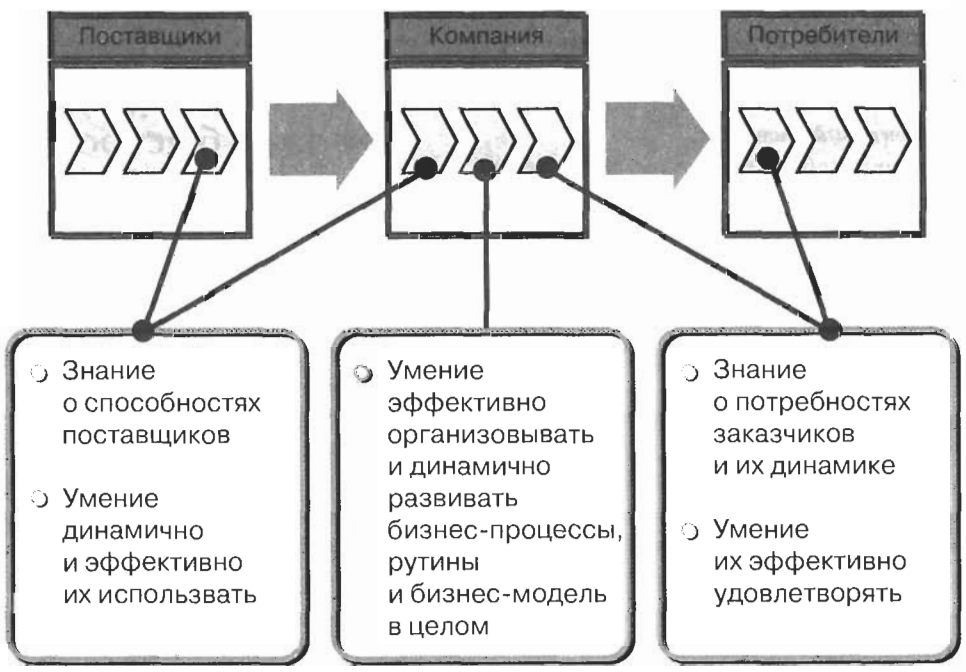
В частности, приходится констатировать, что под магическое воздействие невиданных ранее и постоянно совершенствующихся возможностей современных информационных технологий подпадает значительное число авторов работ по управлению знаниями. В подобных публикациях управление знаниями de facto становится главным образом проблемой из области информационных технологий, затем – в лучшем случае вопросом сферы их организационного по-

ведения и почти никогда не увязывается со стратегиями бизнеса.

Согласно Д. Тису, фирма является репозитарием знаний, встроенных в бизнес-процессы. База знаний фирмы включает технологические навыки, а также знание потребностей клиентов и способностей поставщиков (схема 2.13.29). Эти технологические и управленческие компетенции отражают как индивидуальные умения и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. Поэтому суть фирмы заключается в ее потенциале создания, передачи, собирания воедино, интеграции и эксплуатации знаний. Задача фирмы состоит в распознании и освоении новых возможностей, реконфигурации ее знаний как активов, компетенций и комплементарных активов, отборе надлежащих организационных форм, а также в правильном размещении ресурсов и осуществлении стратегического ценообразования.

Анализ концепции динамических способностей в исследованиях вопросов конку-

Схема 2.13.29



Компания является репозитарием знаний встроенных, в бизнес-процессы. Необходим потенциал для эффективного использования и развития этих знаний

ренции фирм в экономике знаний позволяет сделать следующие выводы. *Во-первых,* дифференцирующий эту концепцию акцент на фактор *предпринимательских способностей (распознания* новых возможностей бизнеса и *извлечения* из них экономических выгод) точно улавливает главную для нашей эпохи тенденцию к постоянному обновлению знаний. В отличие от подхода Г. Хамела, данная концепция трактует успешные стратегии не как революцию, а скорее как направляемую (проактивную) эволюцию, означающую, что при учете важности эффективного использования накопленных активов акцент делается на максимизацию новых ценностей. При этом конкурентные преимущества фирм понимаются как сокрытые в их управленческих и организационных процессах, особенности которых зависят от багажей специфичных активов фирм и доступных им траекторий развития.

Во-вторых, особый потенциал концепции динамических способностей в объяснении и предсказании успехов и неудач фирм связан с комбинацией в ее методологии возможностей эволюционной теории, теории трансакционных издержек, концепций организационного обучения и неявного знания.

В-третьих, концепция динамических способностей раскрывает *новый механизм конкурентных преимуществ,* характерный для инновационной и информационной экономики, — механизм, основанный не только на имеющихся у фирмы неявных знаниях (ее ключевых стратегических активах), но прежде всего на ее способностях извлечения экономической выгоды из знаний как активов. Данная концепция уходит от традиционного ранее жесткого противопоставления факторов рынка и внутрифирменной организации и, подчеркивая важность способностей комбинации внутренних и внешних компетенций фирмы, включает в анализ смешанные формы рынка и иерархий. При этом сетевая концепция стратегий может, по мнению В. Катькало, пониматься как частный случай концепции динамических способностей, а сетевые формы управления знаниями — трактоваться как проявление внешних организационных компетенций фирмы.

В-четвертых, допустимо и осторожное предположение, что концепция динамических способностей является прообразом искомой *новой парадигмой стратегий фирм в экономике XXI века* и, соответственно, находится в центре процессов становления четвертого этапа теории стратегического управления. Разумеется, адептам этой концепции предстоит найти достойные ответы еще на очень много вызовов — в частности, определить механизм создания динамических способностей, проверить их вклад в результаты фирм и понять эволюцию способностей во времени.

2.13.17. Туда, где все может быстро измениться

В качестве итога исследования причин и особенностей, начавшихся на рубеже XXI века формирования четвертого этапа теории стратегического управления можно сформулировать ряд поучительных выводов и вопросов.

Во-первых, рассмотрение новейших тенденций в организационно-экономической трансформации отраслей, конкуренции и фирм, свидетельствует о том, что современным качественным отличием этих изменений стал не только их глубокий, но и перманентный характер. Важнейшими символами этих сдвигов являются резкое усиление роли знаний как активов в конкуренции фирм, нарастающая конвергенция технологий и отраслей, новые экономические основы рыночной конкуренции и эффективной организации фирм.

Среди таких новых основ экономики конкуренции и фирм особо нужно выделить: быстрое возрастание приоритета *нематериальных активов;* новое понимание роли *экономии от масштаба;* смещение акцентов

с *минимизации издержек* на *создание дополнительной ценности* и даже – с *контроля издержек* на *фактор времени* (скорость разработки и коммерциализации новых продуктов, технологических и организационных инноваций); относительное *снижение важности доли рынка* (ввиду подвижности его формата, *сокращения жизненных циклов* товаров и *высокой динамики запросов* потребителей). Серьезные изменения претерпевает при этом объект стратегического управления – фирма, и прежде всего понимание ее эффективных размеров и организационных границ. Зачастую фирмы оказываются субъектами рыночной конкуренции в составе альянсов, сетей и других межорганизационных структур.

На этом фоне в современной теории стратегического управления способности менеджеров-предпринимателей к *проактивным действиям* по созданию рынков завтрашнего дня, *распознанию новых возможностей* бизнеса и *организационному обновлению* фирм для извлечения из них экономических выгод трактуются как основные механизмы обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ.

Во-вторых, становление новой парадигмы теории стратегического управления в условиях быстро набирающей силу постиндустриальной экономики (экономики знаний) предполагает *дальнейшее управленческое расширение экономической теории фирмы*. Глубокие общемировые изменения в условиях бизнеса и его экономических принципах в начале XXI века требуют решительного преодоления, прежде всего традиционного аналитического разрыва в исследованиях стратегии между их содержанием и процессом.

В-третьих, находящиеся в центре внимания концепции динамических особенностей умения фирмы проактивно управлять потоком ресурсов для формирования их новых ценных комбинаций и создавать таким образом возможности присвоения предпринимательских рент особенно важны при изучении конкуренции в экономике знаний.

В-четвертых, помимо конкуренции на основе знаний как активов другой важнейшей особенностью стратегий фирм в современной экономике является широкое распространение сетевых организационных решений. Хотя некоторые ученые интерпретируют данный феномен как суть новой парадигмы стратегического управления, сетевые структуры представляют собой скорее *новую форму, а не новое содержание* стратегий фирм.

Разумеется, у модной ныне «виртуальной корпорации» есть свои пределы эффективности, однако, как и для других межфирменных образований, один из главных экономических мотивов ее создания – отношенческие ренты, которые необходимо изучать, но которые находятся за рамками возможностей традиционной ресурсной концепции. Для решения этой проблемы ей необходимо отойти от противопоставлений рынка и внутренней организации и включить в анализ их смешанные формы. Концепция динамических способностей предоставляет возможность толковать отношенческие ренты как вариант предпринимательских рент (результат новых комбинаций репутационных и иных активов), иными словами, как умение культивировать долгосрочные межфирменные контрактные отношения, важнейшую внешнюю компетенцию фирмы и фактор ее устойчивых конкурентных преимуществ.

В-пятых, резкий рост в 2000-е гг. интереса российских менеджеров и ученых к проблематике стратегического управления должен учитывать реалии быстрой интеграции страны в мировое экономическое пространство, где факторы национальной специфики ведения бизнеса дают лишь относительно краткосрочные преимущества. Для современного развития исследований и практики стратегического управления фирмами в России особенно ценно не только знание мозаики созданных за последние 40 лет в мире концепций стратегий, но углубленное изучение самых актуальных из них в условиях конкуренции в экономике XXI века.

В настоящее время знания, организационные компетенции, бренды, технологические ноу-хау и другие нематериальные активы уже стали основой конкурентной дифференциации во многих отраслях экономически передовых стран и обозначились в этой роли на быстроразвивающихся рынках России. Все чаще встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные бренды) оказываются залогом отличительных преимуществ фирм в борьбе не только с иностранными, но и с «домашними» конкурентами.

В-шестых, отличительной особенностью применения идей и методов передовых концепций стратегического управления в основанной на знаниях и глобальной рыночной экономике является их востребованность не только в сфере бизнеса, но также и государственными и некоммерческими организациями, конкурирующими за ресурсы и потребителей своих услуг. Эта тенденция отчетливо выделяется в современной мировой литературе по стратегиям и менеджменту. Она набирает силу и в России по мере развития здесь рыночной экономики и профессионального роста управленческих кадров в трех основных секторах — предпринимательском, государственном и некоммерческом.

Вместе с тем поиск новой парадигмы теории стратегического управления для конкуренции в экономике XXI века пока находится в начальной стадии. Турбулентность современной бизнес-среды выдвигает много новых вопросов, которые еще предстоит осмыслить. Очевидно, например, что в быстроменяющейся среде уникальность ресурсов может легко улетучиться, а эффективные сегодня рутины и бизнес-процессы — в одночасье устареть. Поэтому единственным действенным механизмом реализации преимуществ на основе динамических способностей является перманентное организационное обновление фирмы. Но где сосредоточены динамические способности: в лидерах компании или самой организации? Если постоянное обновление организации неизбежно, то динамические способности следует понимать как некую мегарутину, механизм действия которой пока еще мало изучен. Каков механизм наращивания новых компетенций взамен отмирающих? Можно ли сформулировать некие предсказания относительно того, что позволяет фирмам, конкурирующим на основе динамических способностей, побеждать своих отраслевых соперников? Список подобных вопросов можно продолжить, и объективность их постановки стимулирует развитие методологии исследований стратегий фирм.

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
3
Структуры

Ключевые вопросы

• Понятие «структуры» • Типология структур • Модели ответственности, положения о подразделениях и должностные инструкции • Организационное моделирование и организационный дизайн • Интеграция структуры с бизнес-процессами и другими компонентами менеджмента • Проекты реорганизации • Развитие организационной структуры и организационный дизайн

3.1. Новое — это хорошо структурированное старое

Попытки улучшить положение дел в компании обычно начинаются с совершенствования ее организационной структуры. Именно в этом многие менеджеры видят золотой ключик к эффективному управлению. Не исключено, что каждый раз, начиная рисовать квадратики с должностями и функциями, они втайне надеются найти доселе неизвестный миру вариант.

Тщеславие, как всегда, будет посрамлено: по мнению специалистов, лимит открытий в этой области исчерпан минувшим столетием. И все же исследовательский зуд мучает руководителей не зря: регулярное «фотографирование» и координация разных типов структур, пронизывающих компанию, не только удовлетворит жажду первооткрывателя, но и принесет ощутимую пользу делу управления.

3.1.1. Интересно, что там внутри

Искусство менеджера сродни многим искусствам, в том числе и ремеслу архитектора. Говоря о структуре организации, мы будем иметь в виду не *организационную* структуру, вернее, не только ее. В широком смысле слова структура есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Стало быть, количество структур в таком непростом организме, как фирма, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой.

Поэтому, когда для удобства анализа и в зависимости от конкретных целей выделяется необходимый структурный срез, лучше не забывать, что он лишь *один из многих*.

Вернемся к архитектурной аналогии. Для рассмотрения каркаса дома (а первоначально термин «структура» как раз и означал отношения частей в архитектурном сооружении), как известно, используют структурные схемы, или строительные чертежи, вид которых зависит от точки наблюдения. Точно так же и графическое изображение структур организации как неких идеальных несущих конструкций зависит от выбора проекции.

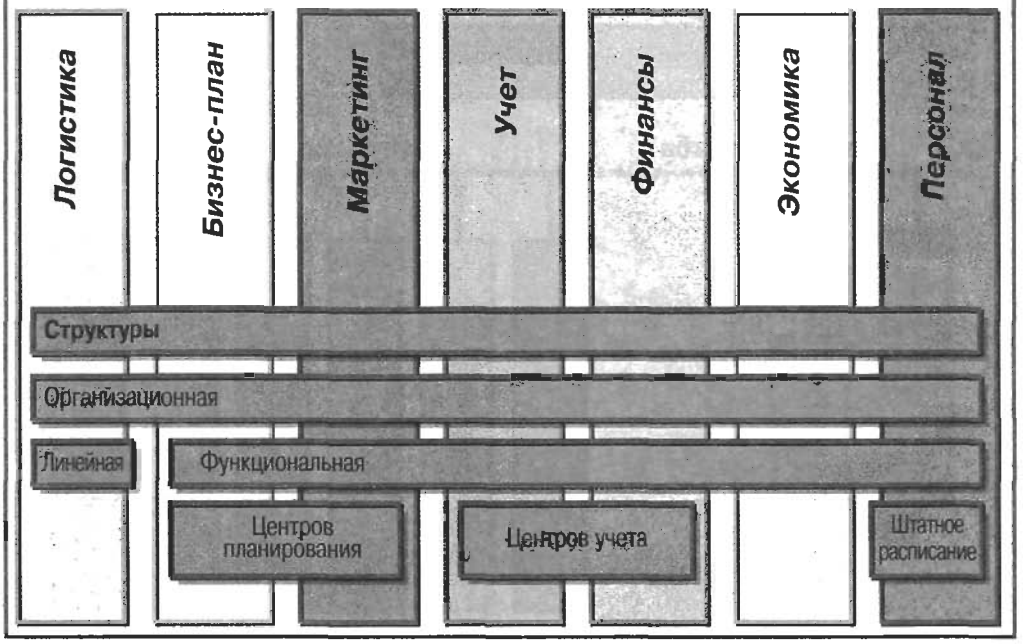
Чтобы иметь представление о несущем каркасе фирмы, будем поочередно выбирать в

Структура — каркас компании. Существенными являются не одна, а несколько различных структур: организационная, финансовая, бизнес-процессов и др.

Блондинка имеет привлекательный взгляд, а менеджер — профессиональную точку зрения.

Схема 3.1.1

Типы структур организации



качестве проекции каждый из компонентов менеджмента или их комбинации, а затем рассматривать их по отношению к понятию «структура» (схема 3.1.1). Таким образом, мы получим ряд известных или не очень известных структурных срезов. К малоизвестным относится, скажем, *структура центров планирования* компании или *структура центров учета*. Зато у всех на слуху *линейная структура* (связанная с организацией производственной деятельности компании) и *функциональная структура* (объединяющая подразделения с управляющими, или «штабными», функциями) — в различных сочетаниях они порождают знакомые всем *варианты организационных структур: линейно-функциональную, дивизиональную и матричную.*

Организационная структура — это своего рода альтернатива штатному расписанию, структурному срезу по персоналу, хорошо знакомому старшему поколению руководителей. На советских предприятиях это был основной структурообразующий документ организации: сначала расписывались все должности, к ним привязывался фонд оплаты труда, а поскольку он нормировался, то структурные изменения могли быть только следствием изменения штатного расписания.

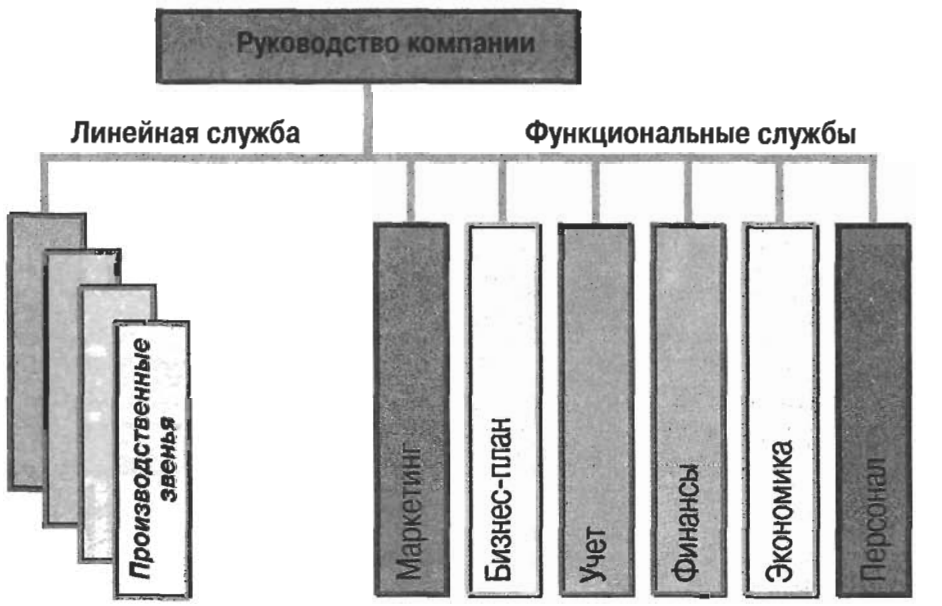
Сейчас штатное расписание может отражать структуру компании весьма условно. Вместо этого руководитель может издать приказ или положение об *организационной структуре компании*, выделив основные структурные звенья, направления их деятельности, задачи, которые они решают, права и обязанности. Смысл этого документа в том, что он является исходным для всех остальных управленческих действий. Без такого первого шага невозможен и регулярный менеджмент — его просто некуда будет внедрять.

3.1.2. Линейно или дивизионально

Читателям вряд ли нужно объяснять, что такое *линейно-функциональный тип структуры управления:* все мы выросли и до сих пор

Схема 3.1.2

Линейно-функциональная структура компании



живем в условиях почти безраздельного его господства (массовое распространение он получил в годы индустриализации, когда системы управления были скопированы с лучших американских и немецких предприятий вместе со станками и технологиями). Между тем сегодня классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних фирм. Для крупных компаний доминирующим стал *дивизиональный* подход (от англ. *division* — «подразделение»): по некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным перешло 95% из 500 крупнейших компаний США.

Причины, по которым произошел массовый исход крупных фирм из проверенной десятилетиями модели управления, хорошо известны. Вкратце они таковы: растущая диверсификация бизнеса и трудности в управлении непохожими друг на друга или географически удаленными предприятиями из одного центра. Начало популярности дивизиональной структуры относится к 1950-м годам. Именно тогда Америку и другие страны Запада охватила вторая волна специализации управления (первая в конце XIX века привела к созданию линейно-функциональной структуры). На этот раз западные корпорации переживали децентрализацию управления, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность своим производственным единицам.

Таким образом, в линейно-функциональных структурах производственные звенья наделены только функциями организации (линейными), а остальные, «штабные», функции управления реализуются на верхнем уровне (схема 3.1.2). В дивизиональных же структурах часть или даже все «штабные» функции (финансовое управление, учет, планирование и так далее) придаются производственным звеньям. Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт своей продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач (схема 3.1.3).

Схема 3.1.3

Линейно-функциональная структура компании

Таблица 3.1.1

Характеристика типов структур

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Стабильность (наиболее эффективны в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективны в динамичной среде)
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

Достоинства обоих типов структур мы свели в табл. 3.1.1 (не будем лишний раз повторять, что продолжением достоинств обычно являются недостатки).

Вот что говорит **Валерий Хруцкий**, директор Центра международного бизнеса и регионального развития, о линейно-функциональных структурах: «Их преимущества имели решающее значение в условиях слабо меняющегося технологического уклада, массового крупносерийного производства, когда основную долю в общем числе занятых (около 80%) составляют производственные рабочие, а в составе служащих более половины — конторский персонал. Эффективно руководить такой массой исполнителей можно только в рамках линейно-функциональных структур».

В сущности, все недостатки линейно-функциональных структур, не позволяющие им оперативно приспособиться к быстро меняющимся условиям рынка, сводятся к одному: *затруднено движение информации*. Это относится как к горизонтальным коммуникациям (когда руководители и специалисты разных функциональных отделов просто не могут понять проблемы друг друга, говоря «на разных языках»), так и к вертикальным.

Во-первых, медленно принимаются решения, поскольку обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения. Во-вторых, качество решений на высшем уровне определяется уже не столько компетентностью самих руководителей и специалистов (они могут быть весьма компетентными), сколько надежностью и достоверностью поступившей к ним информации. Поскольку у руководителей среднего звена появляются возможности влиять на решения вышестоящих менеджеров в собственных интересах или в интересах своей функциональной службы, линейно-функциональная структура порождает «ведомственность» внутри компании — со всеми отрицательными последствиями этого явления, так хорошо описанными для макроуровня.

С известной долей условности можно сказать, что квинтэссенцией слабых сторон линейно-функциональной структуры является характерный для нее тип руководителя. Так, по словам Валерия Хруцкого, *«многие из высших руководителей, выросших и сделавших карьеру в рамках таких оргструктур, никогда в жизни сами не начинали нового бизнеса, не стояли у истоков нового предприятия, продукта или вида услуг.* Их деятельность поэтому пронизана инстинктивным стремлением максимально уменьшить риск при принятии важного решения и не брать на себя большой ответственности».

Именно эту болезнь в первую очередь и был призван излечить дивизиональный подход. Однако предоставление широких полномочий производственным отделениям и их руководителям выдвинуло на первый план другую проблему: сочетание самостоятельности отделений и их ответственности за общие для корпорации конечные результаты. Интересы «низов» и «верхов» здесь совпадают далеко не всегда.

Кроме того, дивизиональный подход порождает дублирование функций управления, что означает рост управленческого аппарата компании в целом. Правда, ссылаясь на опыт западных компаний, Валерий Хруцкий считает, что расходы эти оправданы, так как в результате компания становится более мобильной в условиях жесткой конкуренции. Однако эффект наступает не автоматически (не одни только линейно-функциональные структуры терпят поражение в конкурентной борьбе). Здесь тоже существует угроза неуправляемости, поскольку на сей раз в подразделениях компании возникает *многоуровневая иерархия*, потоки информации и управленческие решения опять движутся только по вертикали, а это затрудняет интеграцию разных сфер управленческой деятельности на ключевых направлениях.

Таким образом, не исключено, что попытка двигаться по «магистральному пути» развития оргструктур обернется для компании всего-навсего бегом по кругу. Эту опасность должны в полной мере учитывать российские организации, «прозябавшие» в линейно-функциональном прошлом и потому особенно легко поддающиеся соблазну покончить с ним раз и навсегда.

У каждого из типов организационных структур есть свой хронический недостаток. В линейно-функциональной структуре это медленное движение информации и скорость принятия решений. В дивизиональной – несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии.

3.1.3. Все хорошо, что хорошо работает

Не ставя себе целью развенчание кумиров, попробуем все же определить акценты, которые необходимо расставить в организации до того, как руководство осчастливит ее той или иной наисовременнейшей структурной моделью управления.

Что это за правила? Они просты в теории – и именно поэтому на практике эта простота обнаруживает известное коварство. Здесь даже такое средство, как приглашение специалистов-консультантов, полностью не решает проблему. А уж небольшим или вновь возникающим фирмам, которые начинают свою деятельность в рамках простейшей линейно-функциональной структуры, и подавно есть смысл освоить этот механизм без посторонней помощи. Для этого, как говорит генеральный директор консалтинговой группы «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» Вячеслав Кондратьев, нужно лишь соединить определенный алгоритм с некоторым уровнем здравого смысла. Чтобы понять, как это делается, воспользуемся принятой системой координат.

Сначала составим перечень основных функций, которые должна выполнять компания, – они совпадут с основными компонентами менеджмента в нашей классификации. При необходимости эти функции могут детализироваться, как уже говорилось во введении. Если функции записать в виде столбиков некоей таблицы, то в строчках этой таблицы можно противопоставить структурные звенья компании, которые будут отвечать за реализацию данных функций. И каждый раз, вводя новое структурное звено, нужно установить связь этого звена с функциональным «столбиком» – поставить крестик. Таким образом, функции будут спроецированы на структурные звенья.

3.1.4. За функцию ответишь

А теперь главные правила.

Первое. Все функции, которые вы определили, должны быть за кем-то закреплены. В противном случае часть из них будет подвешена в воздухе и на этих направлениях всегда будет аврал. Это, конечно, не ново: чтобы дело делалось, за него кто-то конкретный должен отвечать – возражать здесь не стал бы даже знаменитый анархист князь Кропоткин.

Второе. За каждую функцию должна отвечать только одна служба, одно звено, иначе возникает дублирование функций, ведущее не только к непроизводительным расходам, но и к неизбежным недочетам в управлении. Эта истина тоже давно известна: у семи нянек дитя без глазу (то есть, понятно, не без органа зрения, а без присмотра).

И третье. Когда функции распределены по службам, и вы начали строить иерархию между последними, нужно помнить о нормативах управляемости: в управлении должно находиться не более шести-семи объектов. Собственно говоря, и это не открытие. Без малого два века назад русский поэт писал:

Старайтесь, чтобы гости за столом,
Не менее Харит своим числом,
Числа Камен отнюдь не превышали.

То есть даже такой сравнительно несложный для управления процесс, как дружеский ужин, поддается управлению лишь тогда, когда число субъектов лежит между тремя и девятью.

В чем трудность реализации этого, казалось бы, простейшего алгоритма? Вот что об этом думает Вячеслав Кондратьев:

– Сложность – в последовательности, монотонности действий. Нужно действительно расписать все функции и проследить, чтобы они были закреплены за структурными

Несколько советов руководителям, привлекающим консультантов по организационным структурам.

Что может сделать консультант.

• Обследование: сделать «фотографию», на которой проявятся действующие структуры организации.

• Анализ: найти «узкие» места и нарушения логики функционирования этих структур.

• Проектирование: разработать документы внутрифирменного управления.

Хотя все это доступно и самому руководителю, у консультанта есть преимущества: опыт, сноровка и инструментарий для решения именно этих задач.

Что нужно требовать от консультанта.

Чтобы он не только разработал все необходимые документы, но и обучил специалистов компании приемам и регламентам мониторинга и обновления этих документов.

Чего не могут консультанты.

• Быстро вырабатывать стратегические решения (для этого нужна вся совокупность информации, которой располагает только руководитель компании).

• Давать окончательный вариант решения (вместо этого – спектр возможных вариантов).

Диалектика взаимоотношений консультанта и руководителя.

• Консультант лучше систематизирует – руководитель лучше знает объект.

• Консультант применяет системные технологии в «узких» вопросах – руководитель находит комплексные и уникальные решения.

Как сократить затраты на консультантов.

• Через самообучение руководителей (80% дорогостоящего времени консультанта уходит на выяснение и/или объяснение элементарных вещей).

• Через long distance консалтинг (по переписке), с помощью которого, например, легко проводить анкетную часть обследования (это особенно актуально для регионов).

звеньями. Это легко, когда речь идет о семи функциях. Если же степень детализации увеличивается, дело становится сложнее, и над распределением, скажем, 10–15–20 функций уже приходится подумать. Но все равно эта задача решается.

Тут важно соблюсти тактическую последовательность, то есть задача должна быть решена до конца. Но, кроме того, существует и *стратегическая* последовательность. Она связана с тем, что по мере развития организации распределение функций неизбежно меняется, и это нормально. Ненормально другое – когда эти изменения формально не фиксируются неким организационным положением.

3.1.5. Кризис «бумажной структуры»

Ведь что происходит? Многие попытки внедрять регулярный менеджмент в компании начинаются с того, что расписываются организационные структуры. Но через два месяца уже не хватает воли, времени или внимания, чтобы адаптировать это решение к новым условиям. В результате возникает то, что называется «бумажной» структурой. То есть на стенке висит некий листочек, на котором распределены функции, но это распределение не соответствует реальности. Отсюда общий скептицизм в отношении регулярного менеджмента, и все скатывается к традиционному способу управления: *как получится*, по интуиции.

Подчеркнем, что коварство «бумажной» структуры заключается не в том, что существует некий бесполезный листочек, – ведь организация все равно реализует все необходимые функции. Проблема в отсутствии регламента. Когда нет готового решения (скажем, в виде четкого распределения функций) и его приходится изобретать по ходу дела, даже если результаты получаются приемлемые, все равно возрастают затраты, теряется темп. Но главное, такой интуи-

тивно-импровизационный способ решения срабатывает только при определенном масштабе бизнеса. С увеличением его масштаба ресурсов компании может не хватить для закрытия всех возникающих авральных зон. Как считает г-н Кондратьев, это и есть один из симптомов неуправляемости организации: «Отсутствие регулярной системы менеджмента при определенном масштабе бизнеса приводит к тому, что ресурсов по управлению не хватает на решение проблем методом "народной стройки". И многие организации в какой-то момент начинают чувствовать ограничение масштабов роста. То есть *проблем становится больше, чем ресурсов для их решения*».

Что касается ресурсов, то они иногда приобретают и самодовлеющее значение. Речь идет о том, что *не каждая организация вообще может позволить себе роскошь иметь правильно организованную структуру*. Для этого в соответствии с нормативами управления нужно иметь, например, определенный штат специалистов, следовательно, этот штат нужно обеспечить финансированием, и здесь может возникнуть препятствие. Или предполагается, что специалисты, расставленные по квадратикам, будут работать, как это предписывается закрепленными за ними функциями. Но для этого они должны иметь определенную квалификацию, иначе структура тоже не срабатывает. Перечень подобных факторов можно продолжить (они могут быть связаны со всеми компонентами менеджмента).

Основные правила разработки организационной структуры фирмы

- Каждая функция, реализуемая фирмой, должна быть закреплена за конкретной службой.
- Недопустимо закрепление одной функции за двумя или несколькими службами.
- Иерархия служб не должна подчинять одному субъекту управления более 6–7 объектов.

По этой причине еще важнее не ограничиваться построением рациональных структур, но сопоставлять их с тем, что есть на самом деле. Иными словами, нужно непрерывно вести мониторинг структуры, периодически делать своего рода «фотографии» организации. Этим могут заниматься консультанты, служба совершенствования управления внутри компании, само руководство – зависит от масштаба фирмы, но кто-то обязательно должен это делать.

3.1.6. О, сколько нам открытий чудных...

Если говорить об открытиях, то из всего сказанного ясно, что они заключены не в типах организационных структур. Разнообразие здесь ограничено, все действующие структуры в том или ином виде распадаются на линейно-функциональные, дивизиональные и матричные. Так что каждая новая попытка создать структуру приводит к тому, что получается либо первое, либо второе, либо третье.

Открытие лежит в другой плоскости. Вячеслав Кондратьев, например, считает, что все типы структур работоспособны в любой организации:

– В одних и тех же условиях можно применять и первую, и вторую, и третью – и они будут работать. С разной эффективностью, но работать будут. Поэтому, мне кажется, первый результат в деле улучшения структуры связан даже не с выбором типа структуры управления, а просто с систематизацией, налаживанием дел и доведением постановки той или иной структуры до логического конца: функции должны быть расписаны, иерархия определена, логика взаимоотношений задана. Если этого не будет, любой тип структуры будет работать плохо. А вот именно этой технологии построения структуры многим руководителям и не хватает, и решения ищут в типах структур.

– Каковы же в таком случае критерии перехода от одного типа структуры к другому?

– Если вы научились работать в рамках простейшей структуры (скажем, линейно-функциональной), решили все задачи по

организации этой структуры и почувствовали ее ограниченность — вот тогда нужно переходить к дивизиональной структуре. Потому что она не проще для построения и реализации и сам по себе переход ничего не дает. Эффективность типов можно сравнивать только в случае хорошо организованных структур, и бессмысленно это делать в плохо организованных структурах, к какому бы типу они ни относились.

- **Финансовая структура** — это центры финансового учета компании и их связи между собой.
- **Центр финансового учета (ЦФУ)** — структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, поддающихся учету.
- **Центр финансовой ответственности (ЦФО)** — структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих операции, конечная цель которых — максимизация прибыли, способных оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.
- **Профит-центр** — структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение и учет прибыли.
- **Центр доходов** — структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых направлена на получение дохода и не предусматривает учет прибыли.
- **Венчур-центр** — структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.
- **Центр затрат** — структурное подразделение или группа подразделений, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования профит-центров или венчур-центров и непосредственно не приносят прибыли или дохода.

— Видимо, здесь кроется причина того, что мы вообще не рассматриваем матричную структуру управления?

— Хотя с ходу я не могу сослаться на какие-то академические исследования, но, по моей собственной оценке, наиболее простая структура в освоении — это линейно-функциональная, более сложная — дивизиональная, она требует более высокого уровня менеджмента, а матричная — еще сложнее. Фактически это смесь первой и второй в разных пропорциях, то есть в одной компании работают две системы одновременно: организация прошивается, скажем, по вертикали функциями управления и одновременно по горизонтали — проектами, которые представляют дивизионы. Поэтому если вы не научились работать в линейно-функциональной и дивизиональной структурах, то в матричной тем более не научитесь. Ведь здесь возникает и другой эффект: число связей и точек контроля в матричной структуре существенно превышает таковое в первых двух и поэтому требует очень высокой культуры менеджмента.

— Иными словами, для российских компаний это завтрашний день?

— Концептуально это для нас вчерашний день: уже давно все знали и в учебниках читали, как это работает. Весь вопрос в технике реализации силами конкретных коллективов и в рамках конкретной компании. Это требует не только более высокого уровня корпоративной культуры, навыков и умения работать, но и более сложного программно-технического обеспечения, логистики, информационных обменов, системы контроля. Поэтому мы знали об этом и вчера, но масштабно начинаем применять только сегодня.

— Что можно сделать еще?

— Еще одно открытие в этой области для российских компаний связано с тем, что сейчас кроме организационных структур самое животрепещущее значение, пожалуй, приобретают финансовые структуры, которые дают разбиение организации на основе других критериев — *по центрам финансового учета.* И вот эта декомпозиция органи-

зации не по звеньям, которые выполняют какие-то функции, а по звеньям, с которыми связано ведение учета, позволяет реализовывать учетную политику, предназначенную для счета денег и, следовательно, для ведения бизнеса в местах возникновения затрат и заказов.

Эффективность типов структур можно сравнивать только для хорошо организованных структур — и бессмысленно это делать в плохо организованных структурах, к какому бы типу они ни относились.

3.1.7. Связь организационной и финансовой структур

Какая из этих двух структур важнее? Вопрос не риторический. Ведь в конце концов для бизнес-организации главным является не выполнение каких-то видов деятельности, а получение прибыли. Следовательно, главным становится выделение центров, которые и будут ее зарабатывать. В бизнесе организационная структура должна в известном смысле подчиняться финансовой, быть организационным каркасом, одним из способов достижения финансовых целей, стоящих перед компанией.

Неявно финансовая структура существует в каждой компании, и это может подтвердить, например, главный бухгалтер, который разрабатывает положение о бухучете или учетной политике фирмы. Но это означает, что именно бухгалтер и является в ряде российских компаний главным идеологом, инициатором и разработчиком финансовой структуры.

Исходя из каких соображений он выделяет центры финансового учета? Очевидно, из соображений бухгалтерской целесообразности, которая определяется, с одной стороны, внешними условиями, внешними задачами по отчетности организации, а с другой — удобством ведения бухучета внутри ее. Соответственно, для многих руководителей положение о бухучете — это дань налоговой инспекции.

А между тем речь идет об одном из важнейших стратегических вопросов, который в западных компаниях, например, решается на уровне совета директоров. Оно и понятно: концепция, критерии, целесообразность выделения центров финансового учета, направления финансовых потоков организации должны определяться не в интересах счетоводства и не в рамках функциональных задач службы бухучета. Они порождаются самой стратегией бизнеса.

Эта *стратегия является единственным более или менее объективным критерием, который лежит в основе выделения ЦФО.* Не случайно специалисты по управлению и менеджеры, имеющие подобный опыт, относят разработку финансовой структуры компании скорее к области искусства: дескать, это само по себе бывает видно. Правда, кое-что осязаемое здесь все-таки есть. Речь идет о том, с чего мы начали эту главку, а именно — о соотношении финансовой и организационной структур. Так, по словам начальника управления финансового планирования и анализа финансового департамента компании «Альфа-Эко» **Андрея Родионова**, обе структуры тесно взаимосвязаны:

— Критерий выделения ЦФО несложен. Допустим, руководитель какой-либо программы полностью ответствен за финансовый результат по данной программе — выделяем эту программу в ЦФО. Или, допустим, в оргструктуре есть три отдела, входящие в состав одного управления и функционально ответственные за одну статью прямых расходов компании, например закупку сырья. В финансовой структуре это можно назвать, скажем, центром финансовой ответственности номер пять. То есть в оргструктуре это три отдельные ячейки, а здесь будет одна. Либо наоборот.

— Когда наоборот — это, наверное, более щекотливое дело?

— Согласен, это может быть трудный вопрос. Вообще любые перемены воспринимаются болезненно. Мы столкнулись даже

с тем, что руководитель одного управления, которое реально занимается закупками и было так названо в структуре центров финансовой ответственности (раньше они назывались чуть-чуть по-другому), возмутился самим фактом переименования своей должности.

Хотя я пробовал рисовать новую оргструктуру компании, но, к счастью, изначально не старался предлагать какие-то революционные изменения. Впоследствии я эту затею совсем оставил. И теперь считаю, что на начальном этапе вносить кардинальные изменения и вовсе не следует, иначе внедрение финансовой структуры может закончиться, так и не начавшись.

– Может быть, ваш опыт говорит о том, что сама оргструктура компании была правильной?

– Да, с точки зрения одного ведущего российского специалиста, которого мы приглашали, в целом она у нас корректна.

Ясно, что, если оргструктура компании построена менее удачно, чем в «Альфа-Эко», выделение ЦФО будет проходить не так гладко. Но польза от этого процесса все равно очевидна: само несоответствие одного другому должно навести руководителя на мысль о необходимости внести те или иные изменения. Например, исправить положение, когда подразделения, зарабатывающие основную прибыль организации, не выделены организационно или их руководители не имеют необходимых полномочий по управлению процессом.

Кроме того, как считает президент Межбанковского финансового дома **Николай Редько**, часто бывает достаточно такого «эмоционального» взгляда (когда в организации еще нет никакого финансового планирования, но на листке бумаги ее структура уже представлена в виде ЦФО), чтобы оценить, насколько верно выбрано само направление развития компании: «Когда такая сетка построена, можно думать системно о развитии организации, наращивании инфраструктуры – и в бизнесе, и в службах поддержки или штабных подразделениях, и в венчурах. Здесь сразу видно, сколько у нас венчуров, за сколько направлений мы взялись, чтобы попытаться их развить, адекватно ли количество этих венчуров организации: например, если их вдвое больше, чем бизнесов, то это странно. Такая структура позволяет более адекватно взглянуть на то, что, собственно, ты собираешься делать, и понять, можешь ли ты это сделать».

Руководитель может извлекать отсюда и другую управленческую информацию. Например, по словам г-на Редько, принадлежность подразделений к разным типам ЦФУ предполагает различные принципы финансирования этих структур, управления, мотивации сотрудников: «Если люди работают в бизнес-подразделении, то, определив четко род деятельности, цели этого подразделения, мы определяем, какой нам нужен персонал, чтобы добиться этих бизнес-целей. Далее, сама финансовая система говорит о том, что нужно построить механизм не только учета доходов данного подразделения, но и учета его расходов, чтобы основной мотивацией была прибыль. Если же взять подразделение, которое занимается, например, коммуникациями, то есть сугубо бюджетное, то у него нет никаких целей, связанных с принесением прибыли. Соответственно, у него есть штатное расписание, бюджет, свои планы развития. И здесь будет работать более стационарный мотивационный механизм, как во всех бюджетных организациях, где стараются учитывать инфляцию и мотивировать от достигнутых бюджетных результатов, – то есть немного иной подход».

Таким образом, с помощью соединения этих двух видов структур – организационной и финансовой – уже достигается некая стереоскопичность взгляда на организацию. Но это еще не все. Как уже говорилось, необходима протяженность такого взгляда во времени. Так, по словам Андрея Родионова, «после того как структура центров финансовой ответственности нарисована, то есть мы сделали какой-то моментальный "снимок", ее нужно отслеживать дальше. Любое изменение в этой

структуре подразумевает появление какой-то новой программы, проекта в бизнесе, и это должно находить отражение в финансовом планировании и в получении информации по факту».

Временной срез во взаимоотношениях организационной и финансовой структур иногда приобретает исторический масштаб и определяет «смену формаций» в управлении: переход из линейно-функциональной в дивизиональную структуру, а также эволюцию последней от единой компании к групповому ведению бизнеса.

Когда нет регламента и решение приходится изобретать по ходу дела, даже если результаты получаются приемлемые, все равно возрастают затраты, теряется темп. Но самое главное, – что с ростом масштабов бизнеса ресурсов компании может и не хватить для закрытия всех возникающих авральных зон.

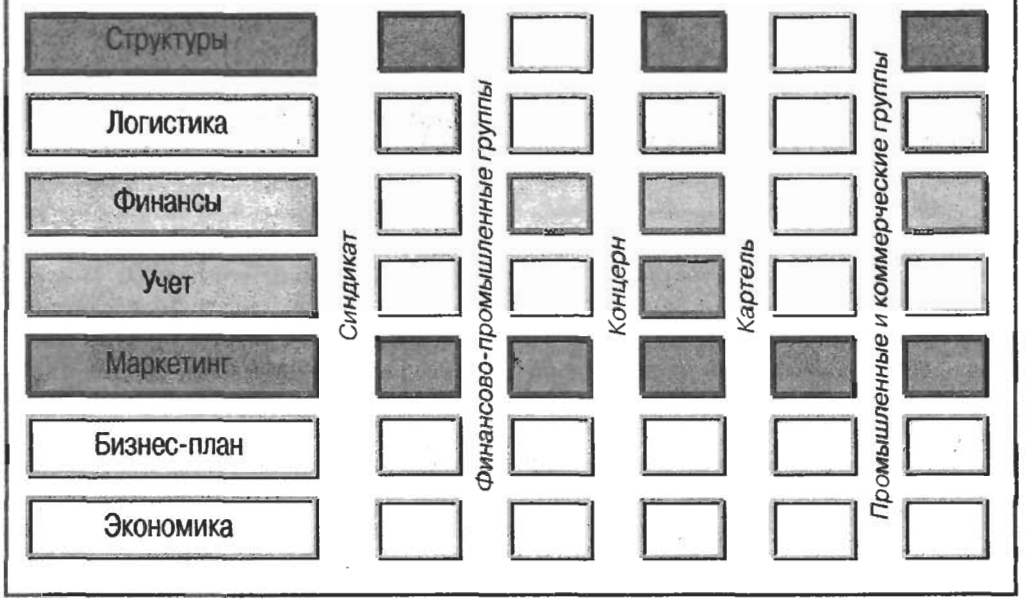
3.1.8. Бизнес-группировка

Закономерность этого перехода заключена в самой типологии центров финансового учета (ЦФУ).

На первой стадии, когда в компаниях возникали центры учета, они получали некоторую хозяйственную самостоятельность и становились хозрасчетными центрами. Затем часть из них превращалась в центры финансовой ответственности (ЦФО). (На всякий случай подчеркнем разницу: хозрасчет, как известно, бывает разной глубины – только перестроечных хозрасчетов было, кажется, три, – а ЦФО подразумевает полную ответственность за получение прибыли.)

Придание ЦФУ статуса ЦФО позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, когда эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных

Схема 3.1.4



за ним функций, а финансовыми результатами. Такой переход – своего рода революция, так как при этом вытесняются административные методы управления. Именно она позволяет управлять в рамках одной корпорации многими разнородными бизнесами – ведь при максимальной степени децентрализации ЦФО выводится из структуры компании и получает статус дочерней фирмы, то есть происходит переход от дивизиональной структуры к холдинговой.

В данном контексте **холдинговая структура** – это дивизиональная структура, где некоторые центры ответственности являются юридическими лицами, управление которыми происходит через систему участия.

Таким образом, в определенной мере выбор между линейно-функциональной и дивизиональной структурами – это выбор между двумя возможностями управления: административно-централизованным управлением (кто, что, когда) и управлением с выделением хозрасчетных центров (сколько). В свою очередь, в хозрасчете существует широкий спектр вариантов в зависимости от степени децентрализации. Если говорить о групповом ведении бизнеса, то в зависимости от варианта передачи прав дивизионам возникают различные типы объединений.

Правда, переход от корпоративного управления к групповому необязательно происходит линейно, или, по-армейски говоря, строем: в тех или иных вариантах объединений могут использоваться разные компоненты менеджмента, и это полезно учитывать каждый раз, говоря о конкретном объединении. То, что изображено на схеме 3.1.4, характеризует минимальный набор таких компонентов, вытекающих из общепринятых определений того или иного типа объединения.

С этой точки зрения **концерн** – это объединение, использующее все компоненты менеджмента.

Синдикат имеет общую структуру продвижения товаров и услуг на рынки, осуществляет общее управление сбытом, а также общее бизнес-планирование в части сбыта и маркетинга.

Картель – соглашение о разделе рынка – предполагает координацию бизнес-планов.

Консорциум можно трактовать как временное объединение с необходимым набором компонентов менеджмента, то есть для разных типов решаемых задач могут использоваться как все компоненты (и тогда это временный концерн), так и некоторые из них.

Промышленная или коммерческая группа осуществляет общую логистику (линейное управление), поскольку предприятия связаны, как правило, производственными и технологическими циклами. Они ведут общий учет и управляют общими финансами.

Финансово-промышленная (финансово-коммерческая) группа, которой через системы участия владеет финансовый институт (весьма распространенный вариант), управляется методами и средствами финансового института. Это прежде всего бизнес-планирование и финансовое управление.

3.1.9. Тонкие настройки

Как мы уже отмечали, для дивизиональной структуры характерно несовпадение интересов разных уровней управления (как только дивизиону передаются права, у него появляется собственный экономический интерес, который может не совпадать с интересами управляющего центра). Поэтому борьба с центробежными тенденциями и согласование интересов в иерархической структуре стоят здесь на первом месте в перечне проблем управления. Простейшие решения в этой области связаны с построением различных мотивационных механизмов, основанных на монотонной связанности: если выигрывает компания в целом, то выигрывает и дивизион. Но довольно часто такое прозрачное реше-

ние не может быть найдено в принципе. Например, в финансово-коммерческой группе: прибыль банка — это убыток для коммерции, и наоборот.

Вот почему здесь приобретает особую актуальность еще одно измерение менеджмента, которое вообще-то не вредно иметь в виду и в более простых ситуациях. Речь идет о том, что степень децентрализации управления может меняться не только *вместе* с *числом* компонентов менеджмента, но и *внутри* каждого из этих компонентов. Специалисты называют это *тонкой структуризацией*. В случае разнородной группы, когда центробежные тенденции заведомо сильны, а возможности централизации, то есть расширения перечня средств управления, жестко ограничены, есть смысл рассмотреть варианты централизации внутри, скажем, того же финансового управления.

Например, инвестиционное кредитование, которое используется в качестве инструмента управления в такой группе, может осуществляться двумя способами.

Первый, который обычно применяется сейчас, — разовый кредит под бизнес-план. При этом управление ведется через качественную проработку бизнес-плана, его аудит и экспертизу, а результат его реализации финансирующая организация получает в конце. Это вариант минимальной централизации управления.

Второй способ — кредитная линия. В бизнес-план в этом случае включаются бюджеты доходов и расходов по *cash flow*, информация по которым должна поступать на протяжении всего периода кредитования. Это означает, что возникла совершенно новая модель финансового бюджетирования и выделения инвестиционных ресурсов. И это более жесткая модель финансового управления со стороны банка.

По словам Вячеслава Кондратьева, этот фактор срабатывает и на уровне отдельных компаний. Так, в финансовом управлении, применяя бюджетные техники управления в зависимости от того, какого типа бюджеты консолидируются, то есть какие решения переносятся в общий орган управления, а какие — в дивизионы, возникает целый спектр возможных схем.

3.1.10. Проектируй, учись, делай

Ясно, что все комбинации в области построения управленческих структур рассмотреть и перечислить нельзя, поэтому, во-первых, нужно искать некие решающие правила, алгоритм поведения. Во-вторых, полезны аналогии и схемы, которые были применены в других фирмах в другое время. В-третьих, необходимо понимать, что готового решения для вас все равно нет. Его нужно придумать, пользуясь известными алгоритмами и примерами. В следующих главах этой книги читатель увидит, что это *тройное правило* вполне применимо во всех областях менеджмента.

Кроме того, очевидно, что каждое решение имеет сильные и слабые стороны и задача руководителя искать не золотой ключик, не идеальное решение, а решение *приемлемое*, одновременно понимая его плюсы и минусы, его преходящий характер, а также искать способы увеличения плюсов и уменьшения минусов. И самое главное — быть последовательным, даже, если угодно, занудным *внутри* самого решения. Тогда времени для его реализации будет достаточно.

По мнению специалистов, переход от линейно-функциональной структуры управления, характерной для большинства коммерческих компаний в начале их деятельности, к управлению с выделением центров финансовой ответственности при наличии сильной воли и постоянного внимания к этому вопросу со стороны руководства компании занимает около года. Переход же к структуре концерна или холдинга занимает несколько лет. Но процесс внедрения самой системы — гораздо более тонкое и трудоемкое дело, чем это кажется на уровне идеи.

3.2. Как выбрать оргструктуру

Для сохранения конкурентоспособности предприятия его организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе, чтобы во главе этой работы стояли компетентные менеджеры, подотчетные акционерам и высшему руководству компании. Один из вариантов – организация на основе дивизионов, или бизнес-единиц (схема 3.2.1).

Проблему выбора типа организационной структуры комментирует **Михаэль Обермайер**, компания «Маккинзи»:

— Чтобы ответить на вопрос, какая нужна организационная структура, нам надо вернуться к стратегии. Иногда делается противопоставление: корпоративная стратегия и стратегия бизнеса. В чем разница?

Стратегия бизнес-единицы — это нечто реальное, она имеет дело с реальными людьми, которые предпринимают реальные действия. Это может быть производство продуктов, или их транспортировка, или предоставление отчетности, или работа с таможней.

Что касается корпоративной стратегии, то это нечто гораздо менее реальное, чем стратегия бизнеса, поскольку корпорация — это набор каких-то видов деятельности, где нет ни одного реального человека. Можно сказать, что бизнес-единица — это некая агломерация деятельности, под которую может быть подведена единая стратегия.

Например, компания производит напитки: молоко, сок. Почему? Да потому что упаковывают их на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «Тетра Пак». Несмотря на то что одна упаковка белая, а другая — желтая, с производственной точки зрения тут разницы почти никакой. Однако если вы посмотрите на изнанку рынка, то есть на конечного потребителя, то окажется, что динамика продажи молока и сока совершенно различная, каналы распределения — тоже (например, в ночных клубах молоко продают в минимальных количествах) и так далее.

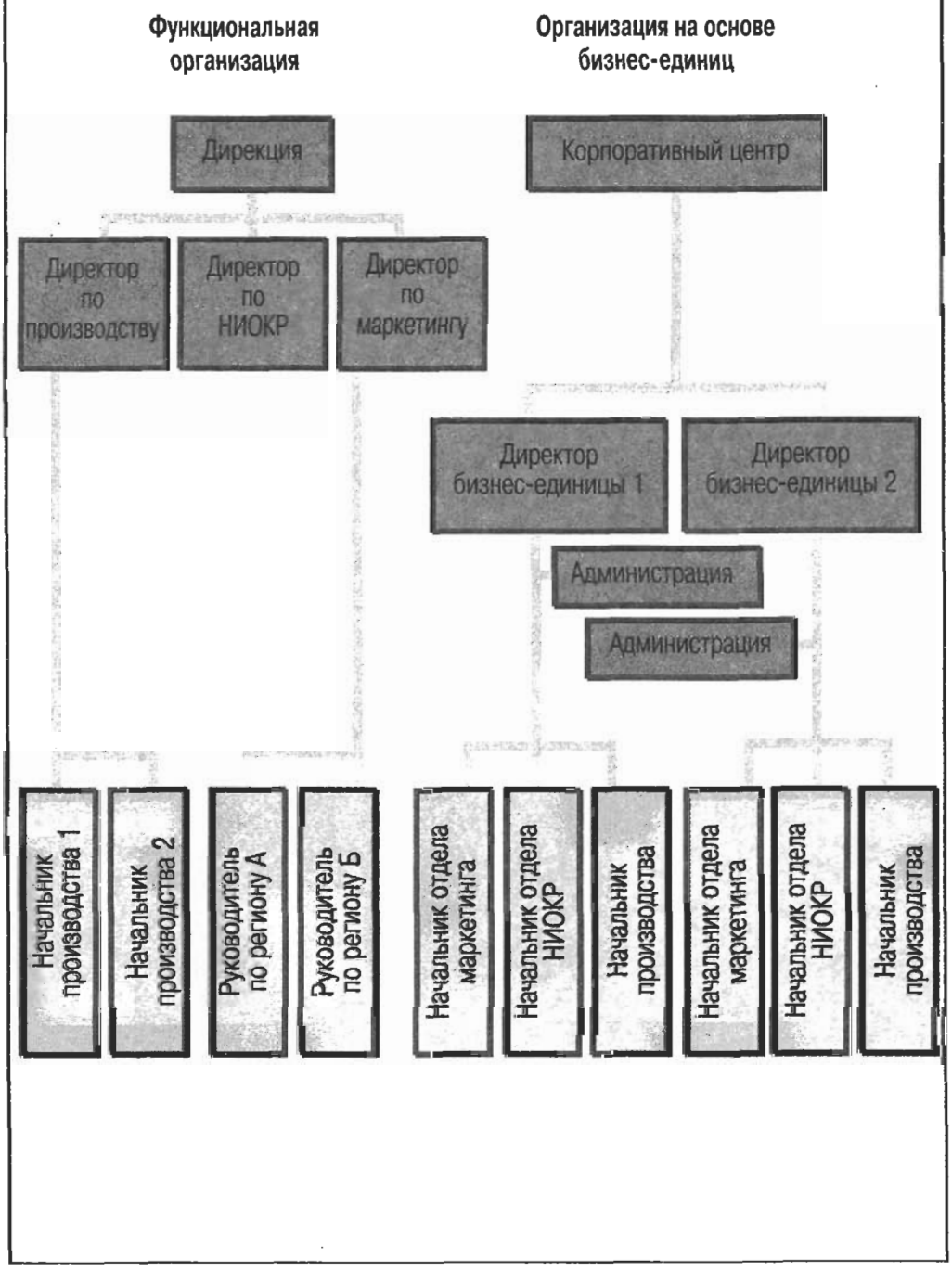
В этой ситуации можно задать себе вопрос: эти два вида продукции должны относиться к двум разным бизнес-единицам или к одной? Ответ совершенно не очевиден, потому что в данном случае все зависит от стратегии. Если вы говорите, что стратегия вашей компании — производить эту продукцию и доминировать именно в вопросах производства, потому что вы знаете, как произвести дешевле всех остальных, тогда вы придете к выводу, что это одна бизнес-единица. Причины для дифференциации нет, поскольку ваша бизнес-концепция заключается в том, что вы очень квалифицированно, эффективно, прекрасно обрабатываете жидкость. Но тогда пусть маркетинг, дистрибуцию и прочее делает кто-то другой.

Может быть и другая концепция. Вы — компания, которая поставляет эти продукты непосредственно потребителям. Какую-то часть продуктов вы можете произвести сами, но вы столь же хорошо себя чувствуете, покупая подобные продукты у кого-то еще. В данном случае ваше конкурентное преимущество заключается в том, что вы лучше, чем другие, можете идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции — путем рекламы, как угодно. Такая компания может прийти к выводу, что здесь должны быть две разные бизнес-единицы.

По моим представлениям, сейчас происходит деволюция процесса принятия решений. Рынок слишком сложен для того, чтобы его мог понять и осмыслить один человек, поскольку события происходят на многих «фронтах» одновременно. Все хорошо знакомы с теорией хаоса, так вот мы все время живем на грани хаоса, и ни одна компания не обладает достаточным количеством глаз, ушей, мозгов для того, чтобы

Схема 3.2.1

Типы организационных структур



все это централизовать наверху. Процесс принятия решений как бы растекается в те слои, в те уровни людей, где эти решения реально могут быть приняты. И очень скоро люди начнут разделять между собой обязанности более четко: ты делаешь то, а я делаю это. Естественно, на первых этапах возможны ошибки, ведь в большинстве случаев ситуации гораздо сложнее, чем эта история про сок и молоко. То есть редко можно сказать, что вот это абсолютно правильно, а это абсолютно неправильно. Но вот что мы можем сказать точно. *Хорошая, четкая стратегия позволяет выявить и решить организационные проблемы.* Можно это выразить и иначе: нельзя разработать стратегию (набор взаимосвязанных действий, который способен привести к достижению долгосрочного конкурентного преимущества, — это наше определение стратегии) для подразделений, виды деятельности которых не соотносятся друг с другом.

3.3. Организационное моделирование

В конце XX века были созданы специальные методики и средства организационного проектирования. Ситуацию комментируют специалисты компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ».

3.3.1. Применяй бизнес-инжиниринг

Изменению организационной структуры компании должен предшествовать организационный анализ «как есть» — это анализ функций, организационных звеньев, способов достижения целей, оценка слабых и сильных сторон организационной структуры.

Проведя организационный анализ, можно переходить к проектированию функциональной модели компании. В ходе проектирования уточняются состав и иерархия функций и звеньев, а также проверяется их соответствие друг другу.

Современным инструментом поддержки организационного анализа и проектирования являются методики и программные средства типа *orgware*.

Благодаря использованию типовых форматов описания и моделирования организационных структур, а также поддержке этих форматов современными программными средствами процесс организационного проектирования превращается в технологию, допускающую массовое воспроизведение и применение. Это позволяет говорить о наступлении «эпохи инжиниринговых методов» в организационном анализе и проектировании.

Организационная структура — это каркас компании.

Анализ структуры «как есть» предшествует проектированию структуры «как нужно».

Моделирование организационной структуры средствами информационных технологий увеличивает возможности организационного анализа «как есть», ускоряет проектирование структуры «как нужно».

3.3.2. Матрицы ответственности

Матрица ответственности в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании.

Обычно организационная структура компании разрабатывается методом «сверху вниз». Работу эту выполняет директор. Веря в свои способности лидера, он рисует первый квадратик: в нем красуется — «генеральный директор». Затем он рисует второй уровень квадратиков, которые прилежно начинает заполнять заместителями: первый зам, второй зам, третий и т. д. В конце концов где-то возникает квадратик с надписью «главный бухгалтер». Потом работа переводится на уровень отделов. Даже если компания небольшая, директору редко удается опуститься ниже уровня руководителей среднего звена. Только особо старательные умудряются довести дело до конца. И все это при огромных интеллектуальных затратах и слабом соответствии результата реальной ситуации и требованиям к ее описанию.

В регулярном менеджменте техника разработки и постановки задачи опирается на систему понятных, простых и конкретных действий. Если речь идет о разработке «Положения об организационной структуре», это выглядит примерно так.

«Положение об организационной структуре» – это внутрифирменный документ, фиксирующий продукты и услуги компании; функции, выполняемые в компании; исполнительные звенья, реализующие функции; распределение функций по звеньям.

Прежде всего нужно понять, кто и что делает в компании. Выражаясь бухгалтерским языком, провести тотальную инвентаризацию – но не мебели, а подразделений, персонала и функций. Директору надо выяснить, сколько функций связано с деятельностью его компании и какие звенья отвечают за то, чтобы это работало (блоки 1 и 2 схемы 3.3.1).

Дальше все просто. Из двух списков нужно построить матрицу (таблицу). В строках ее должны находиться исполнительные звенья, в столбцах – функции, которые выполняются в компании (блок 3 схемы 3.3.1). Затем нужно по каждой функции найти исполнительное звено, которое отвечает за эту функцию, и в этом месте поставить галочку (или крестик – кому как нравится).

Заполнение такой таблицы позволяет сделать то, что трудно сделать в уме: по каждой функции найти исполняющих ее подразделение или сотрудника. К тому же это позволяет увидеть пробелы как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников.

А результаты анализа таблицы помогают провести рациональную реструктуризацию исполнения функций. Проще говоря, рационально распределить все задачи между исполнителями и обнародовать правила как систему в документе, который будет называться *«Положение об организационной структуре»*.

3.3.3. От разработки к постоянному совершенствованию

Кто-то должен разрабатывать и актуализировать «Положение об организационной структуре».

Таблица проекций функций на исполнительные звенья (блок 4 схемы 3.3.1) может быть весьма внушительной. В средних компаниях это 500 единиц – 20 звеньев на 25 функций. В больших компаниях это может быть 5000 единиц – 50 звеньев на 100 функций.

Размерность матриц организационных проекций весьма внушительна.

Становится очевидно, почему задача построения правильной организационной структуры компании не может быть решена методом, принятым в нашей стране, то есть директорским рисованием клеточек «сверху вниз». Конечно, есть гении, способные проделать подобные упражнения в уме. Однако практики считают, что лучше ориентироваться на людей обыкновенных, как, например, Генри Форд. То есть проводить такую работу под управлением руководителя должна специальная группа, по специальной методике, четко регламентирующей процесс по этапам.

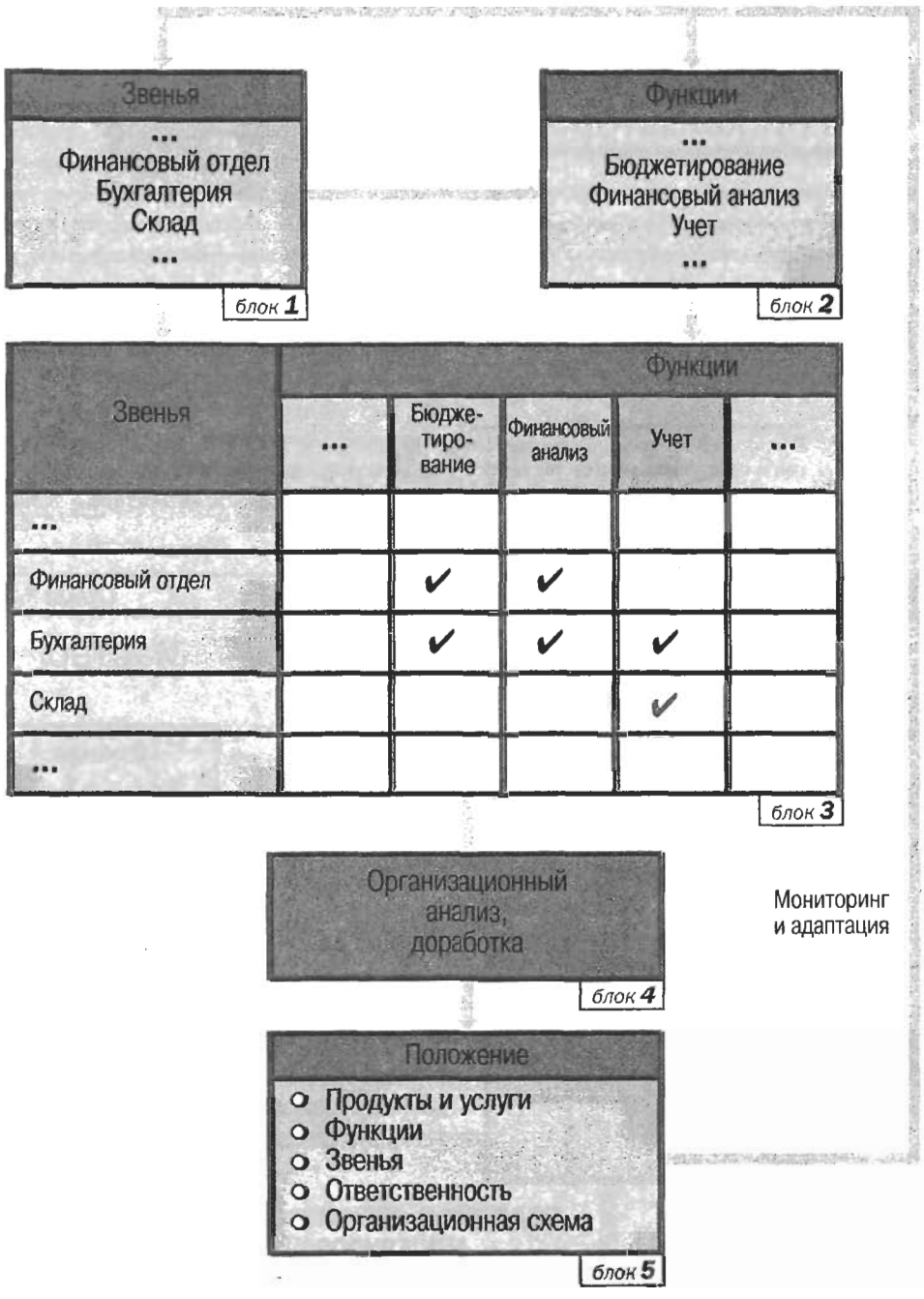
Сообщив о своих принципиальных решениях относительно организационной структуры компании персоналу, директор должен зафиксировать все это в документе, который будет называться «Положение об организационной структуре».

Разделы «Положения об организационной структуре»
1. Основные направления деятельности (продукты и услуги).
2. Функции обеспечения.
3. Функции менеджмента.
4. Перечень структурных звеньев.
5. Закрепление функций за структурными звеньями.
6. Структурные схемы.

Потом он просто обязан выпустить приказ примерно следующего содержания. Пункт первый: утвердить «Положение об организационной структуре»; пункт второй: назначить Иванова Ивана Ивановича ответственным за «введение в жизнь» организационной структуры; пункт третий: проводить актуализацию организационной структуры не реже чем раз в квартал (или чаще, по необходимости).

Схема 3.3.1

Алгоритм разработки и адаптации Положения об организационной структуре



Это постоянное возвращение и повторение управленческого цикла является принципиальным элементом регулярного менеджмента. В противном случае уже через два-три месяца описание структуры не будет соответствовать сложившемуся распределению функций и звеньев.

3.3.4. Orgware – решение для организаторов

Вполне очевидно, и это мнение приобретает все больше сторонников, что для организации управления компанией необходимы типовые методики и процедуры, а также специальные программные средства, поддерживающие работу по таким методикам и процедурам. Решение не заставило себя долго ждать.

Применение современных технологий и программных средств может значительно ускорить процесс организационного проектирования.

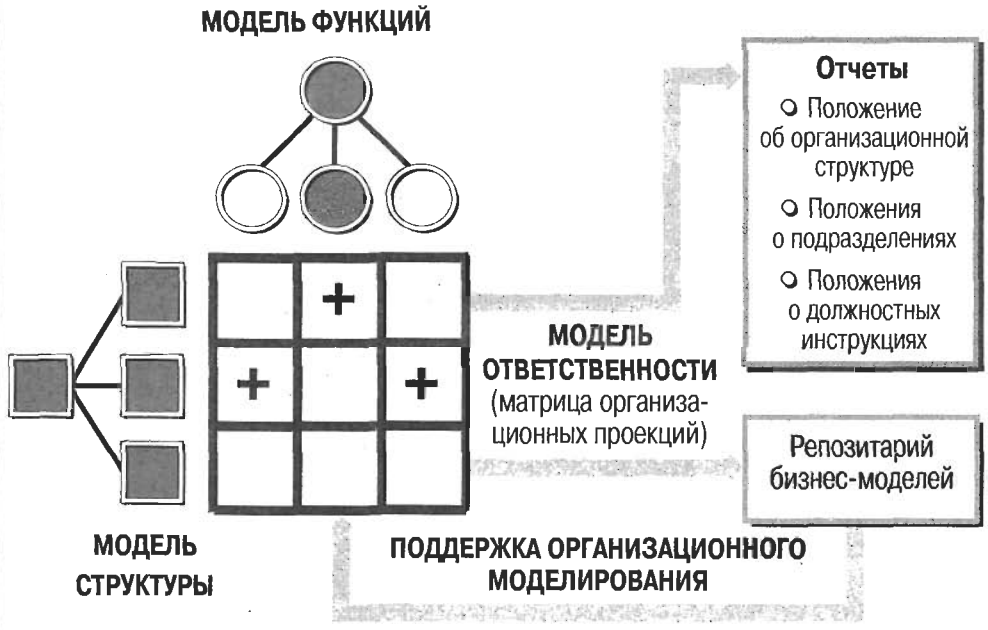
В начале 1990-х годов появились первые специализированные программы, способные помогать решению задач, связанных с организацией управления предприятием, – orgware (программы организации деятельности). Они поддерживают основные процедуры построения организационных структур, позволяют создавать необходимые внутрифирменные регламенты.

С помощью такой программной поддержки мониторинг организационной структуры «как есть», разработка новой модели структуры – «как нужно» – происходит значительно быстрее. Процесс написания внутрифирменных положений и инструкций, уточнения процедур принятия решений также заметно ускоряется.

Для решения типовых задач организации менеджмента стали применяться пакеты методических и операционных руководств – *навигаторов*, описывающих последовательность действий по постановке и реструктуризации управления в компании.

Схема 3.3.2

Архитектура простого решения «БИГ-Мастер»



В последнее время появились и стали интенсивно применяться и отечественные аналоги такого рода программ.

Существуют пакеты оперативных руководств, описывающих последовательность действий по постановке регулярного менеджмента.

Появился и получил широкое практическое применение компьютерный вариант органайзеров – программы, обеспечивающие заполнение форматов описания организационных моделей, а также генерирующие на основе составленных моделей внутренние регламенты компании и поддерживающие проектирование изменений регламентов.

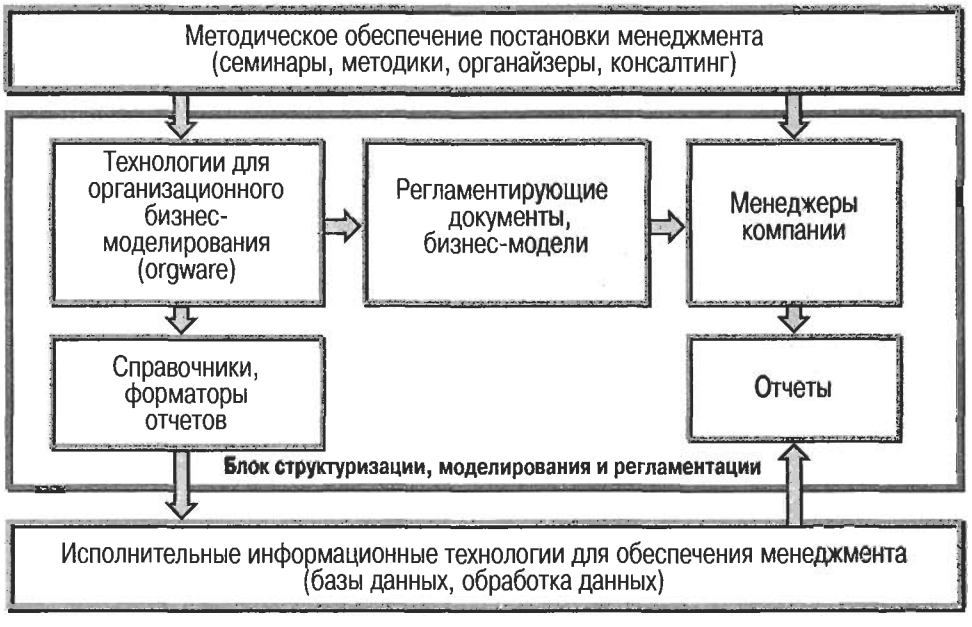
Главная цель создания таких программ – дать компьютерный инструмент, который позволит зафиксировать текущее состояние организационной структуры, поддержать организационный анализ, сформировать варианты реструктуризации компании и наладить то, что называется *организация менеджмента*, по всем основным его компонентам: учет, финансы, маркетинг и т. д.

Российские решения, поддерживающие организационное моделирование

«БИГ-Мастер» – методические и программные решения по постановке регулярного менеджмента. Поддерживают форматы стандартных описаний менеджмента; содержат референтные модели; обеспечивают возможности создания, накопления и анализа бизнес-моделей; позволяют вести управленческий учет применяемых бизнес-моделей; создают необходимые отчеты и внутрифирменные «Положения» менеджмента для практического применения и экспорта в другие информационные системы.

Схема 3.3.3

Архитектура информационной системы управления предприятием, включающей блок orgware



Архитектура простого решения серии «БИГ-Мастер», поддерживающего организационный мониторинг и проектирование, показана на схеме 3.3.2. Современную библиотечку подобных решений можно найти на сайте группы: www.big-group.ru.

3.3.5. Новая архитектура информационных систем для менеджмента

При использовании *orgware* архитектура информационно-управляющей системы предприятием (схема 3.3.3) включает два блока:

1) блок построения и актуализации организационных бизнес-моделей и соответствующих им внутрифирменных «Положений» и регламентов;

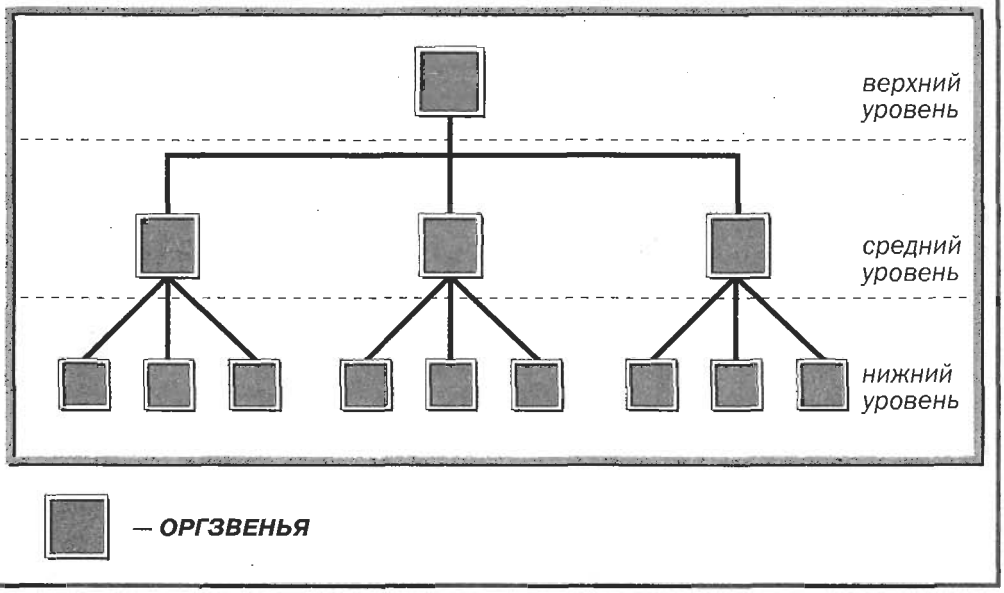
2) блок исполнительной информационной системы, в него входят базы данных и алгоритмы обработки содержащейся в них информации.

Для обеспечения соответствия блок исполнительной системы настраивается на принятые в компании организационные бизнес-модели. Бизнес-модели экспортируются из блока orgware в блок исполнительной системы в качестве настройки.

Отделение в этой схеме «структурирующей» подсистемы (*orgware*) от «исполнительной» (базы данных) имеет принципиальное значение: первая задает и хранит модели и регламенты компании, вторая накапливает и обрабатывает данные для управления в рамках этих регламентов, обеспечивает выполнение регламентов в реальном времени и на реальных данных. Такой подход является отличительной чертой построения нового поколения информационных систем управления предприятиями.

Схема 3.3.4

Структурная схема исполнительных звеньев компании



3.3.6. Архитектура модели ответственности

Сложные организационные модели строятся методом «вложений» и состоят из более простых.

Базовыми моделями описания структуры являются: модель функций; модель исполнительных звеньев; модель проекций функций на звенья.

Структурная схема (модель) фиксирует перечень организационных звеньев компании и их иерархию. Всем знакомы организационные схемы компаний типа «директор — отделы», это и есть пример такого типа описания структуры (схема 3.3.4).

Функциональная схема (модель) фиксирует перечень функций, которые выполняются в компании, и их взаимосвязи по иерархии. Скажем, существуют общие функции: снабжение, производство, сбыт. Есть также подфункции, которые обеспечивают реализацию общих функций. Например, функция снабжения может включать подфункции: маркетинг поставщиков, заключение договоров, доставка комплектующих и т. п. Описания такого типа получили название функциональных моделей (схема 3.3.5).

Организационно-функциональная схема (модель) показывает, каким образом функции, реализуемые в компании, закрепляются за организационными звеньями, или кто за что отвечает. Описания этого типа называются *организационно-функциональными моделями* и задаются матрицами ответственности. Общий вид такого описания показан на схеме 3.3.6. Он содержит модель исполнительной структуры, показывающей иерархию исполнительных звеньев, модель функциональной структуры, показывающей иерархию функций, матрицу организационных проекций, устанавливающих распределение функций по исполнительным звеньям.

Перечень всех функций, закрепленных за организационным звеном, дает «Положение» об этом организационном звене. Традиционно его называют *«Положение о под-*

Схема 3.3.5

Функциональная модель компании

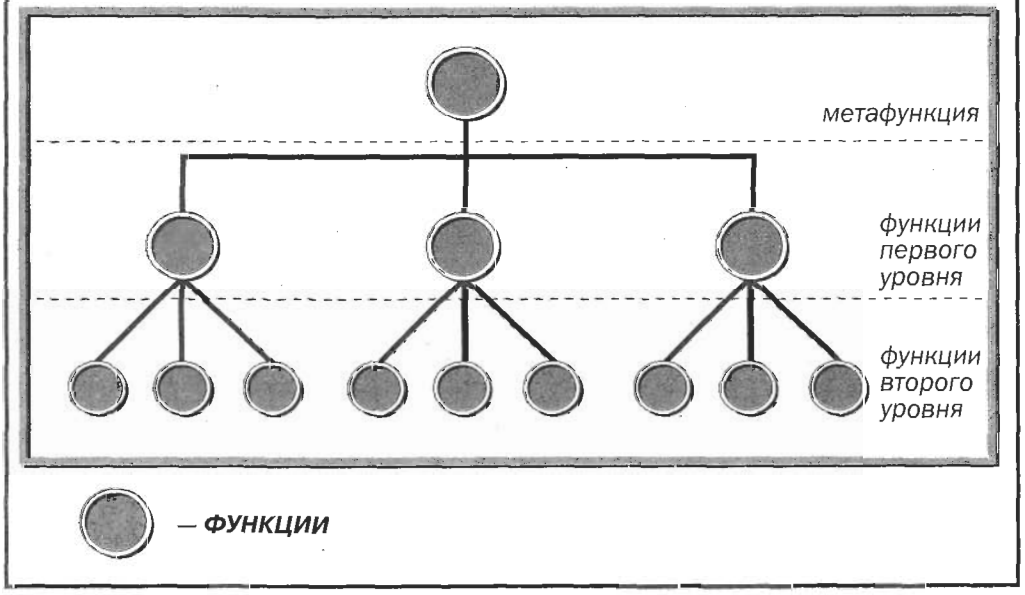
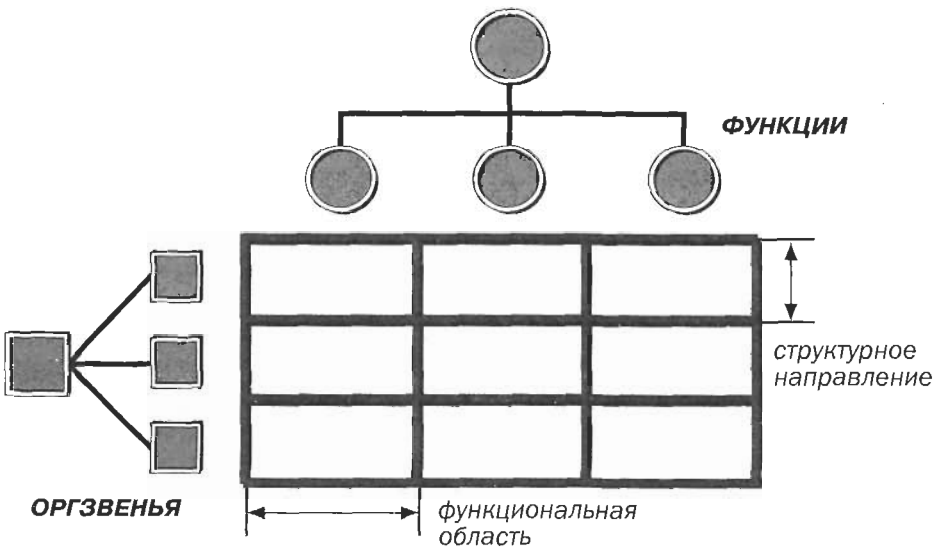


Схема 3.3.6

Агрегированная организационно-функциональная модель компании



разделении». «Положение об организационной структуре» в целом есть совокупность «Положений о подразделениях» (деление по горизонтали на схеме 3.3.6).

Таким образом, детализация «Положения об организационной структуре» выводит на «Положения о подразделениях» с многочисленными возможностями применения последних.

Перечень всех функций по заданному направлению, закрепление их за организационными звеньями компании порождает «Положение о функциональной области». Можно также считать, что «Положение об организационной структуре» в целом есть совокупность «Положений о функциональных областях» (деление по вертикали на схеме 3.3.6).

Итак, **что нужно сделать?**

1. Составить иерархический перечень продуктов и услуг компании (продуктовая модель).
2. Составить иерархический перечень функций (функциональная модель).
3. Составить иерархический перечень организационных звеньев (структурная модель).
3. Построить и заполнить матрицу проекций.
4. Освоить и внедрить средство orgware.
5. Установить регламент ведения и использования организационного мониторинга.
6. *Заняться другими компонентами менеджмента и увязать организационное решение с ними.*

3.4. Примеры организационной структуризации

Организационная структура – это не только подразделения и способ их подчинения, но и модели ответственности подразделений. Справку дает компания «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ».

3.4.1. Структуры и структуризация

Основное содержание понятия «структура» — отражение инвариантов в системе. Структура системы – это подсистемы и относительно инвариантные отношения между ними. Разнообразие возможных оснований выделения подсистем и их связей порождает разнообразие структурных срезов, или разнообразных структуризаций системы.

Построение структурных срезов — в значительной мере субъективный процесс. Вместе с тем на практике складываются определенные традиции структуризации. Так, широко применяются организационная структуризация, финансовая структуризация, структуризация центров планирования, учета, стратегических центров хозяйствования и др.

Структуризацию фирмы, предприятия, банка по критерию «кто и что делает» называют организационной структуризацией. На уровне формальных документов организационная структуризация находит отражение в специальном документе — «Положении об организационной структуре».

Главный смысл разработки этого документа заключается в том, что он является исходным для всех других действий по внедрению регулярного менеджмента. Он помогает разобраться в ситуации «кто и что делает».

Основные разделы «Положения об организационной структуре» фирмы (предприятия, группы) могут выглядеть так.

1. Виды деятельности, продукты и услуги, бизнесы.
2. Перечень обеспечивающих функций.
3. Перечень функций менеджмента.
4. Перечень организационных звеньев.
5. Закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями.
6. Организационная структурная схема.

Первые четыре раздела «Положения» связаны с инвентаризацией и составлением перечней видов деятельности, функций, организационных звеньев. В ходе организационной инвентаризации все объекты учета по перечисленным позициям выявляются, фиксируются, помещаются в списки и нумеруются.

Результаты инвентаризации представляются в системно построенных формах и анкетах (таблицы 3.4.1–3.4.4).

3.4.2. Закрепление функций за звеньями

Разработка следующего раздела «Положения» опирается на процедуры определения зон ответственности организационных

Привычное изображение организационной структуры имеет вид иерархии. Так было в течение всего XX века. Возможно, настало время поменять точку зрения. Матрица задает новую технологию описания.

В старой традиции я знала, что начальник наверху. А теперь он может быть где-то сбоку и даже транспонироваться.

звеньев за реализацию видов деятельности и функций. Такие технологии называются методом проекции. То есть необходимо закреплять виды деятельности и функции за организационными звеньями. Технически это делается с помощью составления матриц типа: виды деятельности (анкета 1) — оргзвенья (анкета 4), функции менеджмента (анкета 3) — оргзвенья (анкета 4) и т. д. По форме процедура напоминает игру в «крестики-нолики». Если данное звено выполняет данный вид деятельности или функцию, то на пересечении соответствующей строки и соответствующего столбца ставится крестик, если нет — нолик.

В соответствии с числом звеньев (задают строки) и функций (задают столбцы) размерность подобных таблиц уже для маленьких компаний может быть от 5/10 до 10/20, то есть от 50 до 200 позиций. Для средних — порядка 20/30 (600 позиций). Для крупных — 50/100 (5000 позиций) и больше.

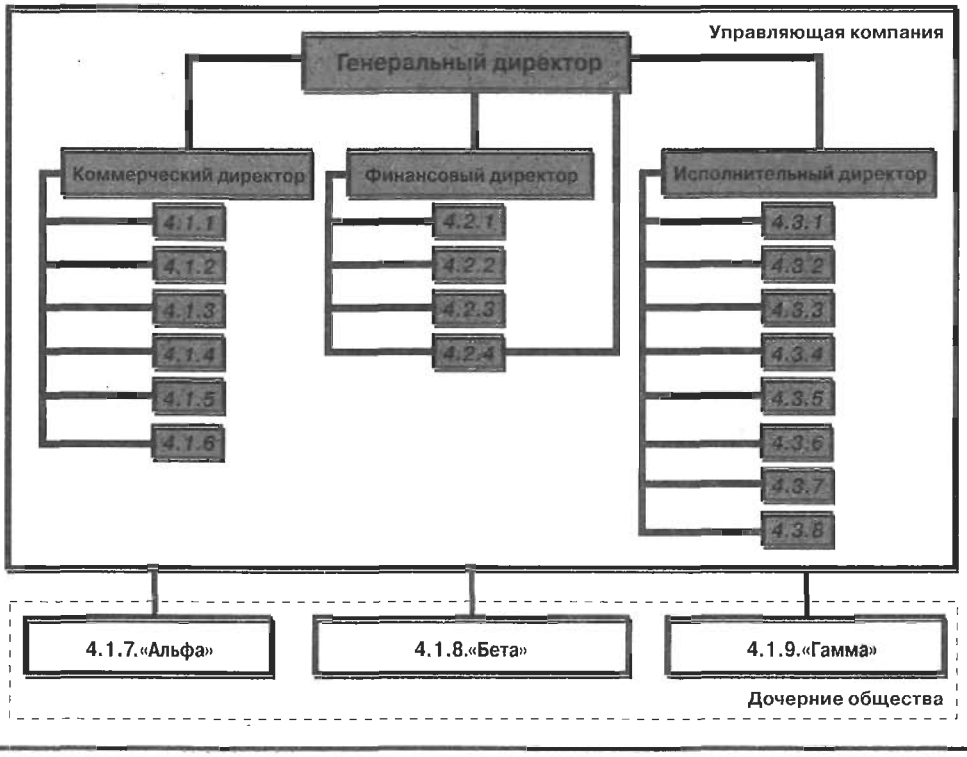
Завершает разработку «Положения» наглядная структурная схема. Для группы «Прогресс», рассматриваемой нами в качестве примера, она выглядит так, как показано на схеме 3.4.1.

«Положение об организационной структуре» используется:

- в «Положении о финансовой структуре» фирмы для определения состава центров финансового учета;
- в стратегическом планировании, бизнес-планировании для определения зон ответственности подразделений и звеньев;
- в бухгалтерском, управленческом и оперативном учете для определения состава и типологии центров учета;
- в управлении персоналом для задания функций исполнительных звеньев и исполнителей.

Схема 3.4.1

Структура группы компаний «Прогресс»



3.4.3. Порядок разработки «Положения об организационной структуре»

Общий порядок разработки «Положения об организационной структуре» выглядит следующим образом (схема 3.4.2).

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию организационной структуры.
3. Ознакомление с примером заполнения анкет.
4. Ознакомление с примером «Положения об организационной структуре».
5. Проведение обследования организационной структуры выбранной фирмы и заполнение соответствующих анкет (см. таблицы 3.4.1–3.4.3, 3.4.5).
6. Подготовка в соответствии с результатами обследования проекта «Положения об организационной структуре» и согласование его с заинтересованными должностными лицами и службами.
7. Утверждение «Положения об организационной структуре».
8. Подготовка и утверждение приказа по фирме (группе) о порядке разработки и изменения «Положения об организационной структуре».

3.4.4. Примеры распределения функций

На таблицах 3.4.4 и 3.4.6 показаны примеры потенциально возможных распределений функций менеджмента по организационным звеньям коммерческой группы «Прогресс». Показан случай применения строго линейно-функциональной структуры (см. таблицу 3.4.4) и случай дивизиональной структуры (см. таблицу 3.4.6). Разница, как говорится, видна невооруженным глазом.

Схема 3.4.2

Общий алгоритм разработки Положения о существующей организационной структуре компании (группы)

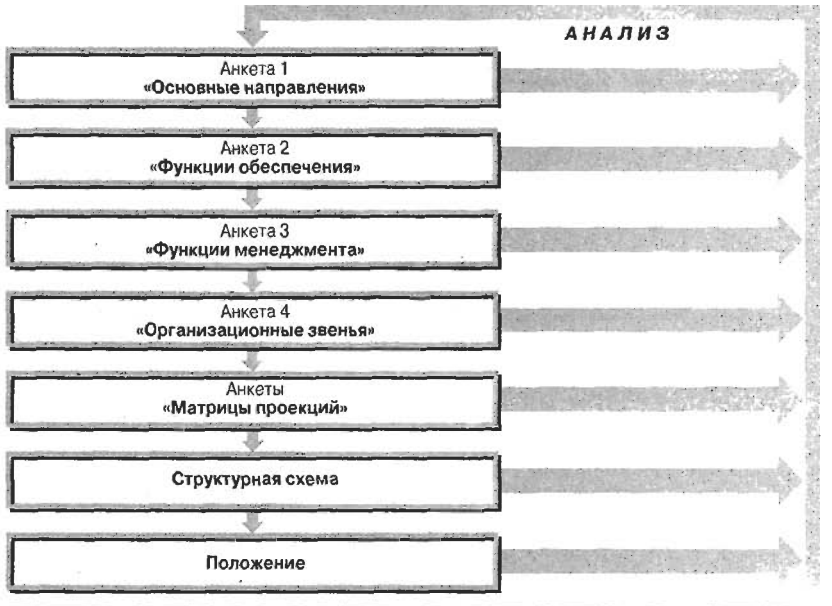


Таблица 3.4.1

Пример заполнения перечня основных направлений деятельности коммерческой фирмы «Прогресс». Для сохранения «правды жизни» анкеты представлены так, как они были первоначально заполнены фирмой «Прогресс»

Код направления	Направление	Код бизнеса	Бизнес-проект
1	Торговля	1.1	Торговля кофе
2	Торговля	1.2	Торговля коврами и ковровыми покрытиями
3	Торговля	1.3	Торговля отделочными материалами

Таблица 3.4.2

Пример заполнения перечня основных обеспечивающих функций коммерческой фирмы «Прогресс»

Код функционального направления	Функциональное направление	Код функции	Функция обеспечения
1	Организация закупок	2.1.1 2.1.2 2.1.3	Поиск поставщиков Заказ товаров Заключение контрактов
2		2.1.4	Ценовая политика по закупкам
3	Организация сбыта	2.2.1 2.2.2	Заключение договоров реализации Реализация продукции оптовым и розничным покупателям
		2.2.3	Контроль работы собственных магазинов розничной сети
4		2.2.4	Ценовая политика по сбыту
5	Организация хранения	2.3.1	Обеспечение работы склада
6	Организация транспортной доставки	2.4.1	Обеспечение деятельности группы компаний транспортом, хозяйственными и инженерными услугами
	Техническое обеспечение	2.5.1	Обеспечение оргтехникой Компьютеризация и развитие сети
	Аудиторское обеспечение	2.6.1 2.6.2	Оценка финансового состояния фирмы Контроль и консультирование бухгалтерии фирмы

Таблица 3.4.3

Пример заполнения перечня основных функций менеджмента коммерческой группы «Прогресс»

Код компонента менеджмента	Компонент менеджмента	Код функции	Функции менеджмента
1	Структура	3.1.1	Организационная структура Финансовая структура
2	Финансы	3.2.1 3.2.2 3.2.3	Ведение операционных бюджетов Ведение бюджета движения денежных средств Ведение бюджета доходов и расходов
3	Учет	3.3.1	Ведение бухгалтерского учета Ведение учета реализации бизнес-плана
4	Маркетинг	3.4.1	Проведение маркетинговых исследований
5	Экономика	3.5.1	Управление затратами
6	Бизнес-планирование	3.6.1	Разработка бизнес-плана
7	Персонал	3.7.1	Подбор и управление персоналом

Внимание! Показанные примеры в определенном смысле являются предельными вариантами. На практике обычно встречаются промежуточные ситуации.

3.4.5. Матричная организационная структура: смешанный вариант

Матричные структуры (справка от «Маккинзи»)

Кроме организационной структуры, построенной по функциональному признаку, и структуры на основе бизнес-единиц существует так называемая матричная организационная структура, сочетающая черты и первой, и второй. В компании с матричной организацией обычно есть подразделения, которые отвечают за отдельные функции, такие как производство, маркетинг, НИОКР и т. д. Кроме того, при такой организационной структуре существуют руководители проектов или руководители по отдельным видам продукции, которые отвечают за рентабельность (норму прибыли и рентабельность инвестиций) каждого отдельного проекта или вида продукции.

Например, матричная организация может выглядеть как на схеме 3.4.3. Здесь руководители проектов должны обладать обширными знаниями о соответствующих видах продукции. При такой организации они должны координировать деятельность различных функциональных областей и отвечать за прибыльность продукции. В свою очередь, руководители подразделений должны обладать глубоким знанием

Таблица 3.4.4

Пример распределения функций менеджмента по организационным звеньям коммерческой группы для строго линейно-функциональной структуры

Код и название организационного звена	Основные функции менеджмента (код функции)										
	3.1.1	3.1.2	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.3.1	3.3.2	3.4.1	3.5.1	3.6.1	3.7.1
4.1.1. Руководство коммерческой службы	+	+									
4.1.2. Коммерческая служба										+	
4.1.3. Отдел закупок											
4.1.4. Таможенный отдел											
4.1.5. Транспортный отдел											
4.1.6. Отдел маркетинга и рекламы								+			
4.1.7. Отдел сбыта											
4.1.8. Фирма «Альфа»						+					
4.1.9. Фирма «Бета»						+					
4.1.10. Фирма «Гамма»						+					
4.2.1. Руководство финансовой службы		+									
4.2.2. Финансовый отдел			+	+	+					+	
4.2.3. Планово-экономический отдел							+		+	+	
4.2.4. Бухгалтерия фирмы						+					
4.3.1. Руководство исполнительной дирекции											
4.3.2. Служба управления делами											
4.3.3. Отдел кадров и отдел управления персоналом											+

Таблица 3.4.5

Пример заполнения перечня структурных звеньев коммерческой группы «Прогресс»

Код группы	Группа организационных звеньев	Код организационного звена	Название
1	Коммерческая деятельность	4.1.1	Руководство коммерческой службы
		4.1.2	Коммерческая служба
		4.1.3	Отдел закупок
		4.1.4	Таможенный отдел
		4.1.5	Отдел маркетинга и рекламы
		4.1.6	Отдел сбыта
		4.1.7	«Альфа» — фирма, реализующая бизнес-направление № 1
		4.1.8	«Бета» — фирма, реализующая бизнес-направление № 2
		4.1.9	«Гамма» — фирма, реализующая бизнес-направление № 3
2	Финансовая служба	4.2.1	Руководство финансовой службы
		4.2.2	Финансовый отдел
		4.2.3	Планово-экономический отдел
		4.2.4	Бухгалтерия фирмы
3	Исполнительная дирекция	4.3.1	Руководство исполнительной дирекции
		4.3.2	Служба управления делами
		4.3.3	Секретариат руководства
		4.3.4	Юридический отдел
		4.3.5	Отдел кадров и управления персоналом
		4.3.6	Административно-хозяйственный отдел
		4.3.7	Технический отдел
		4.3.8	Отдел охраны и экономической безопасности

процессов в функциональных областях бизнеса – сбыта, производства, технологии и т. д.

Цель создания матричной организации – совместить преимущества структуры, построенной по функциональному признаку, и дивизионной структуры на основе бизнес-единиц.

Функционально матричная организационная структура обеспечивает совместное использование знаний и навыков компании, а также помогает реализовать эффект масштаба. В то же время наличие руководителей проектов или руководителей по видам продукции гарантирует, что конкретные лица непосредственно отвечают за эффективность видов продукции и за координацию того, как различные функциональные области способствуют обеспечению этой эффективности.

Поскольку к каждому руководителю применяются свои критерии оценки эффективности его работы, разногласия в отношении выбора оптимального решения в той или иной ситуации неизбежны. Так как матричная организация не обеспечивает последовательного подчинения руководителей разных уровней и категорий, иногда оказывается неясным, кто должен принимать окончательное решение: руководители функциональных подразделений или руководители по видам продукции.

Таблица 3.4.6

Пример распределения функций менеджмента по организационным звеньям коммерческой группы для строго дивизиональной структуры

Код и название организационного звена	Основные функции менеджмента (код функции)										
	3.1.1	3.1.2	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.3.1	3.3.2	3.4.1	3.5.1	3.6.1	3.7.1
4.1.1. Руководство коммерческой службы											
4.1.2. Коммерческая служба											
4.1.3. Отдел закупок											
4.1.4. Таможенный отдел											
4.1.5. Транспортный отдел											
4.1.6. Отдел маркетинга и рекламы							+				
4.1.7. Отдел сбыта											
4.1.8. Фирма «Альфа»			+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.1.9. Фирма «Бета»			+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.1.10. Фирма «Гамма»			+	+	+	+	+	+	+	+	+
4.2.1. Руководство финансовой службы											
4.2.2. Финансовый отдел			+	+	+					+	
4.2.3. Планово-экономический отдел							+			+	
4.2.4. Бухгалтерия фирмы						+					
4.3.1. Руководство исполнительной дирекции											
4.3.2. Служба управления делами											
4.3.3. Отдел кадров и отдел управления персоналом											+

Схема 3.4.3

Рамочный пример матричной структуры компании

В связи с этим многие директора считают, что управлять матричной организацией слишком сложно.

Матричная организация может эффективно функционировать при правильной ее разработке и применении. Такая организационная структура особенно часто встречается в крупных компаниях, которые производят широкий ассортимент потребительских товаров. Как правило, этот ассортимент может выпускаться на одних и тех же производственных мощностях, но в то же время должна быть обеспечена быстрая реакция на изменение вкусов потребителей – такое же быстрое изменение каждого из видов продукции.

3.5. Разработка бизнес-моделей с помощью программ

Семейство и опции софт-органайзеров полезно знать.

3.5.1. Учимся с авторучкой — работаем с программой

Освоение техники разработки «Положения об организационной структуре» проходит несколько стадий.

1. Осознание полезности и целесообразности проведения работ.
2. Освоение методики и практическое экспериментирование.

На этом этапе основное внимание нацелено на освоение непривычных приемов инвентаризации функций, звеньев, их связей друг с другом; становятся явными и наглядными многие недоработки и неточности в действующей организационной структуре; появляется сильное желание что-то подправить, усовершенствовать; возникает импульс в работе по последовательному улучшению организации дел на предприятии.

3. Осознание необходимости постоянной актуализации данных о структуре предприятия.
4. Повышение требований к технологии проведения работ.

В программах типа orgware учетные регистры могут быть семантическими, а связи между ними – смысловыми.

Рассказывают, что специальные программы по-новому описывают отношения между директором и секретарем.

По мере углубления в работу сначала возникает, а в дальнейшем увеличивается некая досада от неудобств, связанных с формой реализации технологии, которая требует ручного заполнения и постоянной актуализации относительно громоздких таблиц. Все более трудоемким становится процесс внесения изменений в матрицы проекций — стирать, заклеивать, переписывать; все это сильно усложняется при необходимости одновременного проведения работ в нескольких организациях и подразделениях.

В общем, возникает потребность в автоматизации процедуры, в программных средствах, позволяющих быстро, удобно и с минимальными затратами проверять идеи и проводить эксперименты типа «что будет, если».

Разработчики делового софта Владимир Костин и Вячеслав Зайцев рассказывают, что подход, реализованный в первых решениях «БИГ-Мастер», опирается на матричное моделирование структуры компании (см. схему 3.5.1).

Построение пользовательского интерфейса нацелено на то, чтобы можно было видеть всю необходимую в данный момент информацию. Если это структурный срез по функциям менеджмента, то одновременно с этим срезом (представленным кодировками) в других окнах будет располагаться информация, раскрывающая эти коднровки и показывающая элементы, участвующие в сложной цепочке взаимосвязей структуры. При этом все изменения в организационной структуре и функциональных обязанностях, взаимосвязях между подразделениями и функциональными обязанностями сразу же транслируются по всей структуре (см. схему 3.5.1).

В итоге программный комплекс позволяет собирать, структурировать информацию,

Схема 3.5.1

Окно срезов по функциям менеджмента и соответствующие ему окна структурных звеньев и функций менеджмента

Коммерческая функция «Прогресс»

Структурные звенья

- 4. Структурные звенья
  - 4.1. Коммерческая деятельность
  - 4.2. Финансовая служба
    - 4.2.1. Руководство финансовой службой
    - ***4.2.2. Финансовый отдел***
    - 4.2.3. Планово-экономический отдел
    - 4.2.4. Бухгалтерия фирмы
  - 4.3. Исполнительная дирекция

Функции менеджмента

- 3. Функции менеджмента
  - 3.1. Структура
  - 3.2. Финансы
    - 3.2.1. Введение операционных бюджетов
    - ***3.2.2. Введение бюджета движений денежных средств***
    - 3.2.3. Введение бюджета доходов и расходов
  - 3.3. Учет
  - 3.4. Маркетинг
  - 3.5. Экономика
  - 3.6. Бизнес-планирование
  - 3.7. Персонал

Срез по функциям менеджмента

	3.2.1	*3.2.2*	3.2.3	
4.1.5				
4.1.6				
4.1.7				
4.1.8				
4.2				
4.2.1				
4.2.2		×		
4.2.3				
4.2.4				
4.3				
4.3.1				

Схема 3.5.2

Окно редактирования функций менеджмента

Функции менеджмента

- 3.1. Структура
  - 3.1.1. Организационная структура
  - 3.1.2. Финансовая структура
- 3.2. Финансы
  - 3.2.1. Введение операционных бюджетов
  - 3.2.2. Введение бюджета движений денежных средств
  - 3.2.3. Введение бюджета доходов и расходов
- 3.3. Учет
  - 3.3.1. Введение бухгалтерского учета
  - 3.3.2. Введение учета реализации бизнес-плана
- 3.4. Маркетинг
  - 3.4.1. Проведение маркетинговых исследований
- 3.5. Экономика
  - 3.5.1. Управление затратами
- ***3.6. Бизнес-планирование***
  - 3.6.1. Разработка бизнес-плана
- 3.7. Персонал

устанавливать необходимые связи между элементами; быстро производить сквозные программные изменения. Образно говоря, он начинает играть роль навигатора в информационном пространстве, характеризующем и описывающем структуры предприятия, компании, банка. В качестве результата проделанной работы программный комплекс позволяет выдать в электронной и /или печатной форме документ «Положение об организационной структуре».

Программные средства поддержки работы по структуризации компаний только появляются на российском рынке. Поэтому

Схема 3.5.3

Окно редактирования направлений деятельности

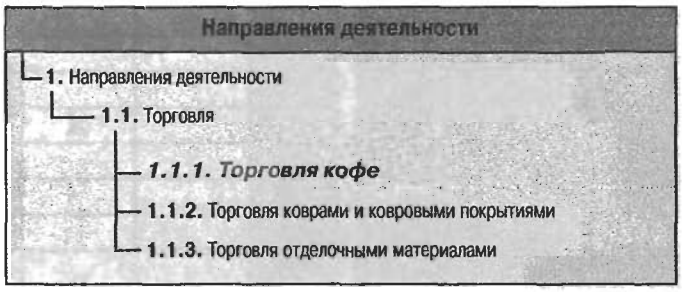


Схема 3.5.4

Окно редактирования функций обеспечения деятельности

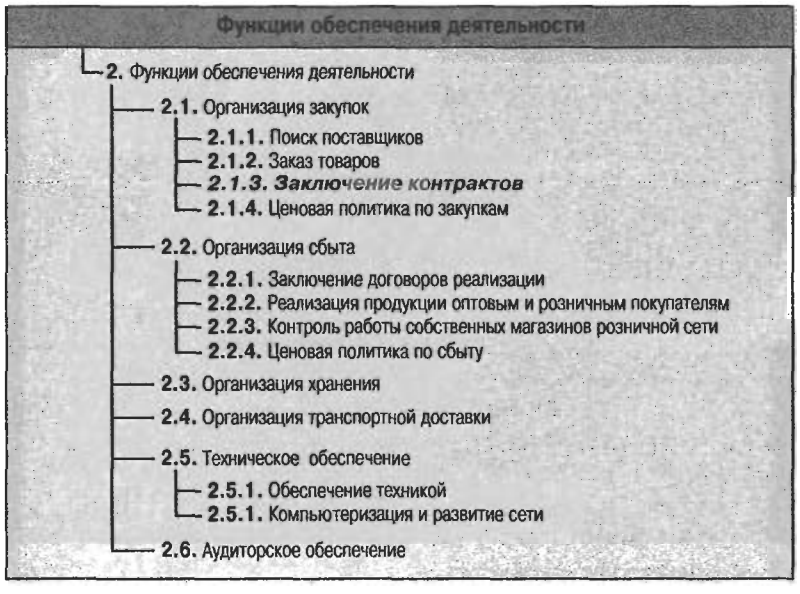
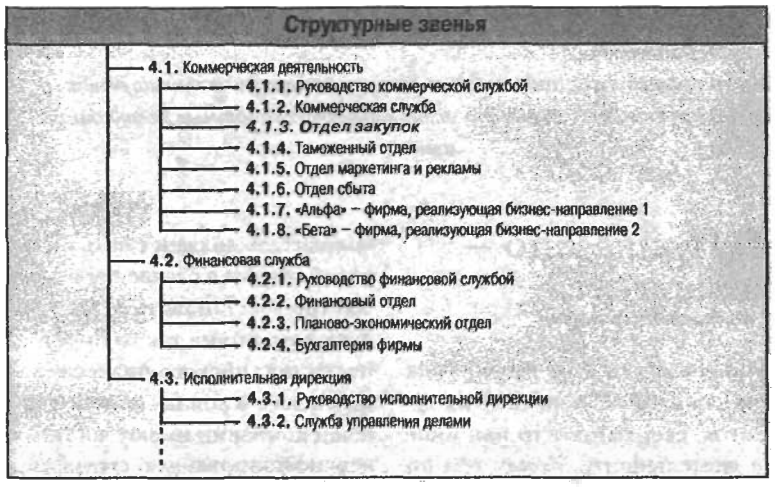


Схема 3.5.5

Окно редактирования структурных звеньев



полезно остановиться на функциональных возможностях таких программных продуктов. В качестве минимального приведем следующий список опций:

• реализация метода проекций («крестики-нолики») в процессе разработки «Положения об организационной структуре»;

• ведение справочников (с неограниченной степенью иерархичности и возможностью пополнения в процессе работы с программным комплексом) по:

– функциям менеджмента (управленческие функции, которые необходимо осуществлять для реализации направлений деятельности, схема 3.5.2);

– направлениям деятельности (основные виды деятельности, производство продуктов и услуг, схема 3.5.3);

– функциям обеспечения деятельности (функции, которые необходимо осуществлять, чтобы реализовывать насущные потребности предприятия по обеспечению основной деятельности, схема 3.5.4);

– структурным подразделениям (схема 3.5.5);

• фиксация взаимосвязей типа «направления деятельности – структурные подразделения», «структурные подразделения – функции менеджмента» и др.:

– проведение анализа корректности закрепления функций за подразделениями (данная возможность, к примеру, позволяет исключить «бесхозные» элементы: подразделения без функций или функции без подразделений; визуальным индикатором корректности закрепления функций за подразделениями может служить отсутствие заштрихованных областей в поле срезов);

– формирование документа «Положение об организационной структуре предприятия» в электронном и бумажном виде;

– печать данных в необходимых разрезах: функции, подразделения, таблицы проекций;

– поддержка в качестве функции «хэлп» и вывод на печать методических материалов, определяющих содержательную технологию работы;

– ведение архива «Положения об организационной структуре».

3.6. Практикум. Организованное отступление

Во время реструктуризации компания рискует потерять не только деньги, но и свою «генетическую память». Избежать этого помогут специальные методики управления изменениями.

3.6.1. Приказано — сократить

Иногда можно услышать, что некий банк или компания сокращают персонал на десятки процентов, свертывают то или иное направление деятельности. Между тем руководитель должен сжать бизнес таким образом, чтобы в случае чего его можно было быстро восстановить.

А сделать это не так-то просто. Две особенности российского бизнеса стали факторами риска в условиях изменений. Во-первых, наши компании имеют частично сильно диверсифицированную структуру (множество относительно небольших и независимых друг от друга направлений бизнеса). Вторая особенность заключается в том, что информация об организации работы компании находится в головах у людей. Поэтому сокращение бизнеса может привести к потере ноу-хау, которые накапливались годами. Соответственно, освоение тех же процедур новыми людьми потребует долгого времени.

Таким образом, в период организационных изменений компании подвергаются не только финансовому, но и информационному риску — они могут потерять собственную «генетическую память». «Очевидно, что в кризисной ситуации компаниям необходимо максимально сохранить наработанный опыт, надо понять, чем они сильны, и попытаться сохранить свои ноу-хау», — считает **Леонид Богуславский**, управляющий партнер компании «Прайс Уотерхаус». Оптимальной стратегией тут является *организованное* отступление. А для этого необходимо освоить методы управления изменениями.

Методы управления изменениями существуют уже лет тридцать, но только в постиндустриальную эпоху они буквально приковали к себе внимание менеджеров, ведь внешняя среда стала гораздо динамичнее.

«Существуют несколько уровней реорганизации управления компанией, — говорит Вячеслав Кондратьев (консалтинговая группа

Наличие типовых регистров, описывающих структуру «как есть», «как нужно» и план перехода, стандартизирует и упрощает сложную задачу проведения реструктуризации (схема 3.6.1).

Инженеры изменяют «hard structure»—организационную структуру, творцы – «soft structure» — организационную культуру.

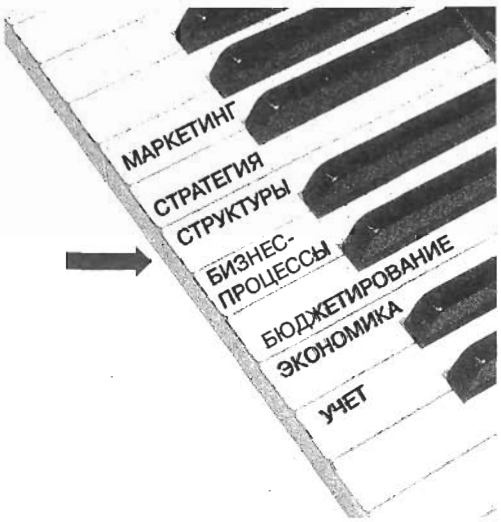
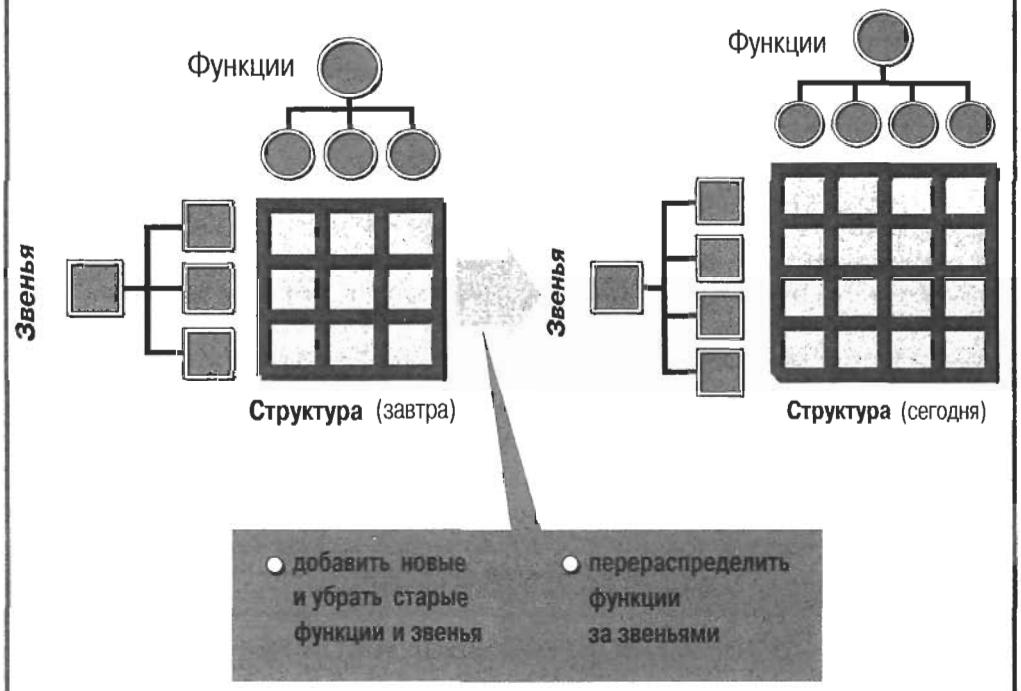


Схема 3.6.1

Схема реструктуризации компании



Программа реструктуризации

«БИГ»). – Первый уровень – это стратегия. Второй – это управление структурой компании, которая создана для реализации стратегии. Третий – уровень бизнес-процессов, которые поддерживают выбранную стратегию (схема 3.6.2)».

3.6.2. Почему не годится то, что было раньше

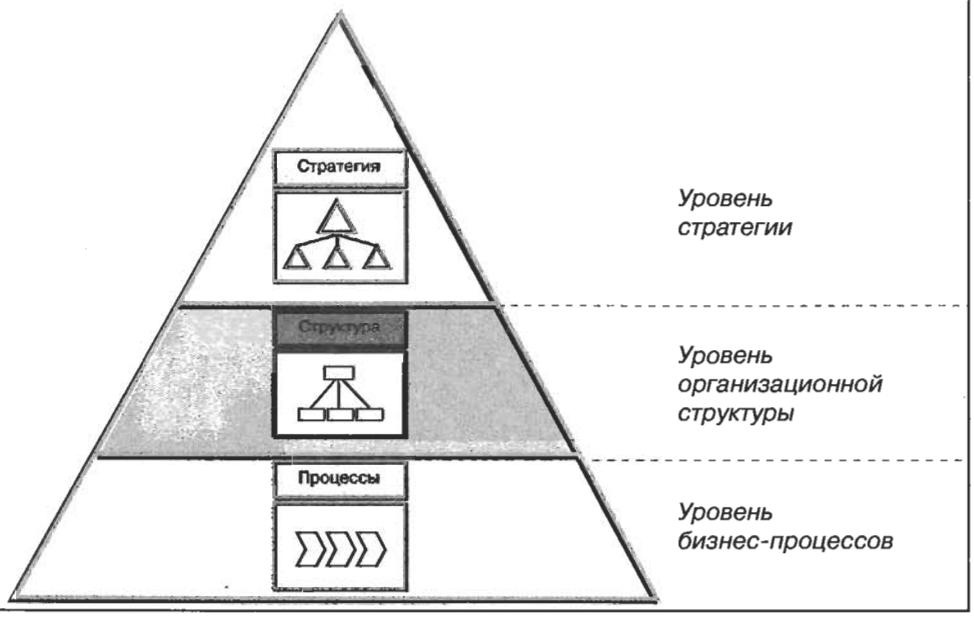
Казалось бы, что тут нового, ведь с реструктуризацией бизнеса так или иначе сталкивался любой руководитель. *Отсутствие стандартов описания* компании затрудняет решение задач, актуальных сегодня: изменить структуру бизнеса в считаные недели, а то и дни, и сделать технологически возможным обратный процесс. Трудно контролировать и сам процесс изменений, ведь для сравнения плановых параметров с фактическими необходимо, чтобы они были конкретными и измеряемыми. По мнению специалистов, проводить реструктуризацию, не имея стандартов описания системы управления, – то же самое, что пытаться сбить самолет ракетой, руководствуясь какими-то косвенными данными, например шумом двигателя, в то время когда уже есть приборы, позволяющие увидеть на мониторе положение объекта в стандартной системе координат.

3.6.3. Новые Ньютоны

Современный подход к реструктуризации, базирующийся, как и весь бизнес-инжиниринг, на идеях теории управления техническими объектами, решает эту проблему. И чтобы перевести компанию из одного состояния в другое, как и в случае с физическим объектом, надо задать систему координат, в которой описываются начальное и конечное состояния предприятия, а также траектория его движения. В менеджменте стали применяться специальные модели, с помощью которых можно описывать структуру компании. Первая модель задает описание элементов системы и их иерархическую упорядоченность (организационные звенья компании). Во второй – в виде дерева функций описы-

Схема 3.6.2

Уровни реорганизации компании



ваются бизнес-процессы, которые реализуются в компании. Третья модель служит для закрепления функций за организационными звеньями. И так далее.

«Появление подобных моделей имело такие же последствия для менеджмента, как и введение Ньютоном трех координат материальной точки, – считает Вячеслав Кондратьев. – Теперь можно описать состояние компании "как есть", затем описать его "как надо", разбить интервал времени между этими состояниями на такты и смоделировать состояние компании в каждый из этих моментов. Тогда программа изменений формируется примерно в следующих терминах: "добавить новую и убрать старую функцию, добавить новое и убрать старое организационное звено и перераспределить функции между организационными звеньями"» (см. схему 3.6.1).

В результате у менеджеров появилась возможность строить систему бюджетов под заданную программу изменений, которая будет эту систему поддерживать. Своеобразным побочным эффектом стало накопление референтных моделей программ изменений. Сейчас во всех крупных информационных системах есть база данных референтных моделей, которая позволяет менеджерам посмотреть, как проводилась реструктуризация в других компаниях, что существенно облегчает задачу.

3.6.4. Реструктуризация во время кризиса

Рассказывает **Владимир Просихин**, президент петербургского холдинга «Ланк»: «У нашей компании два направления деятельности, но от кризиса пострадало одно – дистрибуция компьютеров и средств телекоммуникации. Поэтому сейчас нам нужно реструктурировать дистрибуторскую сеть, перейти от дивизиональной структуры – а это несколько фирм, – которая рассчитана на растущий рынок, к линейно-функциональной, которая позволяет экономить и выживать в неблагоприятных условиях».

«Ланк» приступил к реструктуризации по новой методике. Чтобы описать состояние бизнеса «сегодня», потребовалась неделя (по мнению консультантов, это нормально для компании средних размеров). «Основная сложность была в том, что в фирмах по-разному организованы процедуры, то есть менеджеры фактически говорят на разных языках. Эти языки, конечно, похожи, но как украинский и белорусский, а мы бы хотели, чтобы они были как питерский и московский. Для решения этой проблемы был проведен специальный консалтинговый семинар, освоены методики функционального реинжиниринга, внедрено в рабочую среду компании программное обеспечение, поддерживающее мониторинг и проектирование функций. Сейчас все приведено к общей системе координат», – говорит г-н Просихин.

Теперь на основании анализа и прогноза внешней среды менеджеры выстраивают новую продуктовую стратегию компании на кризисный период. Часть продуктов становится неперспективной – они убираются из перечня. Соответствующим образом меняются функции, организационные звенья, происходит перераспределение функций организационных звеньев. «Мы научились делать разработку перспективных моделей компании, – говорит Владимир Просихин, – и сможем в режиме on-line оценивать эффективность структуры, быстро реагировать на изменения на рынке, масштабировать бизнес».

С чего начинать? – советы «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ».

Для описания организационной структуры применяются в зависимости от типа решаемых задач разные наборы характеристик. Характеристика описания упорядочивается в виде иерархических классификаторов.

Простейшими и типовыми являются следующие характеристики:
– продукты и услуги;
– производственные функции;
– функции менеджмента;
– исполнительные звенья.

С этих характеристик обычно и начинается описание организационной структуры и бизнес-процессов компании.

3.7. Практикум. Калькуляция изменений

Без использования специальных технологий реструктуризация компании может привести лишь к разбазариванию времени и ресурсов.

3.7.1. Почем реструктуризация?

Никто не считал, сколько стоит реструктуризация фирмы, потому что обычно она проводится за счет внутренних ресурсов. В этом одно из отличий реструктуризации от развития нового бизнеса, для которого принято привлекать инвесторов. Российские компании уже привыкли к мысли, что деньги на новый проект можно получить, представив не красивую идею, а хороший бизнес-план. Примерно то же самое должно теперь произойти и с реструктуризацией. Пока же большинство руководителей считают, что изменениями можно заниматься по ходу дела, не имея четкого плана. Между тем, уверяют консультанты по управлению, если составить смету расходов на проведение реструктуризации, окажется, что они ничуть не меньше, чем затраты на новые проекты (если не учитывать инвестиции в оборудование и сооружения), а иногда и больше.

Структура обслуживает стратегию, многие стратегические изменения реализуются путем изменения структуры компании.

Иногда реализовать план изменений труднее, чем его разработать. Поэтому теоретики делают упор на планировании, а практики — на способе реализации.

«План реструктуризации столь же необходим при проведении изменений в компании, как бизнес-план — для начала нового бизнеса», — считает Вячеслав Кондратьев. Появились и стандарты планирования реструктуризации, которые необходимо соблюдать так же, как форматы бизнес-плана.

3.7.2. У каждого этапа свой стандарт

Обычно моделирование организационных структур является вторым этапом составления плана реструктуризации (схема 3.7.1). Корпоративная стратегия состоит из продуктовой, функциональной, ресурсной и управленческой стратегий. При детализации последней возникает набор целей, которые отражают изменения в тех или иных компонентах менеджмента, включая «структуры». Таким образом, изменения оргструктуры происходят не сами по себе, а в зависимости от целей компании, которые должны органично входить в корпоративную стратегию.

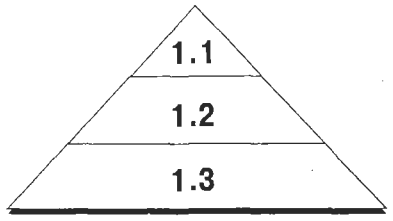
На втором этапе описывается состояние структуры компании «как есть» и «как надо», а в случае необходимости — и промежуточные состояния. Напомним, что это делается с помощью трех моделей, описывающих организационные звенья, функции, которые реализуются в компании, и закрепление функций за оргзвеньями.

На третьем этапе вырабатывается программа реорганизации (перечень мероприятий, которые привязаны к определенным срокам и должны поддерживаться необхо-

Схема 3.7.1

Схема планирования реструктуризации

Стратегия

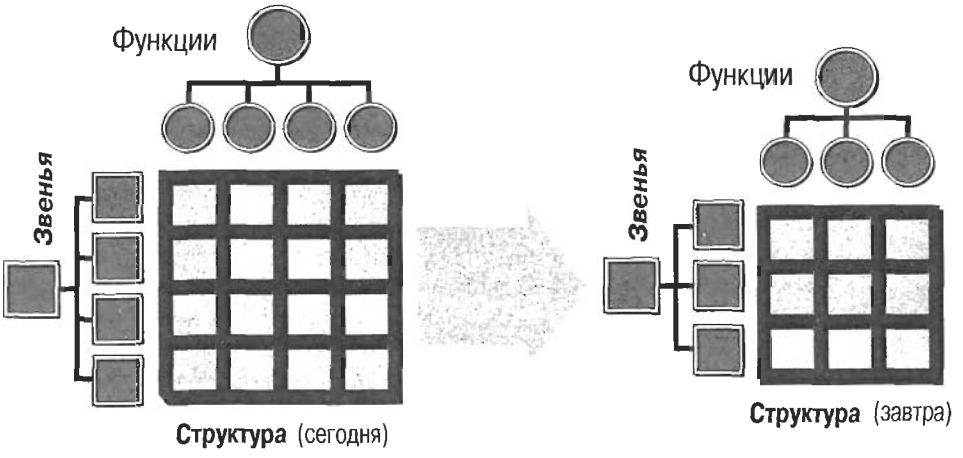


1.1 – корпоративная стратегия

1.2 – продуктовая, функциональная, ресурсная, управленческая стратегии

1.3 – цели и критерии

Моделирование структуры



Программа управлений

	ЧТО?	КТО?	КОГДА?	КОМУ?	СКОЛЬКО?
1.				*Модель ответственности*	
2.				*Календарный план*	
3.				*Бизнес-процесс*	
4.				*Бюджет*	

Советы группы «БИГ» по проведению реструктуризации:

1. *Старайтесь не начинать реструктуризацию, если у вас нет соответствующих программных инструментов*, так как держать в памяти все данные о компании практически невозможно и реструктуризация может затянуться на неопределенный срок.
2. *Совмещайте неформальные подходы с применением стандартных техник.* В противном случае у менеджеров компании не будет единого видения процесса реструктуризации и придется его все время уточнять.
3. *Прежде чем проектировать будущую структуру компании, смоделируйте настоящую.* Причина — отсутствие у большинства руководителей опыта проведения реструктуризации, поэтому первый опыт они получают при проектировании структуры «как есть». К примеру, специалисты одной авиакомпании потратили девять месяцев на моделирование будущей структуры. Потом решили заняться проектированием структуры «как есть» и перейти к структуре «как надо» — на это ушел всего один месяц.
4. *При проектировании структуры не пытайтесь сразу описать все с большой степенью детализации – начните с грубой модели.* В одной пейджинговой компании при описании структуры уделили слишком много внимания деталям. Хотя такая размерность поддерживалась соответствующим программным обеспечением, менеджеры в течение двух месяцев не смогли договориться о едином видении компании. После этого было решено построить грубую модель, чтобы выработать единое видение, — на это потребовалось около месяца. Когда это было сделано, менеджеры среднего звена занялись описанием структур своих подразделений, а затем из различных кусков, описанных в единой системе координат, была собрана единая модель. На это ушла всего неделя.
5. *Если начали – доведите до конца.* После того как в компании разработана программа реструктуризации, наступает стадия ее осуществления. Иногда руководителям не хватает воли, чтобы запустить процесс. Так, на одном металлургическом комбинате план реструктуризации полгода не приводился в исполнение, так как не был утвержден директором. Чтобы исключить подобное, кроме «закаливания воли» необходимо осуществлять управленческий цикл по реализации программы управлений.

димыми ресурсами) для перевода компании из состояния «как есть» в состояние «как надо». Здесь признанным стандартом описания является так называемая *матрица бизнес-программирования*, суть которой состоит в последовательном расширении картины управляющих воздействий.

Первая редакция программы перехода представляет собой перечень задач, которые необходимо реализовать в компании, чтобы перейти к планируемому состоянию структуры (фактически для этого надо ответить на вопрос «кто и что должен делать?»). На практике за построение перечня задач своих служб отвечают менеджеры среднего звена, директор же должен заниматься консолидацией полученных частей в единый перечень задач всей компании.

Следующий, расширенный вариант программы управлений учитывает сроки выполнения намеченных задач («когда?»). Третий заход формирует последовательность мероприятий с помощью вопроса «кому?». И наконец, все мероприятия должны быть поддержаны адекватными человеческими, финансовыми, материально-техническими и информационными ресурсами («сколько?»).

3.7.3. Вперед, к матриархату

По единодушному мнению специалистов, то обстоятельство, что для каждого из трех этапов планирования реструктуризации су-

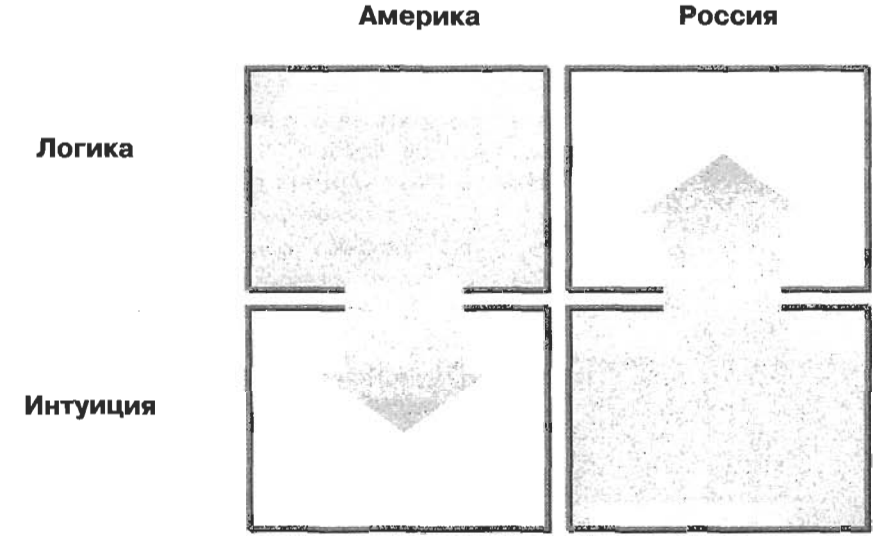
ществуют свои стандарты, значительно упрощает работу по проведению изменений в компании. Но это не умаляет одну принципиальную сложность процесса.

Дело в том, что каждый этап существует как бы сам по себе и нет таких методов, с помощью которых можно было бы полностью подогнать оргструктуру к целям, а программу управления – к оргструктуре. Здесь не помогут и программные продукты. «С помощью программного обеспечения можно добиться сильной детализации объекта, а здесь нужно как раз обратное: к примеру, оценить все многообразие целей компании и понять, с помощью какой организационной структуры можно эти цели осуществить. То есть синтез происходит через человека, – поясняет г-н Кондратьев. – Это все равно что учиться ездить на машине: надо выучить правила дорожного движения, ознакомиться с устройством автомобиля, послушать рассказы бывалых людей. Но затем наступает момент, когда нужно самому сесть в автомобиль, пропустить через себя всю эту массу разрозненной информации и поехать».

На самом деле если говорить о неформальных методах анализа информации и принятия решений, то здесь российские руководители всегда чувствовали себя хорошо. Это дало повод г-ну Кондратьеву назвать Россию страной матриархата в менеджменте. Решения принимаются интуитивно, а женщины – признанные лидеры интуиции. А например, американцы – «настоящие мужчины», так как они опираются на формальные техники (схема 3.7.2). Поэтому, овладев западными трафаретами и сохранив традиционные навыки интуитивной оценки информации, отечественные менеджеры могут получить большие конкурентные преимущества.

Схема 3.7.2

Тенденции обоснования решений в менеджменте



3.8. Практикум. Директор-мультипликатор

Быстро приспособить структуру компании к изменившейся ситуации поможет новая технология – бизнес-моделирование.

3.8.1. С карандашом или программой

Не одно поколение директоров как к неизбежному злу относилось к процессу утверждения организационной структуры и штатного расписания компании. К счастью, делать это приходилось изредка. Но вот жизнь изменилась. Динамика развития бизнеса заставляет руководителей все чаще прибегать к этому инструменту управления. Да и сам инструмент уже не тот, что раньше. Атрибутом многих офисов все еще остается фигура директора с карандашом и ластиком в руках, склонившегося над листом миллиметровки и занятого рисованием заветных квадратиков.

Непродуктивность такой технологии стала очевидна в современный период, когда возникла нужда не просто в быстрой, а в сверхбыстрой перестройке бизнеса. По замечанию **Владимира Просихина**, президента петербургского холдинга «Ланк», при таком подходе «на жизнь уже ничего не остается — руководитель имеет восьмидесятичасовую рабочую неделю». А главное, результат этого «художественного» творчества может оказаться неудовлетворительным, и тогда — начинай все сначала.

Между тем значительную часть творчества можно свести к процедуре. Это делается с помощью специальных методов по управлению изменениями. Но для того чтобы процесс перестройки уложился в несколько недель, мало освоить методику — необходимо вдрузить ее на программную платформу. Таким образом вы осуществите переход к технологии *бизнес-моделирования*.

Специальные программные пакеты с середины 1990-х годов стали включать в крупные западные информационные системы, а сегодня уже вовсю развиваются и отечественные разработки в этой области. Вот что по этому поводу думает г-н Просихин: «Если бы мы не использовали для реструктуризации ПО, то самым трудоемким было бы «издание» документации по описанию менеджмента в компании, а с учетом наших размеров и разнородной структуры («Ланк» имеет несколько направлений деятельности с общим числом занятых около 350 человек. — *Ред.*) для этого потребовалось бы взять в штат трех-четырех специалистов месяцев на шесть».

Два-три десятка типовых решений по изменениям составляют основу главных сценариев реструктуризации.

А стоит ли все описывать и систематизировать? В жизни, как и в джазе, успех часто приносит удачная импровизация.

3.8.2. Организационные мультики

Технология бизнес-моделирования — это не что иное, как автоматизированный

Советы от «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»

Бизнес-моделирование требует:

- создания в компании целевой группы (должности) по бизнес-инжинирингу;
- организации регулярного мониторинга структуры компании «как есть»;
- навыков проектирования структуры «как нужно»;
- организации постоянной работы по совершенствованию структуры «как есть»;
- ориентации на постоянные изменения и приспособление к внешней среде;
- замену концепции статической оптимальности на концепцию динамической ситуационной оптимизации.

процесс создания мультипликационного «фильма», главным героем которого является бизнес, компания, а «режиссер» с помощью стандартных методик описывает состояние компании «как есть» и «как надо», иногда добавляя к этим двум «кадрам» описание промежуточных состояний. Напомним, что в нашем случае «фильм» повествует лишь об изменениях структуры, то есть речь идет об одном срезе бизнес-моделирования, а именно – об организационном моделировании.

Вооружившись программным инструментом для реструктуризации, директор может упражняться на нескольких десятках типовых сценариев. Так, во время кризиса наиболее актуальными являются следующие: сокращение компании, объединение двух компаний, добавление новых функций и реорганизация (схема 3.8.1).

Вариантов *сокращения* два. Кроме банального «уплотнения» функций и уменьшения «раздутого штата» сокращение может быть связано с уменьшением ассортимента товаров и услуг. В этом случае ликвидируются бизнес-функции, поддерживающие выпуск данных продуктов (например, упаковка). Что касается управленческих функций (например, маркетинга), то они остаются, но требуют меньшего объема ресурсов. Соответственно, в оргзвеньях, осуществляющих управленческие функции, будет произведено сокращение персонала, а звенья, за которыми были закреплены ликвидированные бизнес-функции, полностью упраздняются.

С описания продукта начинается и сценарий *слияния*. Описываются продуктовые линейки сливающихся компаний, затем – функции, поддерживающие выпуск продуктов, и оргзвенья, за которыми закреплены данные функции. Первый вариант новой компании получается простым объединением этих трех параметров. Естественно, что в такой модели окажутся дублирующие продукты – они, а также оргзвенья, за которыми были закреплены соответствующие бизнес-функции, сокращаются (сокращение персонала в данном случае не обязательно). Что касается оргзвеньев, отвечающих за управленческие функции, то они интегрируются, причем, как правило, с уменьшением объема ресурсов. «Классическая ошибка, и это хорошо видно на наших госучреждениях, – при слиянии происходит избыточный рост аппарата управления из-за того, что дублирующие функции не объединяются», – говорит Вячеслав Кондратьев. Таким образом получается окончательная модель объединенной компании.

Появление новых функций тоже свойственно управлению. Существуют два варианта этого сценария. Первый связан с выпуском новых продуктов – тогда речь идет о появлении соответствующих бизнес-функций и увеличении объема ресурсов функций управленческих (возникают подфункции, связанные с новым продуктом). Второй вариант касается только управленческих функций. Те руководители, которые раньше не увлекались менеджментом, теперь будут расширять функции управления в своих компаниях: кто-то вынужден искать новые рыночные ниши – и тут не обойтись без маркетинга, кому-то понадобится жесткий

Схема 3.8.1

Типовые сценарии реструктуризации

Сокращение

Слияние

Появление новых функций

Реорганизация

1 – головная компания
2 – подразделение А
3 – подразделение Б
2.1; 3.1 – отдел логистики
2.2; 3.2 – финансовая служба

контроль над финансами – и придется вводить бюджетирование.

«Рассмотренные сценарии являются типовыми *локальными* решениями, совокупность которых образует общее решение, – поясняет г-н Кондратьев. – Во время реструктуризации компания может одновременно и сокращать продукты, и внедрять новые управленческие функции, и менять дивизиональную структуру на линейно-функциональную или наоборот. Такое наложение нескольких процессов делает практически невозможным проведение эффективной реструктуризации без специальных инструментов. Поэтому и появилось ПО, которое позволяет «расщепить» общий процесс изменений на локальные решения, смоделировать их по отдельности, а потом построить окончательную общую модель изменений». Иными словами, как и в мультфильме, общая картинка получается наложением нескольких фрагментарных.

3.9. Практикум. Изменения как образ жизни

Есть метод, позволяющий компаниям угнаться за быстро меняющейся внешней средой.

Мир шел к бизнес-инжинирингу почти двадцать лет. После нефтяного кризиса 1970-х годов изменения в бизнесе стали происходить так быстро, что обычный менеджмент с ними уже не справлялся. Ключ к решению проблемы был найден в начале 1990-х в новом методе. Он позволил резко увеличить число отслеживаемых характеристик бизнеса и увидеть их взаимосвязи. Одновременно появилась возможность осуществлять интегрированный контроль и проводить сквозные изменения в компании.

Ноу-хау бизнес-инжиниринга — *детальное и формализованное описание* элементов управления бизнесом. А это стало возможным благодаря тому, что появились стандарты описания тех звеньев управления, которые не поддаются количественному измерению (например, структура и бизнес-процессы). В результате удалось задействовать *компьютерные технологии*, и это обеспечило настоящий прорыв, новое качество поддержки принятия управленческих решений.

Справедливости ради надо сказать, что бизнес-инжиниринг — плод не только западной мысли. В Советском Союзе были свои разработки в этой области, которые, по мнению специалистов, иногда превосходили иностранные, — просто здесь подобные программные продукты не выходили за рамки НИИ и КБ, а «у них» нашли широкое применение. Многим российским компаниям стало ясно: они живут по тем же законам, что и остальной мир. Современные подходы к управлению изменениями, казавшиеся абстракцией, стали насущной необходимостью — и часть менеджеров приступила к их освоению.

Некоторые из методик бизнес-инжиниринга уже описывались в нашем практикуме применительно к *отдельным* функциональным блокам системы управления, а именно — когда речь шла о моделировании организационной структуры (методика orgware) и бизнес-процессов (методика workflow). На сегодняшний день, по мнению специалистов, многие руководители обладают достаточными знаниями, а самое главное — опытом для построения *интегрированных* решений, то есть таких, которые поддерживают сразу несколько базовых функциональных блоков системы управления, скажем, стратегию, оргструктуру, логистику и финансы (схема 3.9.1).

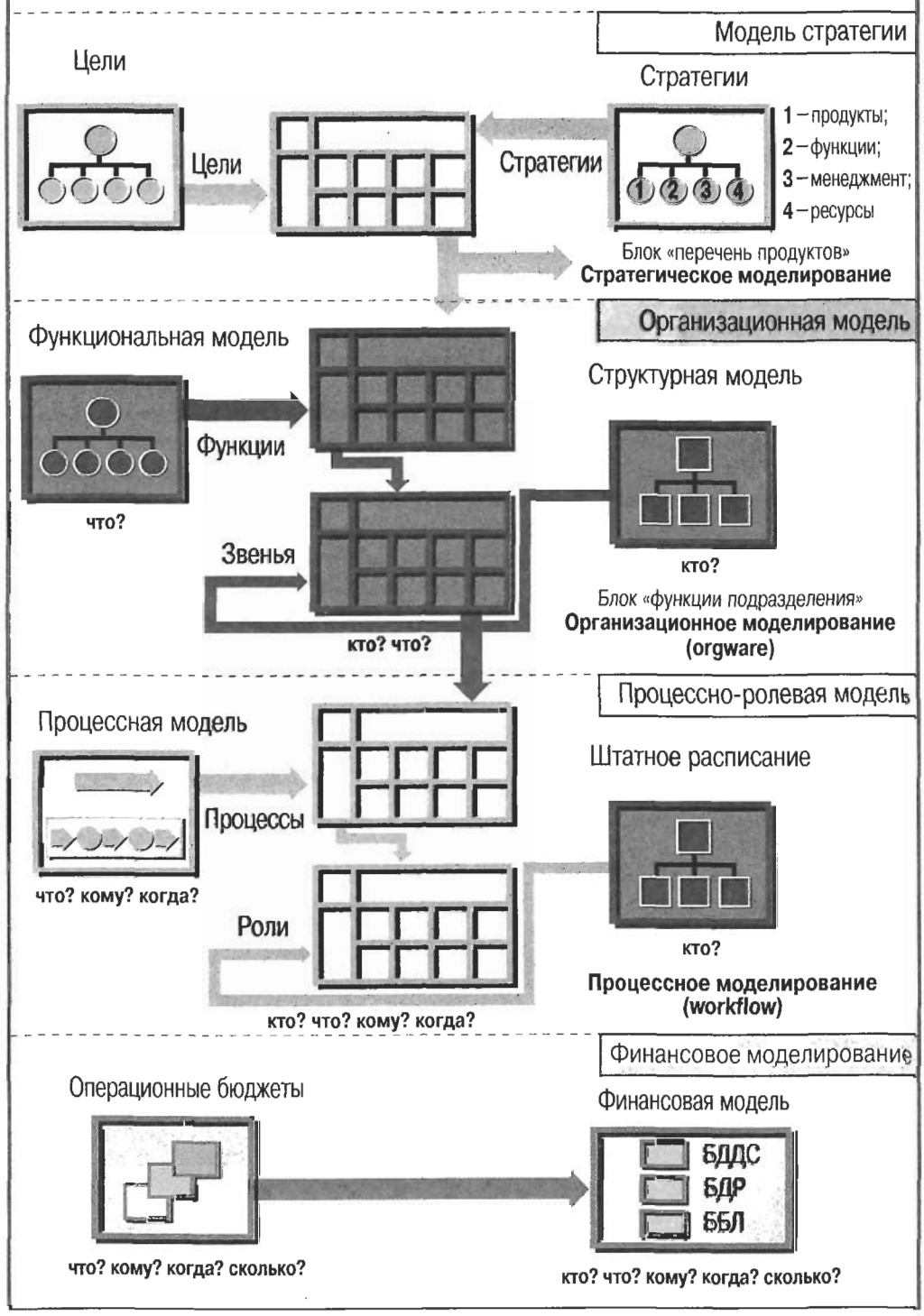
Начинать надо, как и в любом деле, с постановки целей, то есть со стратегического моделирования. Это то же самое, что и стратегическое *планирование* (выработка целей и путей их достижения с помощью различных техник: SWOT-анализа, древа целей, маркетингового анализа) — новшество содержится лишь в заключительной процедуре. Бизнес-инжиниринг требует, чтобы результаты вашего планирования были занесены в стандартные взаимосвязанные учетные регистры, или блоки.

Комплексные модели точнее, но требуют больших ресурсов.

– Где находится разумный предел формализации наших отношений с Аленкой? – задумался Кирилка.

Схема 3.9.1

Этапы бизнес-инжиниринга



На втором этапе моделируют организационную структуру, необходимую для осуществления поставленных целей, то есть проецируют стратегию на функции и организационные звенья компании. Это делается путем прописывания соответствующих взаимосвязей. В выявлении взаимосвязей и есть сильная сторона интегрированного решения: теперь любые изменения в целях бизнеса будут автоматически приводить к определенным изменениям в организации.

Переход от структурного моделирования к процессному (третий этап) позволяет выстроить несвязанные функции в набор последовательных действий (работ), направленных на достижение конкретной цели.

На заключительном этапе от качественного описания бизнес-процессов переходят к количественному. Процессная модель обсчитывается с помощью операционных бюджетов (проще говоря, составляются сметы всех работ), которые затем сводятся в бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу. Это и есть финансовая модель бизнеса: его цели, сформулированные на первом этапе, отражаются в соответствующих статьях бюджета.

Таким образом, результат обеспечивается строгой последовательностью действий от этапа к этапу. Причем конечные учетные регистры предыдущего этапа становятся входными для следующего — прямо как в известном стихотворении Маршака: сначала формируется стратегия; затем утверждается список продуктов и услуг, которые производятся в рамках стратегии; затем прописываются функции, которые поддерживают список продуктов и услуг, которые производятся в рамках стратегии; затем определяются оргзвенья, которые обеспечивают функции, которые поддерживают список продуктов и услуг, которые производятся в рамках стратегии... Кстати, последний шаг — построение бюджетов, которые обсчитывают бизнес-процессы, которые поддерживают выполнение функций, которые... — может стать началом нового цикла. Ведь добросовестно выстроенная финансовая модель бизнеса — это хорошая основа для того, чтобы усовершенствовать его стратегию.

3.10. Альбом слайдов по теме «Организационная структура»*

- Что такое организационная структура (3.10.1, 3.10.6 – 3.10.11)

- Как представить организационную схему компании (3.10.2, 3.10.5 – 3.10.9)

- Что такое функциональная модель компании (3.10.12 – 3.10.14)

- Что такое организационные характеристики компании и как они привязываются к организационным звеньям (3.10.15 – 3.10.19)

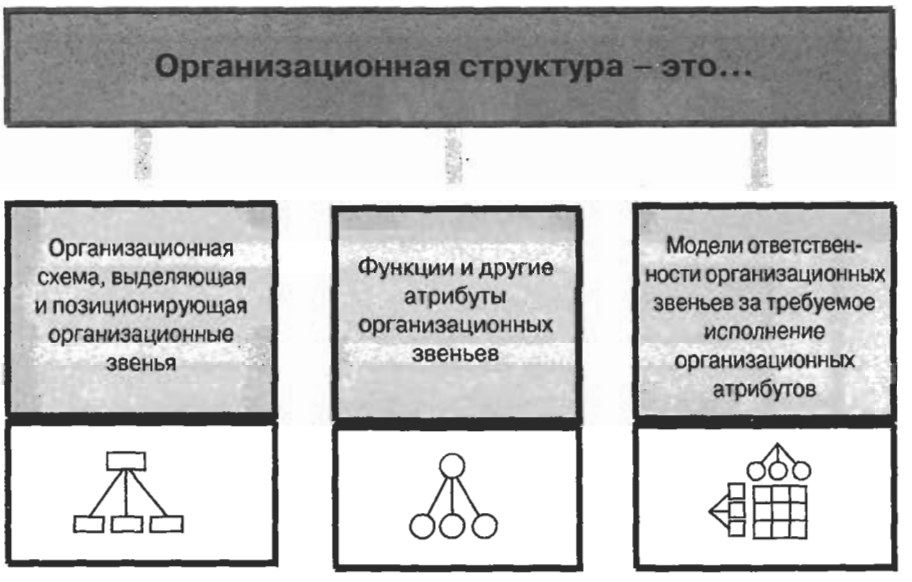
- Как оптимизировать организационную структуру (3.10.3, 3.10.4)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

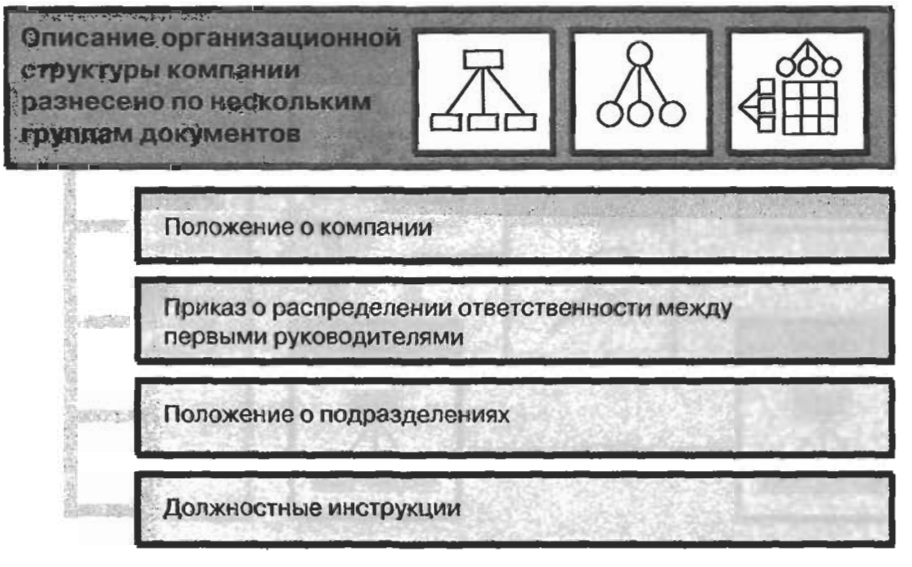
Комментарии к слайдам

- Организационная структура компании показывает организационные звенья, характеристики и позиционирование звеньев, модели ответственности звеньев (схема 3.10.1).
- Описание организационной структуры компании распределено по нескольким группам организационно-распорядительных документов (схема 3.10.2).
- В процессе функционирования компании ее организационная структура может подвергаться изменениям (схема 3.10.3). Соответственно должна меняться и система организационно-распорядительной документации.
- При разработке изменений организационной структуры могут учитываться результаты организационных диагностик, лучшие практики, стратегические установки (схема 3.10.4).
- Для иллюстрации построения организационной структуры компании сообразно ситуации могут применяться различные форматы представления структур (схемы 3.10.5 – 3.10.8) и различные варианты их типологий (схемы 3.10.9, 3.10.10).
- В описании ответственности организационных звеньев большую роль играет применение функциональных моделей (схемы 3.10.11, 3.10.12).
- Специалисты по организационному дизайну стремятся увязывать функциональные описания с процессными описаниями организации деятельности компании, например, показывают состав функций, образующих бизнес-процессы (схема 3.10.13).
- В комплексных многомерных описаниях организационной структуры компании к организационным звеньям могут привязываться модели ответственности за исполнение поставок, выпуск продуктов и услуг, исполнение бизнес-процессов, проектов, функций, стратегических установок (схемы 3.10.14, 3.10.15).
- Для описания моделей ответственности удобно использовать матрицы соответствия характеристик разной степени детализации и разного состава (схемы 3.10.16, 3.10.17).
- Применение и анализ практик организационного строительства служит основой для разработки методик структурирования и организационного развития компаний по шагам (схемы 3.10.18, 3.10.19).

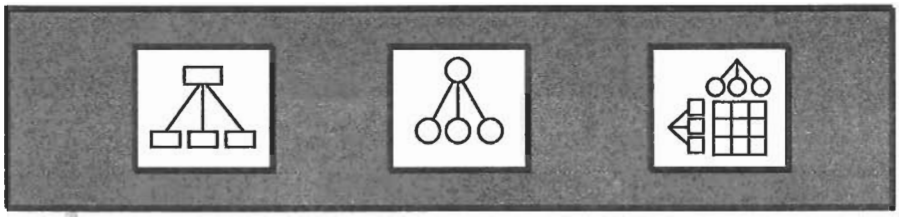
3.10.1. Что такое организационная структура компании



3.10.2. В каких документах содержится описание организационной структуры компании

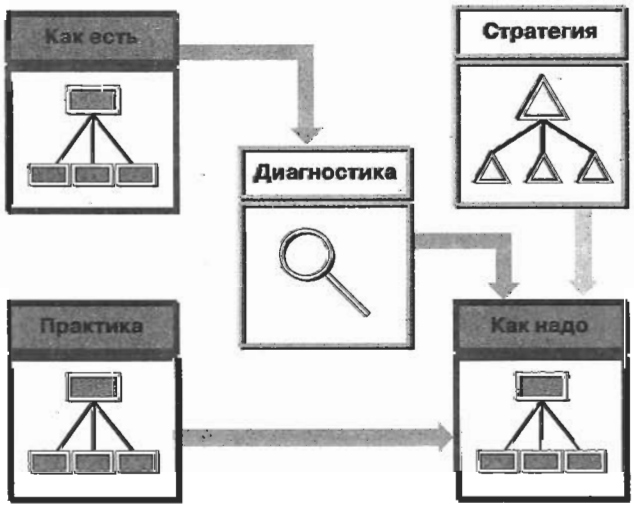


3.10.3. Что можно изменить в организационной структуре



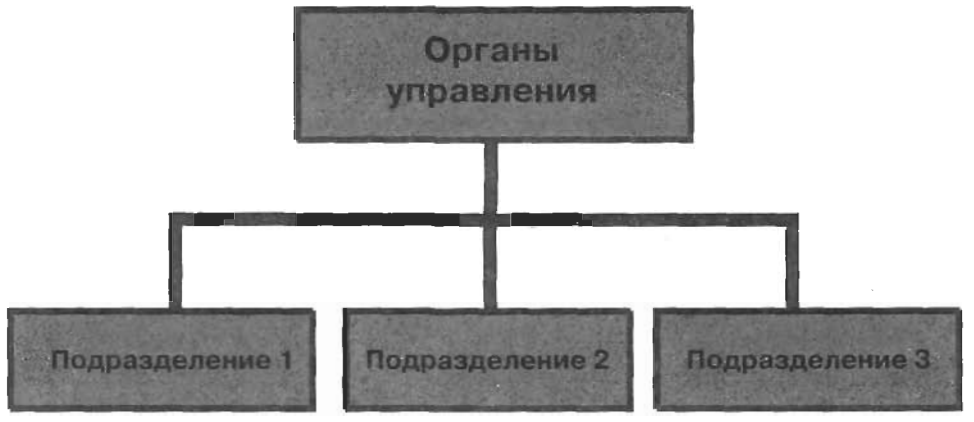
- Организационную схему
- Состав атрибутов организационных звеньев
- Модели ответственности организационных звеньев

3.10.4. Какие факторы учитываются при формировании организационной структуры «как надо»



Организационная структура «как надо» формируется на основе результатов диагностики организационной структуры «как есть» и проявления ее слабых сторон, учета «лучшей практики», соответствия требованиям, вытекающим из стратегии компании

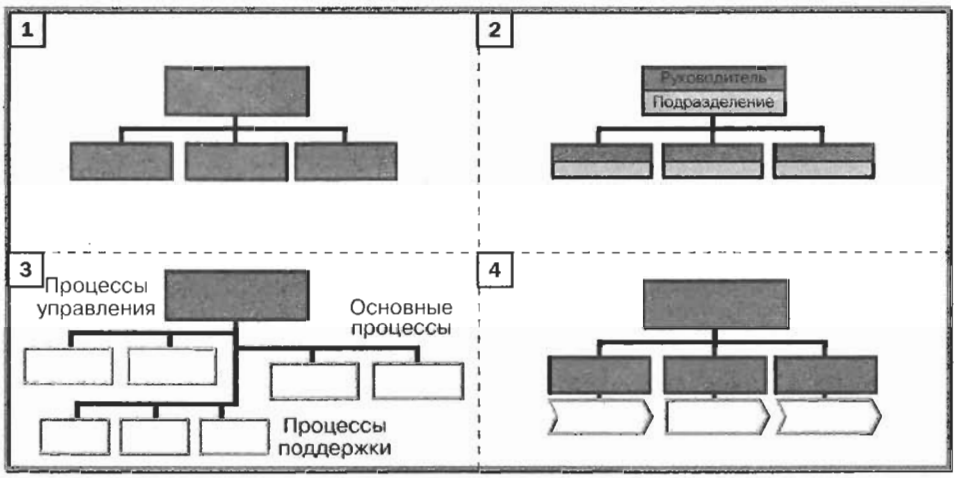
3.10.5. Простейшая структурная схема



3.10.6. Структурная схема, показывающая ответственность за проекты

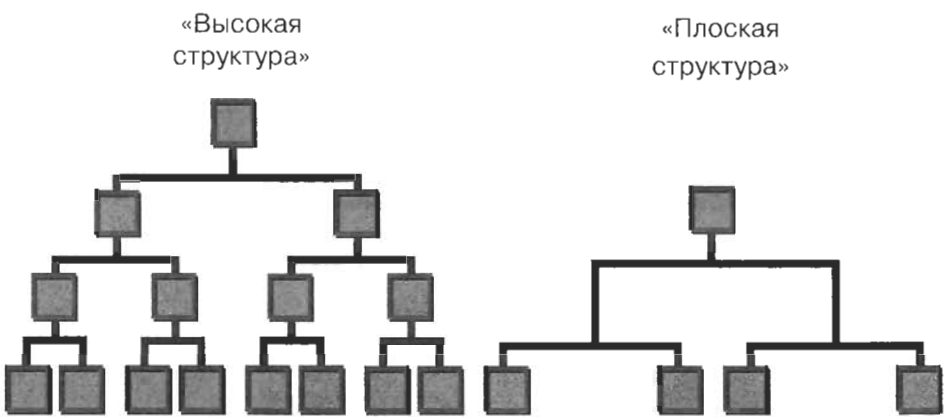
3.10.7. Структурная схема, показывающая ответственность за бизнес-процессы

3.10.8. Подборка популярных вариантов представления организационной структуры



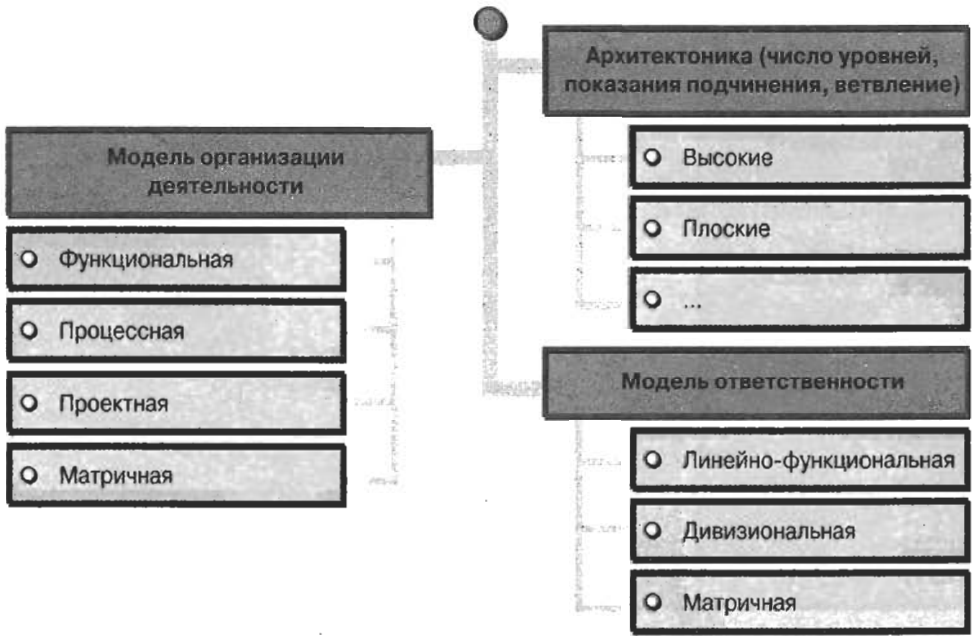
1 – простая оргсхема;
2 – оргсхема, выделяющая руководителей;
3 – оргсхема, каскадированная по группам процессов;
4 – оргсхема, показывающая бизнес-процессы и проекты

3.10.9. Иллюстрация построения «высоких» и «плоских» организационных структур

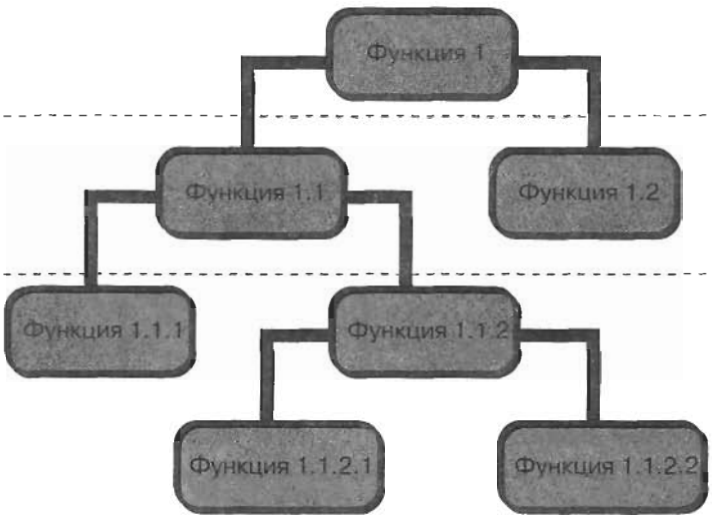


В практике менеджмента замечено, что структурные звенья стремятся размножаться

3.10.10. Примеры типологий структуризации



3.10.11. Как выглядит древо функций



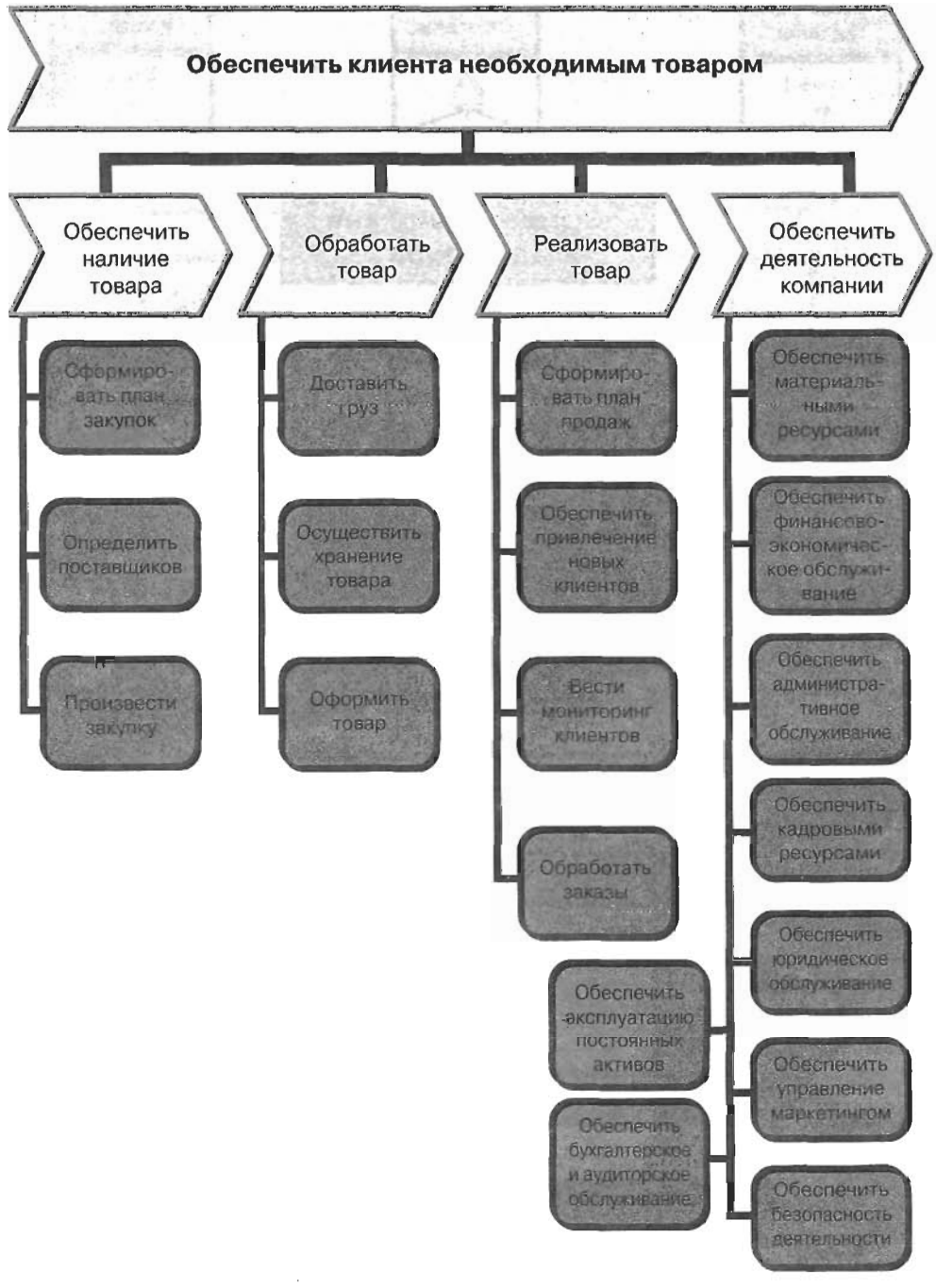
Для уровня I
Функция 1 является родительской, а функции 1.1 и 1.2 – дочерними

Для уровня II
Функция 1.1 является родительской, а функции 1.1.1 и 1.1.2 – дочерними

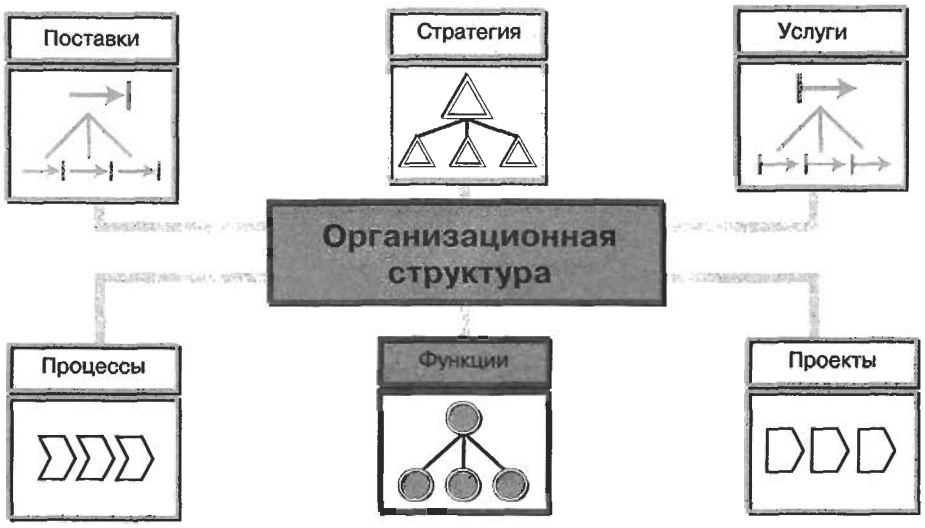
3.10.12. Как растет размерность древа функций

Уровень в древе	Общее число работ в древе	
	Декомпозиция на 4 работы	Декомпозиция на 6 работ
1	4	1
2	5	7
3	21	43
4	85	259
5	341	1555
6	1365	9331

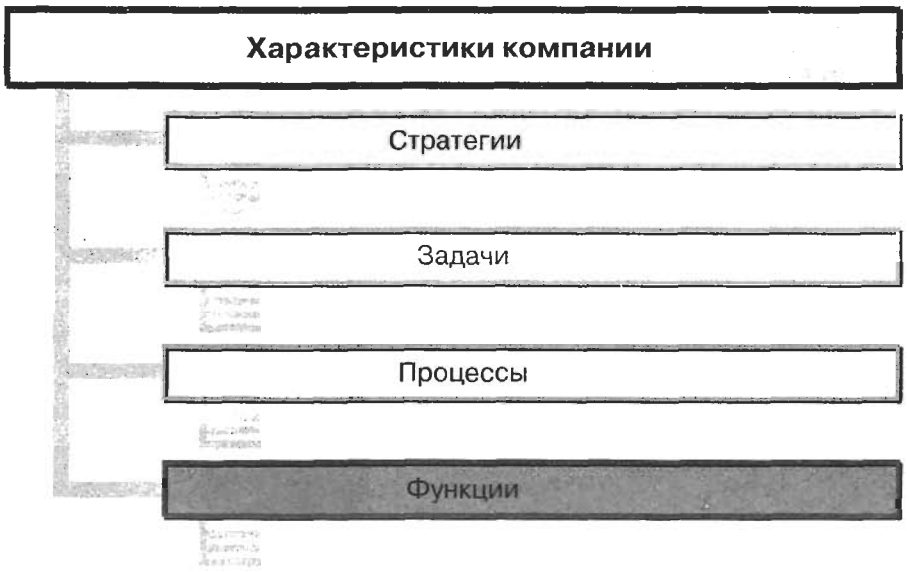
3.10.13. Пример. Декомпозиция бизнес-процессов торговой компании по функциям



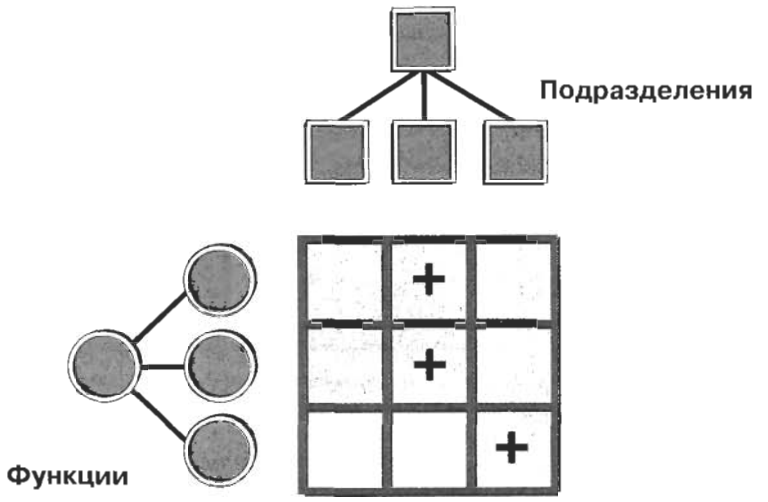
3.10.14. Какие компоненты бизнес-модели компании «привязываются» к организационной структуре



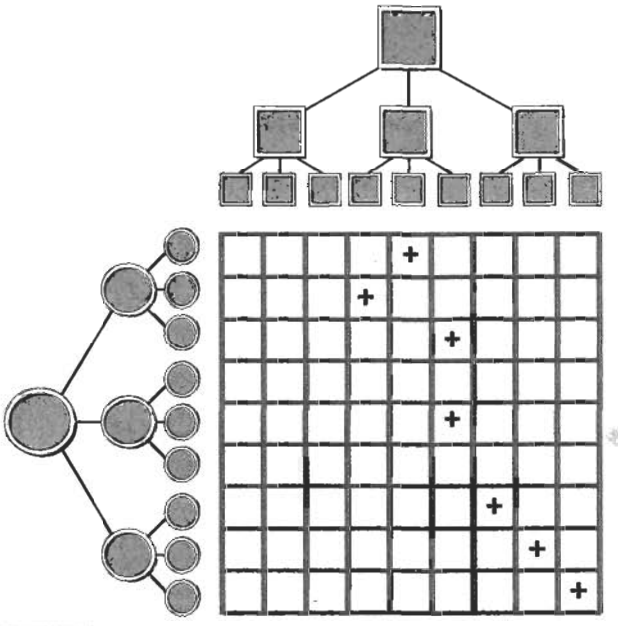
3.10.15. Как строятся классификаторы организационных характеристик



3.10.16. Как устроена матрица соответствия «функции–звенья»

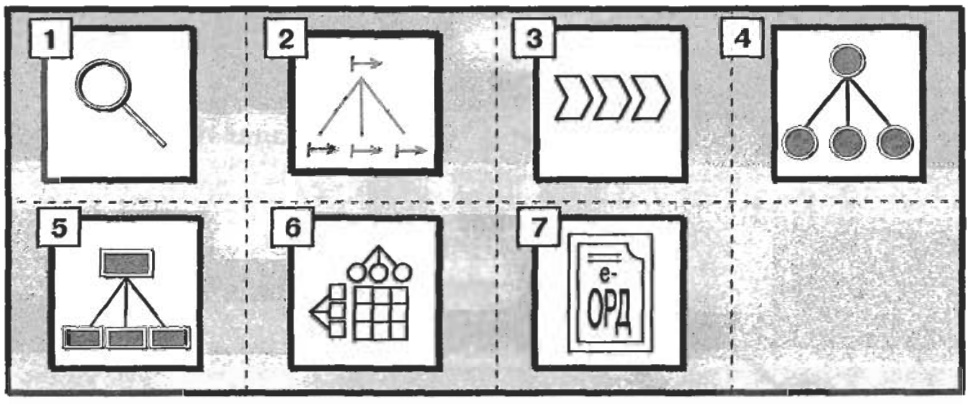


3.10.17. Иллюстрация детализации представления функций, звеньев и матриц ответственности



Детализацию описания функций, звеньев и соответствий между ними можно увеличивать и тем самым получать все более подробное описание организационно-функциональной модели компании

3.10.18. Популярный план структурирования деятельности компании по шагам



1. Ситуационный анализ
2. Позиционирование услуг компании, классификатор продуктов и услуг
3. Формирование модели бизнес-процессов верхнего уровня компании
4. Формирование модели функций, образующих бизнес-процессы
5. Формирование модели организационной схемы компании
6. Формирование организационно-функциональной модели (модели ответственности) организационных звеньев
7. Применение моделей при формировании организационно-распорядительной документации и электронных регламентов

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Практики построения оргструктур инжиниринговыми и строительными компаниями

Даешь инжиниринг!
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

Организационный дизайн. Практика построения оргструктуры транспортными и промышленными компаниями

Проектируем корпоративную архитектуру
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

3.10.19. Формы поддержки структурирования

Со структурирования деятельности компании часто начинаются проекты внедрения регулярного менеджмента, инжиниринга бизнес-процессов, автоматизации управления, разработки и реализации стратегии

При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме Навигаторов
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- Методологии
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы–ответы», инжиниринг и поддержка разработок

Контент-термины по тематике «Структура»

• **Корпоративная архитектура компании** — системное представление способов организации, регламентации и управления деятельностью компании.

• **Модель организационной структуры** — представление, в заданной нотации, организационных звеньев, их соподчинения, связей и их ответственности.

• **Модель распределения ответственности** — представление, в заданной нотации, закрепления за организационными звеньями (исполнителями) прав и ответственности за реализацию бизнес-процессов (операций, функций), ответственности за реализацию стратегии, целей (задач, целевых показателей) деятельности и других организационных характеристик.

• **Нормативно-методический документ** — принятая к исполнению методика осуществления деятельности. Выделяются следующие виды нормативно-методических документов (политика, порядок, инструкция, модель, нормативно-справочная информация).

• **Организация деятельности** — осуществление комплекса мероприятий, направленных на достижение результата деятельности, предусматривающее участие организатора в достижении результата деятельности и в контроле за данными мероприятиями.

• **Корпоративные стандарты** — формирование корпоративных принципов регулирования деятельности и совокупности внутренних нормативных документов, закрепляющих эти принципы. Наличие внутренних нормативных документов создает предпосылки для реализации двух важнейших управленческих функций: **планирования** (поскольку корпоративные стандарты отвечают не только на вопросы «что делать?» и «как делать?», но и на вопрос *«что для этого нужно?»*, то есть обеспечивают планирование потребностей в необходимых ресурсах — материальных, информационных, мощностей, рабочего времени); **контроля** (поскольку корпоративные стандарты определяют требования к результатам деятельности, то есть формируют «базу» для сравнения фактических и плановых показателей).

• **Политика компании в области построения корпоративной архитектуры** — устанавливает стратегические цели в области организации деятельности, модель бизнес-процессов верхнего уровня, состав компонент корпоративной архитектуры, подходы к формированию и совершенствованию компонент корпоративной архитектуры, состав документов и моделей, определяющих компоненты корпоративной архитектуры, пользователей документов и моделей, подходы к автоматизации процессов мониторинга и совершенствования компонент корпоративной архитектуры.

• **Порядок разработки положений о структурных подразделениях** — устанавливает порядок разработки, согласования, утверждения, изменения, учета положений о структурных подразделениях, а также контроль за их соблюдением.

• **Порядок разработки должностных инструкций** — устанавливает требования, предъявляемые к порядку разработки, изменения, согласования должностных инструкций для работников компании.

• **Распределение ответственности между руководителем подразделения и его заместителями** — основной внутренний документ, определяющий правовой статус, направления деятельности, функциональные обязанности, определяющие конкретные трудовые функции, ответственность и права руководителя и заместителей руководителя подразделения.

• **Вертикальная модель управления** — предполагает, что основные задачи, полномочия и ответственность за их реализацию, в части касающейся филиалов, возлагаются на исполнительных директоров филиалов. При этом возложенные на заместителей генерального директора компании задачи, как правило, носят общесистемный, «штабной» характер (выработка стратегии, методологии, методов и стандартов, а также осуществление контроля за их реализацией).

• **Горизонтальная модель управления** — предполагает, что основные задачи, полномочия и ответственность за их реализацию,

указанные ниже, в полной мере, как и на исполнительных директоров, возлагаются на заместителей генерального директора и управление осуществляется через его заместителей по функциональным направлениям.

• **Устав компании** – правовой акт, представляющий собой свод правил, регулирующих деятельность компании.

• **Положение о компании** – определяет задачи, устройство и ответственность компании. В документе представляется организационная структура компании, распределение функций структурных подразделений, предусмотрено рациональное их выполнение, применение современных методов организации управленческого труда.

• **Положение о филиале** – определяет правовой статус, цели и предмет деятельности, функции, права, взаимоотношения и ответственность филиала.

• **Положение о структурном подразделении** – определяет задачи, функции, права, взаимоотношения и ответственность подразделений. В документе должны быть реализованы прогрессивные тенденции в организационной структуре подразделения, распределении функций внутри подразделения, предусмотрено рациональное их выполнение, применение современных методов организации управленческого труда.

• **Штатное расписание** – правовой акт, устанавливающий штатную численность компании, состав должностей и размер оплаты труда. Разрабатывается отдельно на исполнительный аппарат и филиалы.

• **Должностная инструкция работника** – определяет основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника компании при осуществлении им деятельности в определенной должности. Он составляется по каждой штатной должности руководителей (включая генерального директора, его заместителей, начальников структурных подразделений), специалистов, служащих, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового договора (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности).

• **Положение о рабочем органе компании** – определяет задачи, функции, права, взаимоотношения и ответственность членов рабочего органа.

• **Модель организационной структуры, функций распределения ответственности** – представляет на основе принятой нотации и с использованием текстовых, табличных и графических информационных объектов, описание организационной структуры, функций, распределение ответственности. Создание перечисленных моделей возможно, в том числе и на основе использования специализированных программных средств.

• **Распорядительные документы** – предназначены для регулирования и координации деятельности компании, позволяют органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач, получать максимальный эффект от своей деятельности. Распорядительные документы содержат управленческие решения, обязательные для выполнения. В юридическом плане распорядительные документы относятся к правовым актам: в них получают выражение конкретные юридически властные предписания субъектов управления.

• **Приказ** – правовой акт, издаваемый единолично генеральным директором в целях разрешения организационных, финансовых, кадровых и иных вопросов деятельности. Приказы издаются по вопросам основной деятельности и по личному составу.

• **Распоряжение** – правовой акт, издаваемый единолично генеральным директором, его заместителями по вопросам их компетенции, руководителями филиалов компании. Право издания распоряжений генеральным директором закрепляется в уставе компании.

• **Решение** – правовой акт, издаваемый коллегиально в целях разрешения организационных, финансовых, кадровых и иных вопросов деятельности компании. Решение оформляется на специальном бланке и содержит следующие реквизиты: эмблему, название компании, название вида документа (решение), дату и номер документа, заголовок к тексту, текст, подпись, визы.

3.11. В поисках типовых функций

Что есть функция в компании? Как формировалась мировая методика по выделению основных функций компании?

Эту поучительную историю полезно знать потому, что многие ее пытаются повторить в своей практике, каждый раз изобретая новый «старый велосипед».

Различные классификации функций

Впервые функции предприятия были определены и описаны в начале XX века Анри Файолем, имеющим сегодня статус «классика менеджмента». Современные специалисты по организации управления предприятиями основываются на предложенной им классификации функций, иногда критикуя ее или дополняя. Подробное рассмотрение этого вопроса приведено в работах Дж. Обер-Крие (см. Дж. Обер-Крие «Управление предприятием», Сирин, 1998), тоже ставших классическими.

3.11.1. Ищу главную функцию компании

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению функционирования компании, Джейн Обер-Крие задается вопросом, что же является ее важнейшей или основной функцией, относительно которой другие, более частные функции, только лишь разветвления?

Тип компании определяется характером ее деятельности: покупать товары для их перепродажи в том же виде (торговая компания) или продавать после их переработки (промышленное предприятие). Это определение подчеркивает значение коммерческой деятельности компании, особенно важной в условиях рыночной экономики. Однако оно ограниченно и недостаточно для того, чтобы дать представление обо всех задачах, которые должны решаться компанией.

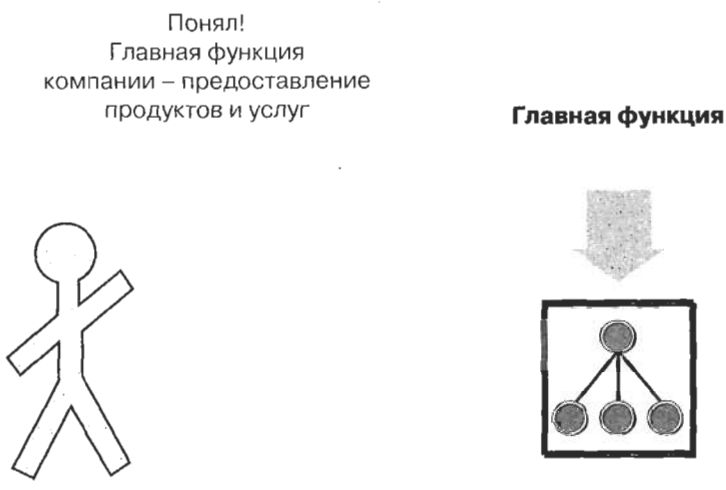
Из определения экономической теории компании, и в частности микроэкономической теории цен, следует, что цель компании заключается в достижении максимальной прибыли. Цель не обязательно совпадает с функцией, и это обстоятельство стало предметом весьма широкого обсуждения.

Современные теории стараются подчеркнуть то, что они называют социальной функцией компании, объединяющей обслуживание потребителей и осуществление социальной роли по отношению к своим рабочим и служащим.

Любая компания выполняет главную экономическую функцию – удовлетворение нужд потребителей посредством своих услуг или товаров. В условиях планируемой экономики критерии надлежащего выполнения этой функции тесно связаны с планом. В условиях рыночной экономики деятельность компании определяется ценами: на товары и предоставленные услуги, на факторы производства и на сырьевые материалы, а также затратами на функционирование компании.

Поэтому целью компании становится осуществление своей функции таким приспособлением своей организационной структуры, при котором затраты на функционирование были бы более низкими и в то же время эффективными. Если попытаться сформулировать простое и ясное определение, то можно сказать, что главной функцией компании является эффективное предоставление заявляемого перечня продуктов и услуг (схема. 3.11.1).

Схема 3.11.1



3.11.2. Список функций от Обер-Крие

Удовлетворение нужд потребителей требует поддержания основных функций компании:
– коммерческой;
– производственной;
– административной;
– финансовой.

Функции непосредственного и косвенного удовлетворения нужд потребителей выполняются в компании отдельными звеньями, число которых растет по мере увеличения размеров компании. Но даже в тех случаях, когда компания невелика и имеет только один центр деятельности (мелкий розничный торговец, не прибегающий к наемному труду), расчленение главной функции остается таким же.

Исходя из деятельности компании, ее роли в предоставлении услуг, а также из условий рыночной экономики, Обер-Крие определяет четыре основные функции компании (схема 3.11.2).

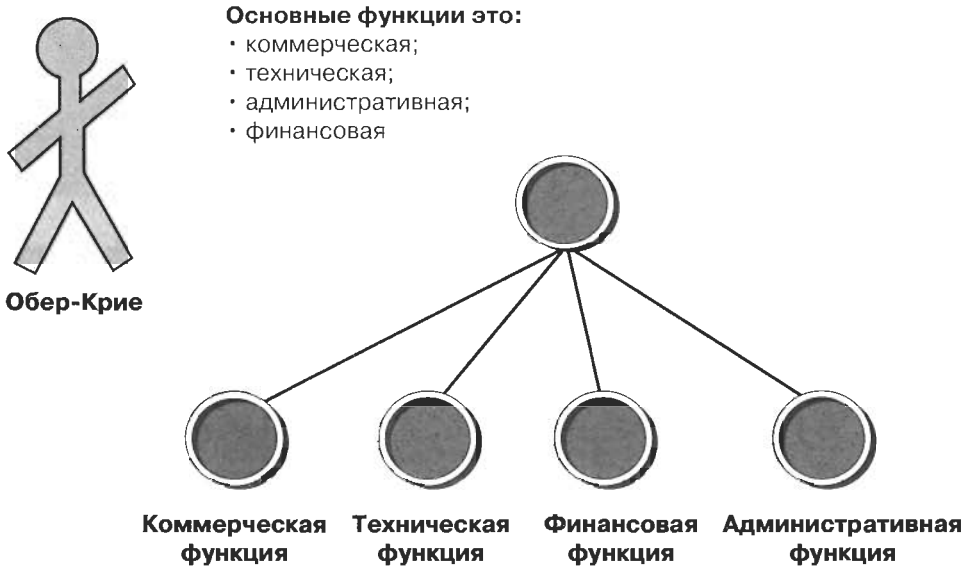
3.11.3. Список функций от Анри Файоля

По мнению американских историков менеджмента Анри Файоль является наиболее значимой фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX века. Его работы, посвященные общему и промышленному управлению, до сих пор используются как учебные пособия по организации менеджмента.

Файоль различает шесть функций или серий операций, осуществляемых компанией: техническая функция (производство), коммерческая функция (закупка и продажа), функция учета (учет), финансовая функция (финансирование), функция обеспечения безопасности (сохранность материальных благ и персонала) и административная функция (схема 3.11.3).

При сопоставлении французской и американской классификации становится ясно,

Схема 3.11.2



что одни функции встречаются у всех авторов, а другие – только у некоторых. Этих классификаций также достаточно для иллюстрации двух замечаний: не все функции имеют одинаковое значение; не следует смешивать какую-либо функцию со службой (или службами), которые должны осуществлять эту функцию. Существуют функции, относительно характера которых не возникает никаких разногласий (разумеется, при условии их надлежащей формулировки). К таким функциям относится техническая или производственная функция.

Можно также признать, что осуществление определенного числа функций должно быть обеспечено при любых условиях, чтобы предприятие могло выполнять свою роль или даже просто существовать. Другие же функции являются просто полезными для его успешной деятельности. Достаточно очевидным является и признание того факта, что универсального перечня функций сформировать не удалось даже на самом общем уровне описания. При составлении более детальных описаний различия будут только увеличиваться.

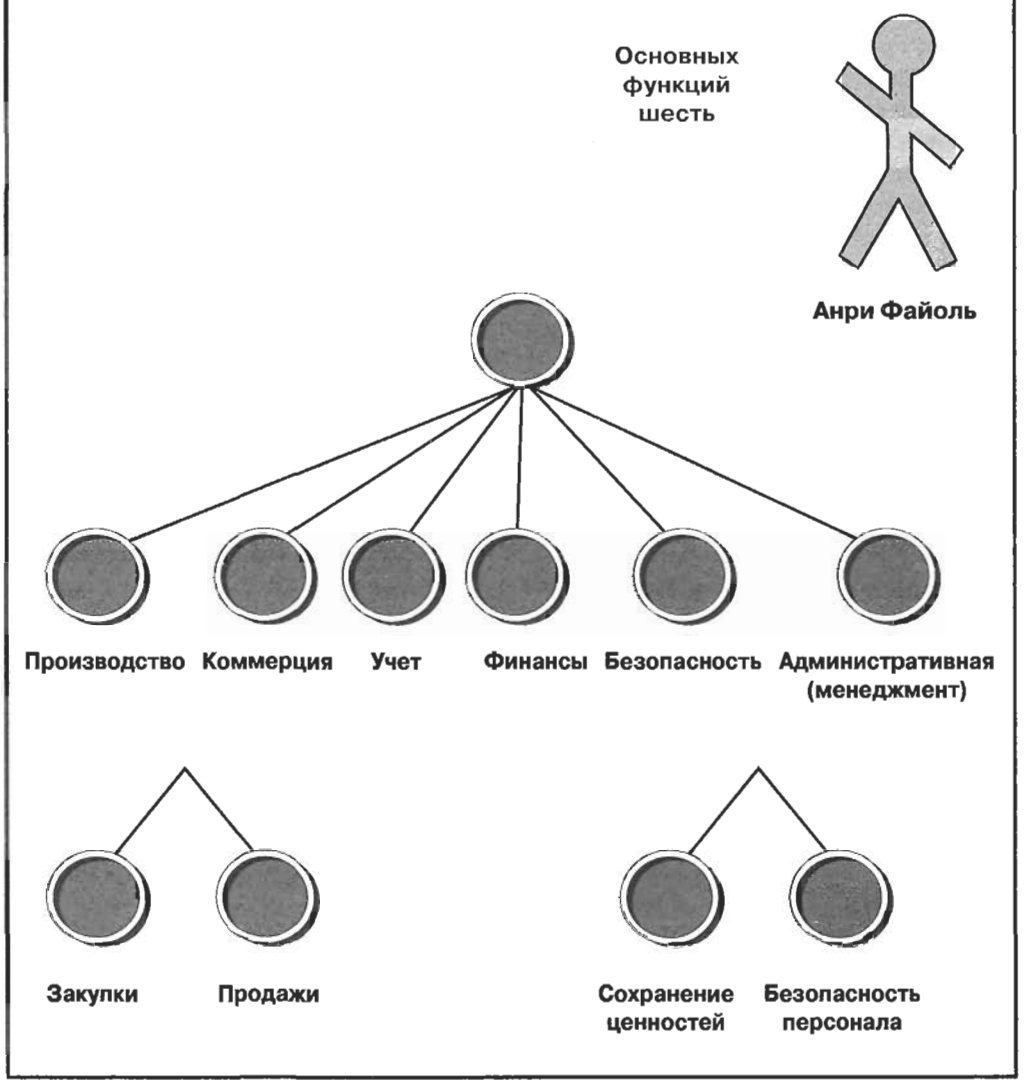
3.11.4. Важнейшие и основные функции компании

Основные функции определяются экономической ролью компании. Экономическая теория считает, что предприниматель выполняет тройственную роль.

А. Покупает и продает – это коммерческая роль, при выполнении которой предприниматель вступает во взаимоотношения с внешним миром.

Б. Координирует факторы производства (труд, капитал, природные факторы) – роль, подчеркнутая английским экономистом Альфредом Маршаллом. Такая организация представляет собой важнейший элемент производительного использования факторов производства.

Схема 3.11.3



В. Несет ответственность за риск. Эта роль является очень важной, так как далеко не каждому по плечу ответственность, которую приходится нести в условиях рыночной экономики.

Этим различным ролям соответствуют определенные функции.

А. Коммерческая функция в широком смысле соответствует роли, заключающейся в покупке для продажи. При нормальных условиях она подразделяется на две крупные группы.

Функция закупок, или снабжение, заключается в обеспечении компании всеми факторами производства. Для полного осуществления этой экономической роли необходимо обратиться к трем группам операций, сильно отличающихся друг от друга по своему характеру:

– закупка сырьевых материалов и оборудования, использование энергии;

– наем рабочей силы;

– накопление необходимого капитала или финансирование.

Б. Роли координации производства также соответствуют определенные группы операций или функций.

Функция производства предполагает координацию факторов производства, таких как обработка сырьевых материалов, сборка. Административная функция необходима в связи с тем, что координация факторов производства может быть осуществлена только в рамках такой производственной единицы компании, где обеспечивается надлежащее распределение работ и взаимосвязь между ними. Этот аспект административной функции иногда называется «организацией управления».

В. Принятие решений и ответственность за риск выражают тот факт, что предприниматель получает прибыль или терпит убыток, то есть отвечает за всех принятие решений, включая вопрос относительно пропорций, в которых используются факторы производства, к выбору продукции, цен и т. д.

Этим объясняется то, что функция, определяемая, согласно Файолю, как административная или как функция управления, оказывает решающее влияние на судьбу компании.

Экономическая роль предпринимателя предполагает осуществление целого ряда различных операций, которые трудно поддаются стройной группировке. Но зато, какой бы группировки ни придерживаться, приведенный анализ дает возможность определить некоторые из основных операций или функций. Этот список может выглядеть примерно так (схема 3.11.4):

• бизнес-функции:
– поставки;
– производство;
– сбыт;
– обеспечивающие операции;
• функции менеджмента:
– структуризация;
– финансы;
– бизнес-план;
– маркетинг;
– учет;
– логистика и бизнес-процессы;
– экономика;
– персонал.

Последнее деление функции менеджмента произведено в соответствии с классификатором из книги «7 нот менеджмента». Объединение бизнес-функций и функций менеджмента формирует интегральное древо функций.

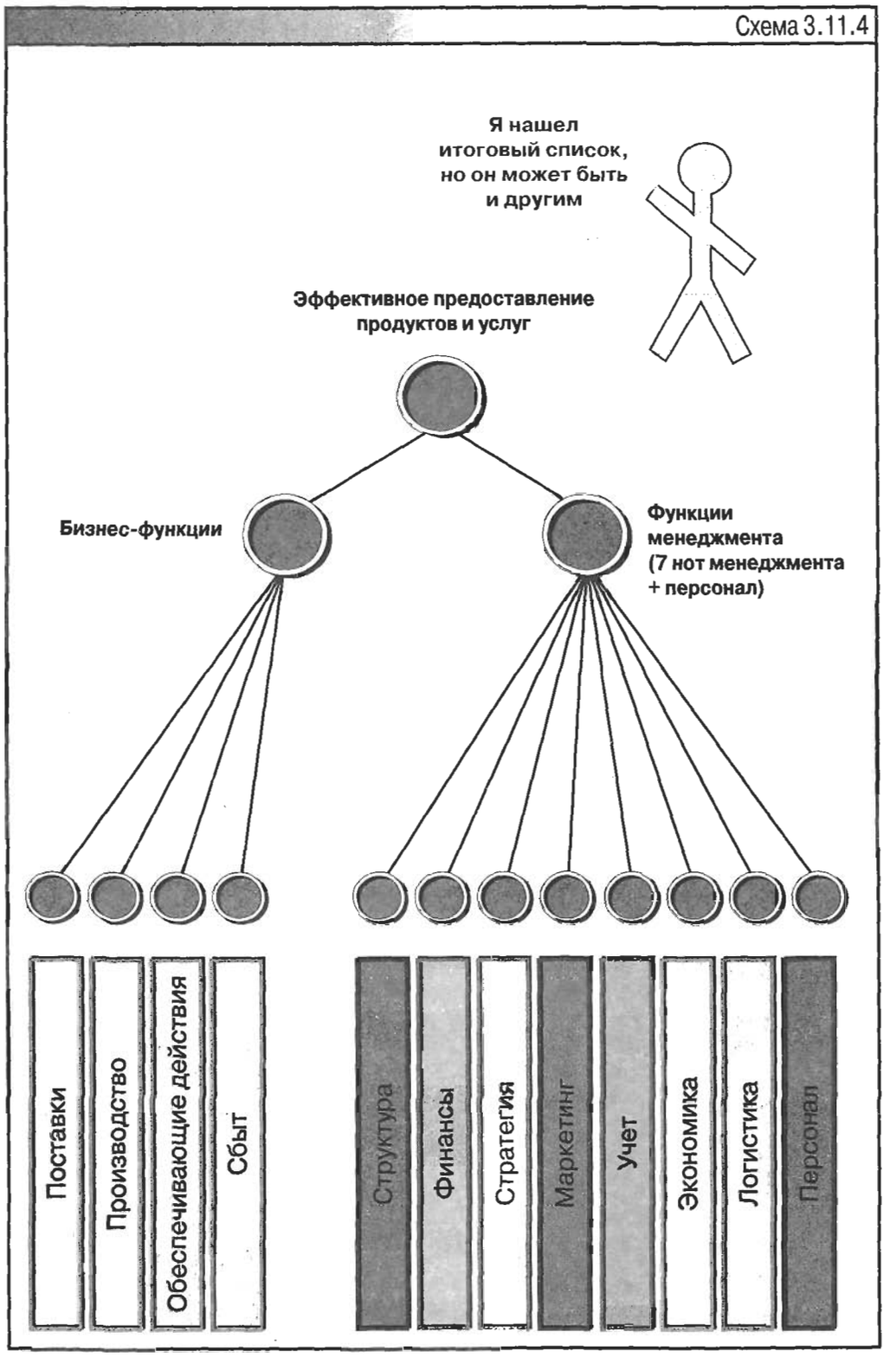
3.11.5. Дополнительные функции компании

По мнению Дж. Обер-Крие, дополнительные функции – это функции, без которых небольшие предприятия могут обойтись даже в тех случаях, когда они практически необходимы в крупных компаниях или когда они определены законом как обязательные (при отсутствии специальной регламентации, обязывающей выполнять эти функции). У Файоля к таким функциям относятся обеспечение безопасности (важное значение которой становится понятным, когда в качестве организации управления берется горнодобывающее предприятие) и административная функция в узком смысле, то есть функция, связанная с документооборотом, деятельностью секретариата и т. д.

К издавна существующим функциям относят также **учет**.

Важной является *функция контроля*. Речь идет о контроле в широком смысле слова, то есть о возможности наблюдения за всей деятельностью предприятия. Контроль качества продукции, который называют еще *инспекцией качества*, — отдельная задача. Контроль может пониматься одновременно как *бухгалтерский учет, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность*. Учет является лишь одним из методов (возможно, наиболее важным) наблюдения за результатами управления. Он предоставляет свои возможности службе контроля. По своей природе учет ничем не отличается от других дополнительных функций. Но благодаря тому, что это одна из самых давних функций, а также благодаря своему узаконенному характеру, учет очень рано

Схема 3.11.4


Я нашел итоговый список, но он может быть и другим
Эффективное предоставление продуктов и услуг
Бизнес-функции
Функции менеджмента (7 нот менеджмента + персонал)
Поставки
Производство
Обеспечивающие действия
Сбыт
Структура
Финансы
Стратегия
Маркетинг
Учет
Экономика
Логистика
Персонал

стал упоминаться среди наиболее важных функций. К весьма важным функциям, хотя и дополнительным по своей природе, относится социальная функция, или управление персоналом в полном объеме, за исключением найма персонала и его увольнения (заработная плата, подготовка, социальный комитет компании, взаимоотношения с профсоюзами и т. д.).

Наконец, к дополнительным функциям могут быть отнесены все **исследовательские функции**, которые помогают управлению, создавая возможность более глубоко понять возникающие проблемы.

Итак, существуют два вида функций, из которых первые всегда осуществляются компанией (плохо или хорошо), в то время как вторые могут отсутствовать. Однако среди функций, которые могут не осуществляться (в небольшой компании, работающей по заказам со стороны, учет может отсутствовать), имеются такие, которые для некоторых предприятий имеют большее значение, чем отдельные основные функции.

Таким образом, разграничение, проводимое между основными функциями и дополнительными, облегчает понимание различий, выявляемых при классификации функций.

3.11.6. Хочется инжинирить

Приведенные выше подходы и точки зрения с большой долей уверенности могут быть отнесены к решениям первой половины XX века.

Сегодня это уже классика менеджмента, и ее необходимо знать и понимать. Появление в конце XX века средств моделирования организационных структур резко расширило возможности описания и анализа функций компании. После этого даже весьма подробное описание этих функций требует гораздо меньших усилий. И что самое главное, эти описания стало проще накапливать, сопоставлять, анализировать. В результате применения информационных технологий ведущими консалтинговыми компаниями и разработчиками информационных систем предприятий были созданы тысячи подробных функциональных описаний различных компаний, предприятий, банков.

Стали появляться и типовые отраслевые решения. Специалисты по бизнес-инжинирингу сосредоточили свое внимание на их разработке, наполнении, анализе и тиражировании. *Компании потянулись к бизнес-инженерам.*

3.12. Пример. Справочные функции

Практики постоянно просят: «Дайте нам опорные примеры формулировок функций компании». Для заинтересованных отвечаем: их можно найти в этом разделе. Для «горячих голов» указываем: список неполный. Любителей переписывать – предупреждаем: это всего лишь примеры, их полезно знать, но не обязательно в полном объеме повторять.

3.12.1. Как устроен классификатор

Классификатор справочных функций упорядочен по разделам. Разделы справочника отражают основные компоненты менеджмента. Внутри каждого раздела можно найти подразделы, а внутри них – функции. Готовые названия функций можно использовать при составлении справочника функций, используемых в конкретной компании. При использовании программных средств моделирования функционала справочные функции могут экспортироваться в создаваемую модель. Это удобно.

3.12.2. Постановка маркетинга – «Маркетинг»

1. Рынок
1.1. Рыночные исследования
1.1.1. Емкость рынка
1.1.1.1. Проведение оценки емкости рынка
1.1.1.2. Анализ тенденций изменений рынка
1.1.1.3. Прогноз объема продаж
1.1.2. Сегментация
1.1.2.1. Разработка предположений о сегментации рынка
1.1.2.1.1. Определение возможного набора признаков сегментации
1.1.2.1.2. Выявление и определение приоритетности потребностей потребителей
1.1.2.1.3. Отбор существенных признаков сегментации по выявленным потребностям
1.1.2.2. Сбор данных о потребностях потребителей
1.1.2.2.1. Выявление предпочтений потребителей
1.1.2.3. Определение характеристик рынка и его сегментов
1.1.2.3.1. Прогнозирование емкости рынка и рыночных сегментов
1.1.2.3.2. Определение параметров (характеристик) сегментов
1.1.2.3.3. Определение и прогнозирование емкости и относительной доли сегментов
1.1.2.3.4. Определение доли сегментов, занимаемой товарами компании
1.1.2.3.5. Расчет доходности/прибыльности
1.1.3. Конкуренты
1.1.3.1. Получение информации о конкурентах
1.1.3.2. Анализ базы данных о конкурентах
1.1.3.3. Прогнозирование поведения конкурентов на рынке
1.2. Планирование рынка
1.2.1. Выработка региональной политики
1.2.2. Расширение рынков
2. Продукция
2.1. Исследования продукции
2.1.1. Изучение новой продукции, поступающей на рынок
2.1.2. Изучение потребности выпуска новой продукции
2.1.3. Изучение производственных возможностей по выпуску новой продукции
2.1.4. Проведение портфельного анализа ассортимента

2.1.5. Анализ товарной структуры рынка
2.2. Планирование продукции
2.2.1. Продуктовая стратегия по группам товаров
2.2.2. Разработка предложений по развитию в компании новых продуктовых направлений
2.2.3. Разработка предложений по созданию и выпуску компанией новых продуктов
2.2.4. Формирование продуктовой программы (портфеля заказов) компании
3. Ценообразование
3.1. Анализ ценовой политики
3.2. Формирование цен на продукцию
3.2.1. Разработка ценовой стратегии
3.2.2. Анализ ценообразующих факторов
3.2.3. Анализ цен
3.2.4. Установление цен
3.2.5. Оптимизация цен с учетом рыночной конъюнктуры и сумм покрытия
3.2.6. Корректировка прейскурантов цен
4. Распределение
4.1. Разработка системы распределения
4.2. Организация дилерской сети
4.3. Анализ эффективности системы распределения
4.4. Анализ системы распределения
5. Продвижение
5.1. Предварительный анализ и оценка средств продвижения
5.2. Формирование системы продвижения
5.3. Анализ системы продвижения
5.4. Реклама
5.5. Public relation
5.6. Стимулирование продаж
6. Маркетинг поставок и продаж
6.1. Анализ рынка потребляемых материальных ресурсов
6.2. Изучение и анализ цен на материальные ресурсы
6.3. Изучение новых технологий производства продукции
6.4. Оценка перспектив развития отраслевой техники
6.5. Изучение и анализ рынка информационных технологий
6.5.1. Информационного обеспечения
6.5.2. Программного обеспечения
6.6. Анализ рынка рабочей силы

3.12.3. Стратегическое управление — «Стратегия»

1. Проведение стратегического анализа
1.1. Анализ внешней среды
1.2. Анализ внутренней среды
1.3. Проведение SWOT-анализа
1.4. Анализ продуктового портфеля компании
2. Разработка миссии и стратегических целей компании
2.1. Разработка и актуализация миссии компании
2.2. Разработка корпоративных стратегических целей компании
2.3. Разработка функциональных стратегических целей компании
3. Разработка стратегии
3.1. Разработка корпоративных стратегий
3.2. Разработка функциональных стратегий
3.2.1. Проведение технико-экономического обоснования проектов
3.2.2. Предварительное экономическое обоснование выпуска новых изделий или модернизации старых
3.3. Бизнес-планирование
4. Организация реализации стратегии
4.1. Управление мотивацией для реализации стратегических задач
4.1.3. Анализ эффективности используемой системы мотивации ответственных исполнителей стратегических задач
4.1.4. Корректировка используемой системы мотивации ответственных исполнителей стратегических задач
4.2. Привлечение инвестиций и долгосрочных кредитов
4.2.1. Управление размещением инвестиций
4.2.2. Управление привлечением инвестиций
4.2.3. Управление привлечением долгосрочных кредитов
4.3. Управление акционерным капиталом

4.4. Управление стратегическим партнерством
4.4.1. Анализ целесообразности создания/ликвидации стратегических альянсов
4.4.2. Подготовка предложений о создании/ ликвидации стратегических альянсов
4.4.3. Принятие решений о создании/ликвидации стратегических альянсов
4.4.4. Анализ эффективности существующих стратегических альянсов
4.4.5. Подготовка проектов управленческих решений о пересмотре условий партнерских взаимоотношений
4.4.6. Принятие управленческих решений о пересмотре условий партнерских взаимоотношений
5. Контроль реализации стратегии
5.1. Анализ выполнения планов
5.1.1. Проведение сравнений целевых и фактических значений
5.1.2. Дифференциация установленных отклонений от планов
5.2. Мониторинг и анализ исполнения директив
5.3. Мониторинг реализации стратегических управленческих решений
5.4. Подготовка управленческих решений об устранении отклонений от стратегического плана
5.5. Подготовка проектов управленческих решений по корректировке стратегического плана
5.6. Контроль реализации управленческих решений, принятых с целью корректировки стратегического плана
6. Организация системы стратегического управления
6.1. Организация системы планирования на предприятии (в том числе долгосрочного)
6.2. Разработка системы планов и показателей
6.3. Координация (согласование) всех планов, разрабатываемых на предприятии
6.4. Консультирование в области планирования
6.5. Разработка нормативной документации по стратегическому анализу

3.12.4. Организационное управление – «Структура»

1. Организационная структуризация
1.1. Описание организационной структуры
1.1.1. Сбор информации об организационной структуре посредством анкетирования, интервьюирования и изучения документации
1.1.2. Описание организационной структуры
1.1.2.1. Разработка классификаторов
1.1.2.1.1. Разработка классификатора направлений деятельности
1.1.2.1.2. Разработка классификатора функций обеспечения направлений деятельности
1.1.2.1.3. Разработка классификатора функций менеджмента
1.1.2.1.4. Разработка классификатора структурных звеньев
1.1.2.1.5. Разработка классификатора ответственности
1.1.2.1.6. Разработка классификатора полномочий
1.1.2.1.7. Разработка классификатора квалификационных требований
1.1.2.2. Разработка матриц проекций
1.1.2.2.1. Разработка матрицы проекций направлений деятельности на структурные звенья
1.1.2.2.2. Разработка матрицы проекций функций обеспечения направлений деятельности на структурные звенья
1.1.2.2.3. Разработка матрицы проекций функций менеджмента на структурные звенья
1.1.2.2.4. Разработка матрицы проекций ответственности на структурные звенья
1.1.2.2.5. Разработка матрицы проекций полномочий на структурные звенья
1.1.2.2.6. Разработка матрицы проекций квалификационных требований на структурные звенья
1.1.3. Актуализация описания организационной структуры в соответствии с проходящими изменениями в компании

1.1.4. Представление проектов организационной структуры на утверждение руководству
1.1.5. Доведение «Положения о подразделениях» до структурных подразделений
1.2. Анализ организационной структуры
1.2.1. Изучение успешных организационных структур и систем управления
1.2.2. Сравнение организационной структуры компании с референтными моделями успешных бизнесов
1.2.3. Анализ соответствия организационной структуры стратегии
1.2.4. Исследование полноты и достаточности функций
1.2.5. Выявление дублирования функций
1.2.6. Выявление «провисших функций»
1.2.7. Анализ соответствия полномочий и ответственности
1.2.8. Анализ распределения ответственности
1.2.9. Анализ соответствия квалификационных требований выполняемым функциям
1.3. Совершенствование организационной структуры
1.3.1. Разработка решений по изменению организационной структуры
1.3.2. Разработка модели организационной структуры «как надо»
1.3.3. Обучение персонала
1.3.4. Реализация и контроль внедрения новой организационной структуры управления
1.4. Регламентация
1.4.1. Разработка и актуализация «Положения об организационной структуре»
1.4.2. Разработка «Положений о структурных подразделениях»
1.4.3. Разработка должностных инструкций
1.4.4. Разработка «Положений о видах внутрифирменной деятельности»
2. Финансовая структуризация
2.1. Определение схемы консолидации финансового результата
2.2. Определение схемы разнесения общих затрат
2.3. Разработка и актуализация «Положения о финансовой структуре»
3. Управление системой качества
3.1. Управление проектированием и разработкой системы качества
3.2. Управление внедрением и сопровождением системы качества
4. Управление администрированием
4.1. Управление исполнительской дисциплиной
4.2. Формирование и ведение базы данных по исполнительской дисциплине
4.3. Управление подготовкой управленческих решений
4.4. Управление организацией труда руководителей
4.5. Управление делопроизводством
5. Управление правовым обеспечением управления
5.1. Управление информационно-консультационным обеспечением структурных звеньев
5.2. Правовая экспертиза всех нормативных документов
5.3. Правовое обеспечение деятельности органов управления
5.4. Разработка локальных нормативных актов по правовым вопросам
5.5. Проверка соблюдения законодательства подразделениями

3.12.5. Управление человеческими ресурсами – «Персонал»

1. Поиск и прием на предприятие сотрудников
1.1. Определение потребности в кадрах на предприятии
1.2. Подбор кадров
1.2.1. Руководителей структурных подразделений
1.2.2. Специалистов
1.2.3. Рабочих
1.2.4. Служащих
1.3. Организация набора рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации в соответствии со штатным расписанием

1.4. Тестирование работников при приеме на работу
1.5. Прогнозирование потребности в кадрах
1.6. Обеспечение связи с центром занятости
2. Обучение и профессиональный рост
2.1. Организация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров
2.2. Составление плана-графика повышения квалификации руководителей
3. Режим рабочего времени
3.1. Ведение табельного учета
3.2. Составление графиков рабочего времени
3.3. Контроль за графиками рабочего времени
3.4. Учет фактически отработанного времени
3.5. Проведение анализа использования рабочего времени
3.5.1. Руководителей
3.5.2. Специалистов
3.5.3. Служащих
3.5.4. Проведение фотографии рабочего времени
3.5.5. Проведение хронометражных наблюдений
3.5.6. Проведение иных методов изучения рабочего времени
3.6. Установление лимитов на сверхурочные часы и их оплату
3.7. Контроль за сверхурочными работами
3.8. Разработка сводного графика отпусков
3.9. Оформление отпусков
4. *Организация работ по нормированию* труда на предприятии
4.1. Разработка нормативов по труду
4.1.1. Норм выработки
4.1.2. Норм обслуживания
4.2. Корректировка норм времени на ремонт энергосистем
4.2.1. Разработка и внедрение норм труда в соответствии с установленными нормативами
4.3. Своевременный пересмотр действующих норм выработки
5. Регистрация и учет
5.1. Контроль численности
5.1.1. Планирование численности
5.1.2. Анализ численности
5.1.3. Определение лимитов численности рабочих
5.1.3.1. Основных
5.1.3.2. Вспомогательных
5.1.4. Разработка рекомендаций по изменению численности отдельных структурных подразделений
5.2. Штатное расписание
5.2.1. Разработка штатного расписания
5.2.2. Корректировка штатного расписания
5.2.3. Контроль за соблюдением штатной дисциплины
5.2.4. Анализ текучести кадров
5.2.5. Разработка мероприятий по сокращению текучести кадров
5.3. Трудовые споры и соглашения
5.3.1. Подготовка коллективного договора
5.3.2. Подготовка соглашений с профсоюзами в соответствии с КЗоТ
5.3.3. Участие в разрешении трудовых споров и конфликтов
5.4. Оформление документов для загранкомандировок работникам
5.5. Организация учета кадров
5.5.1. Подготовка (оформление) контрактов с работниками
5.5.2. Оформление трудовых отношений с работниками
5.5.2.1. Прием
5.5.2.2. Перевод
5.5.2.3. Увольнение
5.5.2.4. Ведение соответствующей документации
5.5.3. Организация учета военнообязанных
5.5.4. Подготовка статистической отчетности по кадрам
6. Оплата труда и мотивация
6.1. Система оплаты труда
6.1.1. Разработка и совершенствование системы оплаты труда работников
6.1.2. Разработка «Положений по системе стимулирования»
6.1.3. Анализ эффективности применяемой формы системы оплаты труда и материального поощрения
6.1.4. Совершенствование работ по нормированию труда

6.1.5. Установление лимитов по труду
6.2. Контроль за правилами оплаты труда
6.2.1. Осуществление тарификационных работ, установление разрядов рабочим, установление категорий служащим правильность применения тарифных ставок
6.2.5. Должностные оклады
6.2.6. Сдельные расценки
6.2.7. Доплаты
6.2.8. Надбавки к зарплате
6.2.9. Коэффициенты к зарплате
7. Организация труда
7.1. Контроль за соблюдением функциональных обязанностей
7.2. Анализ и контроль трудовой дисциплины на предприятии
7.3. Составление статистической отчетности по труду

3.12.6. Логистическое управление – «Логистика, бизнес-процессы»

1. Закупочная логистика
1.1. Определение потребности в материальных ресурсах (МР)
1.2. Исследование рынка закупок
1.3. Выбор поставщиков
1.4. Осуществление закупок
1.5. Подготовка и управление договорами поставки
1.6. Контроль поставок
1.7. Подготовка бюджета закупок
2. Распределение ТМЦ по цехам
2.1. Организация отпуска ТМЦ и кооперации
2.2. Контроль отпуска и передачи
2.3. Анализ фактического использования материалов цехами
3. Производственная логистика
3.1. Управление выпуском продукции
3.2. Управление производственными мощностями
3.3. Сокращение времени производственно-технологического цикла
3.4. Управление незавершенным производством
3.5. Постановка и ведение систем качества.
4. Транспортная логистика
4.1. Осуществление процедуры выбора при организации транспортировки
4.2. Планирование и контроль отгрузки
4.3. Расчет потребности в собственном транспорте
4.4. Управление транспортом
5. Складская логистика
5.1. Определение функций складов и общей направленности их технической оснащенности
5.2. Управление запасами
5.3. Контроль работы складов материальных ресурсов
5.4. Контроль работы склада готовой продукции
5.5. Управление запасами вспомогательных материалов и запчастей
5.6. Подготовка бюджета хранения
6. Распределительная логистика
6.1. Управление заказами
6.2. Выбор каналов распределения
6.3. Организация сбыта основной продукции
6.4. Развитие и организация работы дилерской сети
6.5. Формирование эффективной системы сервиса
6.6. Организация сбыта сопутствующей продукции

3.12.7. Финансовое управление – «Финансы»

1. Оперативное управление финансами предприятия
1.1. Расчеты с внешними и внутренними контрагентами
1.1.1. Контроль своевременной оплаты по договорам с потребителями
1.1.2. Контроль за погашением дебиторской и кредиторской задолженности
1.1.3. Разработка графиков движения дебиторской и кредиторской задолженности
1.2. Контроль за своевременным осуществлением банками платежных операций

2. Оценка и планирование финансового состояния предприятия

2.1. Разработка финансовых показателей и нормативов

2.2. Проведение анализа финансовой деятельности компании по данным бухгалтерского учета

2.3. Разработка учетной политики

2.4. Разработка дивидендной политики

3. Бюджетирование

3.1. Формирование операционных бюджетов и отчетов об их исполнении

3.2. Формирование графиков платежей и отчетов о платежах

3.3. Формирование бюджетов доходов и расходов

3.4. Бюджетный контроль

4. Контроль доходов и расходов от неосновной деятельности

4.1. Ведение договоров аренды

4.1.1. Начисление и изменение размеров заработной платы

4.1.2. Контроль за своевременной оплатой арендных платежей

4.2. Оказание транспортных услуг сторонним организациям

4.3. Определение финансовых результатов от реализации материальных ценностей

4.4. Реализация неустановленного оборудования

4.5. Договора на отпуск тепло- и электроэнергии сторонним организациям

4.6. Содержание жилого фонда и общежитий

5. Работа на внешних финансовых рынках

5.1. Привлечение заемных средств

5.1.1. Подготовка кредитных договоров

5.1.2. Погашение кредитов

5.2. Размещения свободных средств

5.3. Разработка планов эмиссии ценных бумаг

6. Выработка и реализация инвестиционной политики компании

6.1. Разработка инвестиционных проектов

6.2. Оценка и сравнение альтернативных инвестиционных проектов

6.3. Выбор наиболее перспективных проектов

3.12.8. Экономические методы – «Экономика»

1. Управление издержками компании

1.1. Разработка и организация системы управления затратами в компании

1.2. Планирование затрат в основном производстве

1.3. Анализ фактических затрат в основном производстве

1.4. Анализ расходов по элементам и местам возникновения затрат

2. Управление себестоимостью продукции

2.1. Планирование себестоимости

2.1.1. Нормирование и расчет затрат

2.1.2. Калькуляция себестоимости выпускаемой продукции

2.2. Проведение анализа факторов себестоимости

2.2.1. Анализ фактической отчетности по расходованию материалов по нормам выпуска продукции

2.2.2. Анализ производственных затрат на ремонт и обслуживание оборудования

2.2.3. Анализ норм времени и фактических трудозатрат на ремонт

2.2.4. Анализ затрат на содержание и эксплуатацию энергооборудования

2.2.5. Анализ расхода энергоресурсов по видам

2.2.5.1. Расход электроэнергии

2.2.5.2. Расход теплоэнергии

2.2.5.3. Расход газа

2.2.5.4. Расход топлива

2.2.6. Анализ структуры заработной платы

2.2.6.1. По подразделениям

2.2.6.2. По отдельным категориям работников

2.2.6.3. По профессиям работников

2.2.7. Анализ себестоимости снабженческих операций

2.2.8. Анализ затрат на автотранспорт

2.2.8.1. Использования транспортных средств

2.2.8.2. Расхода запасных частей

2.2.8.3. Расхода ГСМ

2.2.8.4. Расхода инструмента

2.2.8.5. Расхода спецодежды

2.2.8.6. Затрат на осуществление ремонта
2.2.9. Анализ причин простоя и непроизводительных затрат
2.3. Прогнозирование изменений себестоимости продукции
3. Экономический анализ
3.1. Организация анализа производственно-хозяйственной деятельности компании
3.2. Контроль за соблюдением экономических нормативов и показателей
3.3. Проведение операционного анализа затрат

3.12.9. Постановка учета – «Учет»

1. Бухгалтерский учет
1.1. Учет готовой продукции
1.1.1. Складской учет готовой продукции
1.1.2. Проведение работ по учету движения готовой продукции
1.1.3. Учет потерь от брака
1.1.4. Учет брака по дефектам и изделиям
1.2. Учет затрат на социальную сферу
1.2.1. Ведение учета проживающих в жилых домах, общежитиях и гостиницах
1.2.2. Ведение баланса объектов социальной сферы
1.3. Учет основных средств и МБП
1.3.1. Поступление оборудования
1.3.1.1. Участие в приемке вновь поступившего оборудования
1.3.1.2. Участие в приемке смонтированного оборудования
1.3.1.3. Участие в приемке в эксплуатацию энергооборудования и сетей
1.3.1.3.1. После строительства
1.3.1.3.2. После монтажа
1.3.1.3.3. После капитального ремонта
1.3.1.2. Сдача и получение документации на новую технику
1.3.3. Учет валютных операций
1.3.4. Учет энергообеспечения
1.3.4.1. Учет расхода на предприятии энерго- и теплоресурсов
1.3.4.2. Учет оплаты энергоресурсов
1.3.5. Учет затрат материальных ресурсов
1.3.5.1. Использования материалов и запасных частей
1.3.5.2. Проведение работ по учету движения ТМЦ и производственных запасов
2. Налоговый учет
3. Управленческий учет
3.1. Сводный учет затрат на производство
3.1.1. Учет фактических затрат на производство
3.1.2. Определение фактической себестоимости
4. Организация и координация учета
4.1. Организация и контроль деятельности бухгалтерского аппарата
4.2. Ведение учетных регистров в соответствии с принятым планом счетов
4.3. Подготовка бухгалтерских отчетов в соответствии с действующим законодательством
4.4. Контроль за своевременностью предоставления данных в систему финансового анализа
4.5. Совершенствование методов учета

3.13. Функциональная загадка

Рекомендуем внимательно прочитать и ответить на вопросы.

В этом разделе представлен пример функциональной модели одного из предприятий пищевой промышленности. Функциональная модель охватывает все основные сферы производственной логистики (поставка, переработка, сбыт, хранение...) и менеджмента (структуризация, финансы, маркетинг...). Все основные функции этого предприятия, разбросанные по разным разделам справочника, здесь можно увидеть вместе. Это дает представление о полном функционале предприятия и позволяет проводить его анализ и улучшение в целом.

А в заключение – вопросы для активных читателей. Можно ли из приведенного функционала понять продуктовую направленность этого предприятия? Что такое продукция первого и второго вида? Оцените и сравните качество организации управления в области бюджетирования и в области управления персоналом.

1. Направления деятельности (схема 3.13.1.)

1.1. Производство и реализация

1.1.1. Производство и реализация продукции первого вида

1.1.2. Производство и реализация продукции второго вида

2. Функции обеспечения деятельности

2.1. Организация снабжения, хранения и отпуск сырья

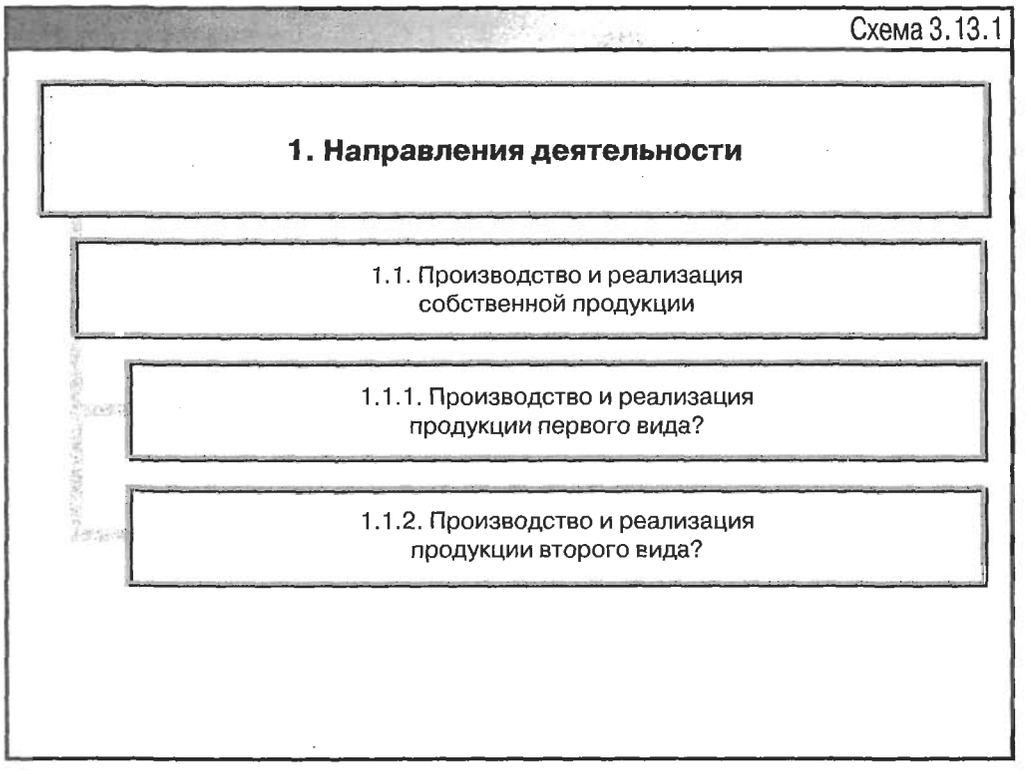
2.1.1. Поиск, заключение договоров с основными поставщиками сырья

2.1.1.1. Определение потребности в сырье

2.1.1.2. Определение закупочных цен на сырье

2.1.1.3. Поиск поставщиков сырья

Схема 3.13.1



2.1.1.4. Согласование условий поставки сырья
2.1.1.5. Контроль выполнения договоров на поставку сырья
2.1.2. Поиск, заключение договоров с поставщиками дополнительного сырья
2.1.2.1. Определение закупочных цен на поставку дополнительного сырья
2.1.2.2. Поиск поставщиков дополнительного сырья
2.1.2.3. Согласование условий поставки дополнительного сырья
2.1.2.4. Контроль за выполнением договоров на поставку дополнительного сырья
2.1.4. Доставка основного и дополнительного сырья
2.1.4.1. Определение графика доставки и типа транспорта
2.1.4.2. Транспортировка сырья
2.1.4.3. Перемещение основного и дополнительного сырья между складами предприятия
2.1.5. Прием и входной контроль сырья
2.1.5.1. Прием и взвешивание сырья
2.1.5.2. Входной контроль сырья
2.1.6. Хранение, взвешивание и отпуск основного и дополнительного сырья
2.1.6.1. Организация хранения сырья
2.1.6.2. Решение о первичной переработке сырья
2.1.6.3. Прием сырья после первичной переработки
2.1.6.4. Отпуск в производство
2.2. Организация материально-технического снабжения
2.2.1. Прием, хранение и отпуск запчастей, стройматериалов
2.2.1.1. Прием, хранение и отпуск запчастей, стройматериалов
2.2.1.2. Контроль технического уровня проводимых работ и учета потребления и расходов материально-технического снабжения
2.2.1.3. Материально-техническое обеспечение, хранение и учет компонентов электрики и автоматики
2.2.1.4. Обеспечение средствами индивидуальной защиты и медико-санитарными компонентами
2.2.2. Поиск, заключение договоров с поставщиками запчастей, стройматериалов
2.2.2.1. Поиск контрагентов и составление договоров на поставку комплектующих и материалов
2.2.2.2. Размещение заказов на изготовление деталей и узлов
2.3. Производство
2.3.1. Подготовка, контроль сырья
2.3.2. Производство продукции
2.3.3. Переработка некондиционной продукции
2.4. Организация хранения и сбыта готовой продукции
2.4.1. Прием, хранение, учет и отпуск готовой продукции
2.4.2. Заключение договоров с покупателями
2.4.3. Доставка готовой продукции
2.4.3.1. Доставка продукции и сбор точек
2.4.3.2. Доставка продукции по регионам
2.4.3.3. Транспортировка продукции между складами предприятия
2.5. Техническое обеспечение
2.5.1. Поиск, закупка оборудования
2.5.1.1. Определение характеристик требуемого оборудования
2.5.1.2. Анализ состояния парка оборудования и принятие решения о покупке
2.5.1.3. Анализ рынка оборудования и поиск поставщиков
2.5.1.4. Определение условий сделки и заключение договоров
2.5.1.5. Финансирование
2.5.1.6. Доставка, установка, пуско-наладка, отладка технологии
2.5.2. Ввод в эксплуатацию и обслуживание производственных мощностей
2.5.2.1. Проведение работ по установке, монтажу и наладке производственного оборудования
2.5.2.2. Проведение и организация аварийных работ
2.5.2.3. Проведения планово-предупредительных и текущих работ механической части оборудования
2.5.2.4. Модернизация оборудования
2.5.3. Ввод в эксплуатацию и обслуживание холодильных установок

2.5.3.1. Проведение планово-предупредительных работ и текущего ремонта холодильных машин
2.5.3.2. Проведение работ по установке, монтажу и наладке холодильного оборудования
2.5.3.3. Организация и проведение аварийных работ
2.5.3.4. Оперативное управление группой механиков холодильной техники
2.5.3.5. Модернизация холодильного оборудования
2.5.4. Ввод в эксплуатацию и обслуживание инженерных сооружений
2.5.4.1. Обеспечение водо-, теплоснабжением, водоотводом и учет расхода
2.5.4.2. Проведение ресурсосберегающих мероприятий
2.5.4.3. Организация и проведение аварийных работ в инженерных сооружениях
2.5.4.4. Проведение планово-предупредительных работ и текущего ремонта инженерных сооружений
2.5.5. Энергообеспечение
2.5.5.1. Обеспечение энергопитанием и учет расхода
2.5.5.2. Проведение энергосберегающих мероприятий
2.5.5.3. Организация и проведение аварийных работ в электрической части оборудования и освещения
2.5.6. Взаимодействие с субподрядчиками
2.5.6.1. Взаимодействие с контролирующими инстанциями и другими службами
2.5.7. Работа с персоналом
2.5.7.1. Проведение мероприятий по технике безопасности
2.5.7.2. Инструктаж персонала компании
2.5.8. Разработка, оформление и модернизация технической документации
2.5.8.1. Оформление отчета о финансовой деятельности
2.5.8.2. Составление планов и графиков проведения работ
2.5.8.3. Калькуляция плановых затрат и их распределение по направлениям
2.5.8.4. Разработка и оформление технической документации
2.5.8.5. Разработка конструкторской документации для модернизации и изготовления оборудования и инструмента
2.5.9. Ремонтно-строительные работы.
2.5.9.1. Проведение ремонтно-строительных работ
2.5.9.2. Материально-техническое снабжение ремонтно-строительных работ
2.5.9.3. Оформление договоров на проведение работ сторонними стройбригадами
2.5.10. Ввод и обслуживание автотранспорта
2.5.10.1. Приобретение автотранспортных средств
2.5.10.2. Постановка на учет транспортных средств
2.5.10.3. Оформление лицензий на перевозку
2.5.10.4. Текущий ремонт транспортных средств собственными силами
2.5.10.5. Взаимодействие с внешними инстанциями
2.5.10.6. Взаимодействие со сторонними организациями по обслуживанию автотранспорта
2.6. Административно-хозяйственное обеспечение
2.6.1. Организация обеспечения транспортными средствами работников администрации
2.6.2. Организация обеспечения рабочих транспортными средствами
2.6.3. Организация отдыха сотрудников
2.6.4. Организация курьерских услуг
2.6.5. Организация обеспечения транспортными средствами работников технической группы
2.6.6. Обеспечение и ремонт линий телефонной связи
2.7. Информационно-компьютерное обеспечение
2.7.1. Материально-техническое обеспечение компьютерных сетей
2.7.2. Программное обеспечение
2.7.3. Модернизация оборудования и совершенствование программного обеспечения
2.8. Обеспечение безопасности бизнеса
2.8.1. Юридическая экспертиза договоров
2.8.2. Претензионно-исковая работа

2.8.3. Юридическая экспертиза прочей деятельности
2.8.4. Обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей
2.8.5. Обеспечение безопасности сотрудников
3. Функции менеджмента
3.1. Структура
3.1.1. Создание и поддержание организационной структуры
3.1.2. Проведение анализа существующей оргструктуры
3.1.1.2. Разработка новой структуры или изменение существующей
3.1.1.3. Мониторинг и актуализация оргструктуры
3.1.1.4. Разработка документации по оргструктуре
3.2. Финансы
3.2.1. Планирование, составление, контроль выполнения бюджетов подразделений
3.2.1.1. Сбор планов бюджетов подразделений
3.2.1.2. Планирование бюджетов подразделений
3.2.1.3. Составление бюджетов подразделений
3.2.1.4. Утверждение бюджетов подразделений
3.2.1.5. Контроль за выполнением бюджетов подразделений
3.2.2. Планирование, составление и контроль выполнения бюджета движения денежных средств
3.2.2.1. Сбор и обработка данных об объемах продаж
3.2.2.2. Сбор и обработка данных о выплатах
3.2.2.3. Составление бюджета движения денежных средств
3.2.2.4. Утверждение бюджета
3.2.2.5. Контроль за выполнением бюджета движения денежных средств
3.2.3. Планирование, составление, контроль выполнения бюджета доходов и расходов
3.2.3.1. Сбор и обработка данных бюджета доходов и расходов
3.2.3.2. Составление бюджета доходов и расходов
3.2.3.3. Контроль за выполнением бюджета доходов и расходов
3.2.4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности
3.2.4.1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности подразделений, филиалов
3.2.4.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности головной компании
3.2.5. Управление свободными денежными средствами
3.2.5.1. Определение размера, формы, сроков, наличия свободных денежных средств
3.2.5.2. Анализ возможных направлений использования
3.2.5.3. Непосредственное размещение
3.3. Учет свободных денежных средств
3.3.1. Ведение бухгалтерского учета
3.3.1.1. Контроль оборотов по отгрузке товарно-материальных ценностей
3.3.1.2. Контроль оборотов по кассе и банку
3.3.1.3. Учет себестоимости
3.3.1.4. Учет расчетов с поставщиками
3.3.1.5. Учет расчетов по оплате труда
3.3.1.6. Учет налогообложения
3.3.1.7. Контроль за оформлением первичных документов
3.3.1.8. Составление баланса
3.3.1.9. Взаимодействие с внешними структурами
3.3.2. Разработка и ведение управленческого учета
3.3.2.1. Сбор и обработка данных для формирования управленческого учета
3.3.2.2. Разработка форм отчетности для управленческого учета
3.3.2.3. Составление отчетности по управленческому учету
3.3.3. Инвентаризация товарно-материальных ценностей
3.3.3.1. Инвентаризация кассы
3.3.3.2. Инвентаризация склада основного сырья
3.3.3.3. Инвентаризация склада дополнительного сырья
3.3.3.4. Инвентаризация склада готовой продукции
3.3.3.5. Инвентаризация филиалов и подразделений

3.3.3.6. Инвентаризация оборудования
3.3.3.7. Инвентаризация малоценных и быстроизнашивающихся предметов
3.4. Маркетинг
3.4.1. Разработка мероприятий по продвижению готовой продукции
3.4.1.1. Плановое посещение клиентов
3.4.1.2. Согласование рекламных компаний с отделом рекламы
3.4.1.3. Продвижение новых видов продукции
3.4.2. Изучение текущего состояния рынка
3.4.2.1. Исследование рынков цен продукции
3.4.2.2. Общение с розничными представителями
3.4.2.3. Работа с потенциальными конечными потребителями
3.4.2.4. Изучение качества продукции
3.4.2.5. Общение с конкурентами
3.4.3. Изучение продукции конкурентов и рынков сбыта их продукции
3.4.3.1. Взаимодействие с крупными оптовиками
3.4.3.2. Закупка образцов продукции конкурирующих фирм
3.4.3.3. Исследование оптовых и розничных рынков
3.4.3.4. Анализ ценовой политики конкурентов
3.4.3.5. Анализ объема продаж, рекламы конкурентов, производственных проблем конкурентов
3.4.4. Планирование, разработка и проведение рекламных мероприятий
3.4.4.1. Проведение рекламных акций
3.4.4.2. Разработка стимулирующих факторов для покупателя
3.4.4.3. Изучение платежеспособности клиента
3.4.4.4. Разработка и продвижение новой торговой марки
3.4.5. Поиск и привлечение покупателей
3.4.5.1. Личное общение с потенциальными покупателями
3.4.5.2. Телефонные переговоры с клиентами
3.4.5.3. Открытие, организация собственных филиалов, торговых точек, магазинов
3.5. Экономика
3.5.1. Разработка методов оценки себестоимости и калькуляции
3.5.1.1. Разработка методов оценки себестоимости сырья и материалов
3.5.1.2. Разработка методов оценки себестоимости готовой продукции
3.5.2. Расчет себестоимости
3.5.2.1. Сбор данных для расчета себестоимости сырья и полуфабрикатов
3.5.2.2. Сбор данных для расчета себестоимости готовой продукции
3.5.2.3. Расчет себестоимости сырья и полуфабрикатов
3.5.2.4. Расчет себестоимости готовой продукции
3.5.2.5. Контроль за изменением себестоимости сырья и полуфабрикатов, готовой продукции
3.5.3. Анализ и управление затратами
3.5.3.1. Анализ и изучение структуры затрат
3.5.3.2. Контроль за изменением структуры затрат
3.5.3.3. Управление составом затрат
3.5.4. Ценообразование
3.5.4.1. Разработка системы наценок и скидок
3.5.4.2. Анализ затрат на реализацию продукции
3.5.4.3. Контроль дебиторской задолженности каждого клиента
3.5.4.4. Изучение рентабельности и своевременный пересмотр цен и ценовой политики предприятия
3.5.4.5. Принятие решений по ценам продаж на продукцию
3.5.4.6. Контроль за исполнением ценовой политики на предприятии
3.5.4.7. Учет и контроль скидок на продукцию
3.5.4.8. Анализ ценообразования на предприятии
3.6. Стратегия
3.6.1. Разработка стратегии
3.6.1.1. Стратегический анализ
3.6.1.2. Разработка корпоративной стратегии
3.6.1.3. Разработка функциональных стратегий

3.6.2. Бизнес-планирование
3.6.2.1. Определение возможных направлений инвестиций
3.6.2.2. Поиск источников и условий финансирования
3.6.2.3. Разработка и составление бизнес-планов
3.6.2.4. Принятие окончательного решения по финансированию бизнес-проектов

3.7. Персонал
3.7.1. Подбор и учет персонала
3.7.1.1. Поиск персонала
3.7.1.2. Первичное собеседование
3.7.1.3. Промежуточное и окончательное собеседование
3.7.1.4. Учет персонала
3.7.1.5. Контроль выплат заработной платы

Подсказка
Продукция первого вида – сахарочистка колбаса
Продукция второго вида – вареная колбаса
Предприятие-поставщик по продовольствию колбасы находится в Сарапове

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
4
Бизнес-процессы

Ключевые вопросы

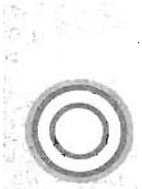
• Понятие «бизнес-процессы» • Типология бизнес-процессов • Нотации моделирования бизнес-процессов, регламенты бизнес-процессов • Электронные регламенты и бизнес-инжиниринг • Реинжиниринг• Системы постоянных улучшений • Развитие процессно-ориентированного подхода

4.1. Организация конвейера по системе Станиславского

В этой главе речь пойдет о логистике – искусстве создания некоего конвейера, упорядочивающего всю работу компании. Оказывается, чтобы быть хорошим логистиком, надо иметь идеалы. Хотя бы один – идеальный образ своей организации, своего бизнеса. Умение пользоваться информацией, снятой с этой модели будущего, – первое условие успеха организаторской работы руководителя, залог того, что ему удастся состыковать даже нестыкуемые части. Но у многих руководителей плохо обстоит дело не только с идеалами, но и с реальностью, они нетвердо знают не только «как должно быть», но и «как есть»... Как же поступать в таком случае?

4.1.1. «Не верю!»

Следует подчеркнуть: предмет логистики предельно прост («подай–прими», только и всего), однако в этой простоте и универсальности заключено чуть ли не главное препятствие. По словам заместителя гендиректора фирмы «Уния» **Николая Смоленцева**, «это – как в системе Станиславского:



Сначала процесс описывается структурно, а потом количественно; для типовых процессов составляются математические модели; когда цифр становится много, применяются компьютеры и специальные программы.

– Стоит ли описывать то, что у нас было? – подумал директор.

есть событийный ряд и есть сквозное действие. Нужно все время иметь в виду и то и другое». А значит, достигать результатов в этой области – все равно, что добиваться подлинной интонации и точного жеста от участников большого спектакля.

Но обо всем по порядку.

4.1.2. Кто из нас не решал задачек про бассейн с трубами?

Разные аналогии возникают в воображении руководителей, когда речь заходит о логистике, например: «Это – как ванна, из которой вода забирается и наливается. Ванная комната, ванна, кран, из которого течет вода, и человек, который этим руководит, – это и есть логистика». Или: «логистика – это такая труба, по которой движутся потоки: материальные, финансовые, информационные, и с ними что-то про-

исходит, меняется их качество». Наконец, «это конвейер, охватывающий всю организацию, и проблема в том, чтобы на стыках было как можно меньше сбоев, неконтролируемых действий».

> Логистика – это организация процесса. В узком смысле – это организация бизнес-процессов компании.

Общее в этих определениях – взгляд на логистику как на нечто, связанное со всей организацией, а не с отдельными ее частями. Это тем приятнее, что такой подход лишь недавно выработала западная управленческая мысль (первоначально под логистикой понимали только организацию снабжения и сбыта). Консультанты рассказывают, что часто клиенты, заказывая постановку логистики и отвечая на вопрос, что именно они хотят, начинают с закупок и реализации, переходят на денежные потоки, оборачиваемость средств и заканчивают чуть ли не налоговой схемой.

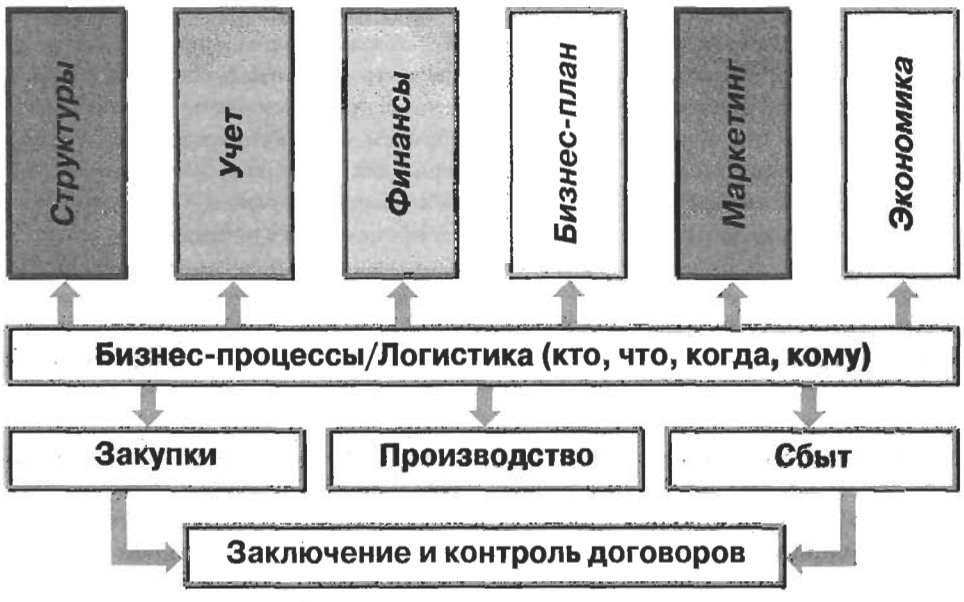
С формальной точки зрения – это путаница в разделах менеджмента, но по существу заказчики правы: их интересуют организация в целом и происходящие в ней процессы. А значение термина «логистика» как раз и есть *организация процесса*. Описываемое этим термином явление появилось тогда, когда простейшая модель организации (руководитель определяет, кто и что делает) была дополнена правилами: «когда» и «в какой последовательности». То есть логистика есть *организация процессов разного типа и всех их вместе* (например, о логистике управленческих функций не раз заходила речь при рассмотрении предыдущих компонентов менеджмента)(схема 4.1.1).

4.1.3. Презумпция виновности

В логистике одни управляют движением товара (денег, информации) по «конвейеру»,

Схема 4.1.1

Бизнес-процессы в компонентах менеджмента



а другие обеспечивают саму возможность такой работы, то есть готовят необходимые документы. Для опытных российских руководителей вторая задача едва ли не более важна.

По словам г-на Смоленцева, остро ощущается *«нехватка информации*: как ты должен поступить в том или ином случае, какой документ принимается тем или иным органом, запутанность и противоречивость нормативных актов».

Важно заметить, что правовой ликбез актуален не только для России. Программы подготовки руководителей крупных западных компаний отводят немало времени на изучение юридических азов, а в некоторых случаях предусматривают и специализацию, к примеру, по налоговому или патентному праву. А ведь в этих компаниях имеются мощные юридические службы!

Если ты создаешь условия для того, чтобы тебя обманули, тебя непременно обманут.

«Если ты создаешь условия для того, чтобы тебя обманули, тебя непременно обманут», — по мнению гендиректора одной российской корпорации, это правило интернационально и работает даже с вполне респектабельными партнерами. Долг руководителя — всегда помнить об этой грустной закономерности, в частности, приступая к заключению договоров. На практике это означает, что нанять юриста и загрузить его вместе с менеджером, отвечающим за закупки или сбыт, подготовкой важных бумаг — это полдела. У руководителя в этом процессе своя незаменимая роль.

По мнению г-на Смоленцева, чтобы полностью взвалить на подчиненных подготовку контрактов, их придется посвящать в детали (например, как будет выстраиваться схема планирования налогообложения): «Здесь все время идет поиск работающих компромиссов. Скажем, менеджер может построить опорную схему, но если я все так и сделаю, то ничего на этом не заработаю. Поэтому специалист или менеджер это все разрабатывает, а потом садится с директором и доводит проект до работающего состояния». В любом случае руководитель должен хорошо знать качество фундамента, который он закладывает под отношения с партнерами. Предусматривать все потенциальные неприятности — это дело юристов, а вот быть к ним готовым — прямая обязанность руководителя.

Предусматривать все потенциальные неприятности — дело юристов, быть к ним готовым — обязанность руководителя.

Первое, что должен выяснить руководитель, — с кем он договаривается. Поэтому в самом начале переговоров необходимо уточнить, чья подпись будет стоять на договоре. Это всего лишь дело техники (у соотечественников часто достаточно запросить соответствующие доверенности, завизированные у нотариуса, у иностранцев — выписку из торгового реестра страны, где, как правило, указываются лица, имеющие право подписи), но иногда из-за боязни прослыть недоверчивыми российские предприниматели не запрашивают эти документы. Хотя, как считает ведущий специалист юридического центра консалтинговой группы «Интеллект» **Дмитрий Павлов**, с самого начала можно валить все на юристов (уж иностранцы-то это наверняка поймут): «Мы-то вам доверяем, но наши юристы — такие зануды...» Впрочем, боязнь отпугнуть партнера характерна для неофитов, компании же, долго работающие на рынке, уже воспринимают эту процедуру как рутинную.

Можно ли назвать рутинной операцией собственно составление контракта — опять же вопрос подхода. Многие российские компании по примеру западных партнеров сочли хорошим тоном использование типовых контрактов. Правда, типовые контракты при изменении внешних условий рождают типовые ошибки: ошибка, заложенная в одной форме, тиражируется и тем самым способна принести ущерб в энной степени.

Не стоит совсем отказываться от типовых контрактов, но наиболее разумный под-

ход – сделать типовую форму лишь точкой отсчета при заключении договора. Руководитель должен быть *детально посвящен в ключевые пункты* доработанного документа.

Например, *параметры предмета сделки* (спецификация товара) должны быть четко прописаны. Порой стороны ведут речь о разных вещах, к примеру, в контракте о поставке угля не указывается марка (бывает и так!). Впоследствии нечеткое описание характеристик товара может позволить покупателю заявить требования о возмещении убытков в связи с поставкой некачественных товаров.

В разделе «Платеж» может быть реализован *не только правовой, но и финансовый механизм контроля исполнения договора.* К примеру, когда речь идет о расчетах с зарубежными контрагентами, большинство фирм выбирает в качестве способа оплаты аккредитив: ведь при расчете им часть функций, контролирующих доставку товара, берет на себя банк. К тому же в этом случае сделка короткое время (с момента отгрузки до момента прибытия к покупателю) финансируется банком.

Однако надо иметь в виду, что степень желания банка оказать такую услугу обычно прямо пропорциональна платежеспособности клиента.

Но вернемся к квалификации самих договаривающихся сторон. В других разделах контракта (пусть и не таких важных, как, например, «Платеж») ее недостаток чреват недостаточными и неоднозначными формулировками. Например, если речь идет о товарах, оценить качество которых может только специалист (сырье, сложная аппаратура и технологическое оборудование), то устранить последствия поставки некондиции будет проблематично, если в контракте оказались недостаточно подробно расписаны разделы «Качество» и «Приемка товара».

Излюбленным пунктом российских составителей договоров является пункт «Штрафные санкции»: здесь каждый из участников сделки заранее ищет сатисфакции. Однако само по себе перечисление санкций ничего не дает, так как они заработают только при четком определении условий их применения («несвоевременный платеж» может означать просрочку как на день, так и на месяц).

И последнее. Стоит ли вообще городить штрафные санкции, если стороны пускают

Советы руководителю по улучшению корпоративной архитектуры компании

1. Разработав «Положение об организационной структуре компании» («кто и что»), определите:
– состав основных направлений деятельности, продуктов и услуг, бизнесов;
– состав обеспечивающих направлений деятельности и функций менеджмента;
– состав организационных звеньев;
– за какими организационными звеньями будут закреплены основные и обеспечивающие функции.
2. Улучшите организацию финансов, планирования, учета с помощью «Положения о финансовой структуре», «Положения о структуре планирования» и т. д.
(По накатанной схеме работается легче, поэтому между первым и вторым шагом не делайте большого перерыва.)
3. Как только разработано более одного организационного регламента, возникает необходимость согласовать их между собой. Позаботьтесь о том, чтобы «Положение о финансовой структуре» соответствовало «Положению об организационной структуре», «Положение о структуре планирования» – «Положению о финансовой структуре» и т. д.
4. Определите единый регламент утверждения и контроля организационных документов и строго придерживайтесь его.
5. Переходя от традиционных инструментов организационной работы типа плана мероприятий к инструментам следующего поколения (компьютерные версии графика Ганта), учтите, что ваши затраты времени при работе с такими инструментами увеличиваются, поэтому надо определить эффективную зону их применения.
6. Чтобы оценить целесообразность применения более сложных инструментов **организации процессов, привлекайте профессионалов.**

выполнение своих обязательств на самотек? Заметим, что одним из эффективных механизмов контроля выполнения договоров сегодня является персональная ответственность менеджеров за тот или иной контракт, за конкретного поставщика. Но здесь уже вступает в свои права та часть логистики, которая связана с движением товара «по конвейеру».

4.1.4. Да здравствует монотонный труд, или Как бороться с человеческим фактором

Кстати, с конвейером тоже не все просто. **Сергей Кабаев**, генеральный директор АО «Квант», считает: «Когда люди плохо работают на конвейере, это значит, что конвейер плохо спланирован, что людям приходится не только выполнять однотипные операции, но и решать еще какие-то проблемы». По словам директора, на «Кванте», где производство почти полностью автоматизировано, этих проблем нет. Но зато там, где можно найти хоть какую-нибудь нишу для так называемого человеческого фактора, сразу проявляется пресловутая российская гибкость ума (*сначала создать себе трудности, а потом их преодолеть*), прежде всего у руководителей.

В свое время корпорация «Эдванс», закупив у лучших западных фирм оборудование, инструменты и технологии, запустила производство пластиковых окон. Рассказывает технический директор корпорации **Глеб Батраков**: «У нас была низкая производительность, мы долго думали, в чем проблема. А оказалось, что не было грузчиков. Немцы, помогавшие нам рассчитывать проект, включили эту статью, а мы подумали: «Ну зачем нам лишние люди? Это они там у себя перегибают палку». По их идеологии рабочий должен стоять у станка, а другие должны оттаскивать то, что он сделает. А мы считали, что он не обломится — тут нести всего три метра. Ничего подобного, производительность падает».

И речь идет о значительном спаде. Устранив указанную ошибку, а также применив некоторые другие организационные меры (такие, как компьютеризация учета), производительность увеличили на 50–60%.

Но если кто-то думает, что теперь в «Эдвансе» отказались от попыток модифицировать готовые западные технологии, то он наивный человек. Например, по словам г-на Батракова, «немцы проводили расчет с количеством сотрудников чуть ли не в два раза большим, чем у нас. Просто у них все делается не спеша, а наши люди на сдельной системе оплаты готовы оставаться и после работы, и в выходные, лишь бы не отдавать заказ». Неизвестно, готовы ли менеджеры фирмы к тому, что в один прекрасный день кончится эта лафа с рабочими и те начнут трудиться строго по расписанию. Может быть, сегодняшняя экономия и перекроет предполагаемые потери, но этого никто не считал.

Эти незамысловатые примеры лишний раз показывают, что в *арсенале руководителей всегда есть способы дезорганизации процесса.* И дальше, видимо, все зависит от темперамента: кто-то найдет и будет занудливо отлаживать несрабатывающий узел, а кто-то предпочтет нестандартные шаги. Впрочем, последние неизбежны в российской практике и по не зависящим от менеджеров причинам. В том же «Эдвансе» случались перебои в снабжении оконного производства — то из-за таможни, то по случаю внезапного большого заказа. Но поскольку сроки выполнения заказов не менялись ни при каких условиях, менеджеры нашли нетривиальный ход: время от времени они заимствовали недостающие комплектующие у своих конкурентов. Те при необходимости поступают так же.

> Человеческий фактор должен последовательно вытесняться оттуда, где от него больше вреда, чем пользы. Например, в сфере учета его нужно свести практически к нулю.

Таким образом, железная логика конвейера берет свое, но постепенно — вытесняя человеческий фактор оттуда, где от него больше вреда, чем пользы. Например, в сфере учета его нужно свести практически к нулю, объединив в одну компьютерную систему прием заказов, склад и бухгалтерию (производственники присоединяют к этой цепочке еще и цех; в «Эдвансе», например, накладная имела форму технического предложения и позволяла одновременно корректировать производственную программу). Кроме чисто информационных преимуществ это позволяло уменьшить число персонала, что особенно ощутимо для небольших фирм: вместо двух менеджеров, двух кладовщиков, двух технологов — по одному.

Тот факт, что многие компании начинают вести счет времени доставки на часы и минуты (на «Кванте» из-за автомобильных пробок перешли на ночную развозку, в «Эдвансе» готовые окна доставляли заказчику накануне даты установки), свидетельствует о наступлении в некоторых секторах рынка эры подлинной конкуренции, связанной не только с ценой и качеством товара, но и с качеством обслуживания заказчика. И вот тут, оказывается, одного конвейера мало.

По иронии судьбы именно в этой части традиционная (советская) логистика начисто игнорировала человеческий фактор, оставляя заказчика один на один с трагическим вопросом «кто сшил костюм?». Поэтому сейчас для российских компаний, особенно производственных, актуален элемент управления, который на «Кванте» называют менеджером проекта, хотя правильнее было бы название *менеджер заказа*. Он курирует отделы, участвующие в выполнении данного заказа, контролирует сроки, качество и, что самое важное, работает с клиентом, утрясая кучу нюансов и отвечая за результат (такая схема может работать и в отношениях с поставщиком).

В «Эдвансе» подобная система заработала с момента, когда фирма стала выполнять комплексные заказы, требующие координации действий разных подразделений. Казалось, что в оконном деле (один небольшой цех) координация не понадобится. Однако на практике получилось иначе. Пришлось создать специальную коммерческую службу при цехе, а в ней выделить менеджеров, обслуживающих крупных клиентов с выездом на место для замеров и расчетов, и менеджеров, которые принимают звонки и возятся с мелкими заказами.

В «Унии» отмечают еще один плюс такой системы: менеджер заказа, «как отделение сберкассы, сидит и ведет своих клиентов: смотрит, как они платят, какое у них сальдо, можно им отпускать товар в кредит или нет».

4.1.5. Вооружен, но не очень опасен

Руководители, у которых все идет хорошо, считают, что управлять всем процессом несложно, надо только научиться видеть его со стороны. По словам Сергея Кабаева, «вся цепочка разбивается на шаги, и у каждого шага — вход и выход, это контрольная точка». Николай Смоленцев уточняет, что надо прежде всего выделить точки учета, «этапы, где с товаром могут произойти количественные и качественные изменения: испортили, разворовали, просто не учли. Везде происходит сбор, обработка и перераспределение информации».

> Не надо следить за всеми подробностями исполнения программы — следите только за отклонениями от нее.

По мнению директора «Кванта», руководитель должен видеть прежде всего отклонения от программы: «Все знают, что, если они свою работу сделали, им поставят плюс, не сделали — поставят минус. Я во всей этой цепочке отслеживаю только минусы, и, если там нет минусов, я знаю, что все в порядке». Г-н Смоленцев считает, что цель наблюдения заключается еще и в том, чтобы цепочка упрощалась, каждый этап совершенствовался и часть звеньев можно было даже исключить.

Вот по поводу простоты и естественного стремления к этому руководителей — отдельный разговор.

Г-н Кабаев: «Проекты у нас очень простые. Одно дело проектировать Shuttle, а другое дело — ремонтировать насосы».

– То есть у вас все на бумажке?

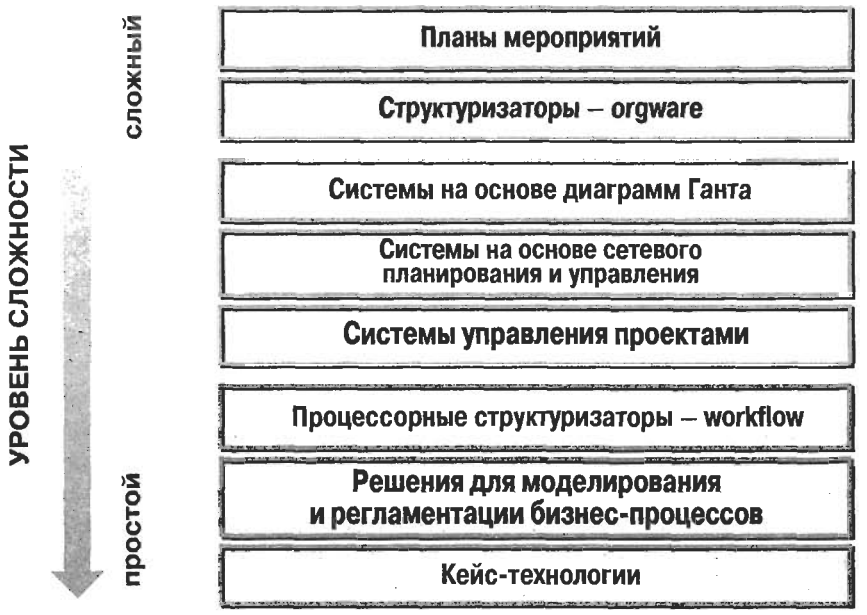
— Нет, в компьютере, но все очень просто. Вот у меня «ежедневная кнопка». Нажму — и выйдет общий отчет, и там будут все дела сотрудников, то есть отклонения от графика, которые меня интересуют: по движению товаров на складах, денег на счетах, приходу людей на работу, проценту исполнения проектов, расходу воды, электроэнергии и прочему. Разные программы типа *Time Line* я пытался завести, но возникает проблема, некоторое неудобство... Наши люди привыкли: вот приказ, вот выполнение, вот срок.

Примерно такая же картина и в других компаниях. В «Эдвансе», например, как только начали инвестировать в производство, стали активно интересоваться программными продуктами по управлению проектом. Но запущено уже несколько проектов, а управляются они в основном по-старому. Вот как эту ситуацию описывает технический директор: «Проект по производству окон был буквально по шагам разработан, все было готово. А потом наступило какое-то ненормальное затишье, это продолжалось несколько месяцев. То есть там что-то происходило, но не в том темпе, к которому привыкли в "Эдвансе". И вот генеральный директор вызвал меня и сказал: "Там ребятам надо помочь". Мне пришлось поменять полностью руководство цеха, уволить треть людей, набрать новых, и тогда остальные начали шевелиться. Поэтому я думаю, что программное обеспечение, планирование — это база, без которой нельзя, без которой вы просто ошибетесь. Но все это останется на бумаге, если вы не найдете команду, которая способна на этой базе выполнить поставленные задачи».

Тем не менее руководство компании чувствует, что потолок сегодняшних возможностей не за горами. Например, программа,

Схема 4.1.2

Инструменты для организации бизнес-процессов



которую они применяют при планировании инвестиций, не поддерживает оперативного контроля реализациий проекта. Между тем такой контроль необходим: на Западе только 5% проектов выполняется строго по плану, остальные требуют пересчета и корректировки. Естественно, в России просматривается та же тенденция, только здесь, как правило, пользуются дедовскими методами.

При этом ситуация с современными инструментами организации бизнес-процессов, в изобилии представленными на рынке, отнюдь не проста (схема 4.1.2). По мнению специалистов, сложности с их использованием отражают глобальные проблемы управления в российских компаниях.

Вот что по этому поводу говорит Вячеслав Кондратьев: «За последние годы произошел скачок, повышение культуры работы руководителя, хотя и незаметное для глаза. Средства сетевого планирования (представление процесса в виде последовательности работ и взаимосвязи между ними) были известны еще 20–30 лет назад, но мало использовались на практике, а сейчас они включены в качестве типового блока в массовые программы для офисных систем. Это позволяет практически всем, у кого есть компьютер, организовать работу на более высокой технологической основе и, что приятно, не требует ни финансовых ресурсов, ни принципиального повышения управленческой культуры, ни наличия штата каких-то заумных специалистов. И хотя простейшие модели этих средств имеют свои ограничения, они могут быть полезны сейчас для 80–90% компаний в России.

Но существует еще 10–20% компаний, те, что называются средними (примерно 20 тысяч предприятий) и крупными (скажем, 200 предприятий, список которых ежегодно публикует журнал "Эксперт"), для которых таких простых средств недостаточно. Процессы, которые они реализуют, длинны, технологически сложны и многослойны. По идее, для этих компаний предназначено семейство программ под общим названием *Project Management* – технология, исповедующая тот же принцип сетевого планирования, но с большим спектром управленческих возможностей.

Еще одно изобретение в этой области – технологии контекстной структуризации бизнес-процессов, родоначальником которых является семейство *IDEF* (ICAM DEFinition methodology, ICAM – Интегрированная программа компьютеризации промышленности, разработанная специалистами ВВС США. – *Ред.*), а также *case*-технологии. Попросту говоря, научившись планировать и организовывать конвейер, стали проектировать несколько конвейеров одновременно и связывать их друг с другом. Базовая идея заключается в том, что есть стандарт описания любого типа процессов, а программная среда позволяет накладывать эти описания друг на друга. В результате на одной схеме возникает целый букет взаимосвязей, и, если вам удается разобраться в этой картинке, вы приобретаете новое качество управления.

Ведь если на заводе "Квант" можно найти такую точку наблюдения в цехе, из которой весь технологический процесс виден от начала до конца, то на "АвтоВАЗе" такой точки уже нет, чтобы проехать по всей цепочке, там без машины не обойтись, а у нефтяных и газовых компаний технологическая цепочка начинается в Тюмени, а конец ее – во Франции.

Другой пример – крупные и средние банки, которые стали объявлять себя универсальными: минимальный пакет услуг крупного универсального банка включает около 50 единиц. Что это такое? Это значит, что нужно одновременно строить и поддерживать 50 технологических цепочек по "закупке, переработке и продаже" денег, а логистика этих цепочек разная. И если банк ставит задачу управлять процессом в целом, а не каждой цепочкой в отдельности, ему объективно необходимы такие средства».

И все-таки, если на Западе «проджект-менеджмент» – это целая культура управления, особенно среди компаний так называемой новой волны (образовавшихся в последние 30 лет и работающих в области высоких технологий), а методология IDEF стала аме-

риканским национальным стандартом организации любого процесса (для американцев это все равно что для русских график Ганта), то в России эти технологии, видимо, еще какое-то время будут считаться «новыми». Г-н Кондратьев выделяет три причины.

Во-первых, деньги. Стоимость внедрения и поддержания технологии, связанной с такой программой, многократно превышает стоимость самой программы. По словам генерального директора фирмы «ПРИМ консалтинг» **Александра Цветкова**, для программ семейства Primavera соотношение — пять к одному.

Во-вторых, отсутствие культуры, то есть навыков, привычки руководства и персонала работать в жестко заданном функциональном, временном, информационном и прочих регламентах. (Г-н Цветков: «Мы отличаемся от англичан и американцев тем, что в каждом деле отыскиваем тот вариант, который заранее даже не планировали».) Это ведет к удорожанию процесса внедрения и повышает риск «умерщвления» системы, даже если она была внедрена.

И в-третьих, тонкие инструменты требуют стационарных условий работы с точки зрения законодательства, отношений контрагентов на рынке, которые позволяли бы улавливать доли процентов и выстраивать логистику на больших расстояниях. Пока в российских условиях такие инструменты быстро ломаются. Кроме того, надо соотносить скорость изменения внешней среды и скорость внедрения или реакции фирмы на ту или иную технологию работы. Когда последняя ниже, то, сколь бы хороша технология ни была, она бессмысленна: вы никогда не успеете ее внедрить.

Если внешняя среда меняется быстрее, чем вы способны внедрить новую технологию управления, не внедряйте ее, как бы соблазнительно хороша она ни была.

Итак, по мнению специалистов, то, что ряд российских руководителей застрял где-то на уровне разработки плана мероприятий (такие планы в свое время в избытке составлялись советскими людьми) не должно смущать современных менеджеров, но, наоборот, должно быть взято на вооружение. Нужно исходить из того, что правильно составленная бумага, расчерченная таблица, карандаш и голова менеджера — это очень хорошие средства организации процесса, которые следует холить и лелеять, то есть в массовом порядке выпускать приказы, планы мероприятий и добиваться их выполнения. Кстати, по словам директора консалтинговой фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) **Ильи Хаита**, для молодых руководителей из «новых русских» незнание именно этих технологий является серьезным препятствием в организаторской работе, и им впору приглашать консультантов из государственных структур.

Хуже тем, у кого сегодня уже нет возможности управлять логистикой только на бумаге. Тем не менее, чтобы облегчить процесс перехода в новое качество, любому руководителю придется проделать много бумажной работы.

4.1.6. Руководитель не читатель, руководитель — писатель

По мнению консультантов, занимающихся постановкой логистики в российских компаниях, всеобщим камнем преткновения является *отсутствие описаний процедур, бизнес-процессов*. А это, как правило, вызвано отсутствием четкой организационной структуры. Вот что говорит директор по проектам фирмы VIP Anatex **Владимир Ивлев**: «Когда мы начинаем проект в "новых" компаниях, мы просим представить штатную структуру предприятия. И вот тут начинается... Если такая структура есть, то на нее само же руководство смотрит очень скептически, потому что она не отражает реальной картины. Если ее нет, то руководство начинает мозговым штурмом ее создавать. В результате эта структура представляет собой смесь того, "как есть", "как должно быть" и "как хочу".

Этот клубок отражает *непонимание общей технологии работы предприятия».*

Отсутствие единого описания процедур влечет несогласованность действий как отдельных людей, так и целых подразделений. По свидетельству консультантов фирмы «Новый Атлант», для бывших советских предприятий характерны ситуации, когда функции не двух, а четырех (!) подразделений, насчитывающих десятки человек, на 90% перекрывают друг друга. В результате возникает не только информационная неразбериха, но и *информационная закрытость и враждебность* внутри организации.

Итак, задача руководителя — описать бизнес-процесс. Но с чего начать описание?

Говорит менеджер отдела бизнес-консалтинга компании «Артур Андерсен» **Владислав Мартынов**: «Даже если вы имеете какую-то технологическую цепочку и начинаете что-то производить, продавать, вы можете получить плохой результат, потому что *не была сформулирована задача.* А когда нет четкого представления, что мы хотим получить в конце: какую информацию, какой бизнес-процесс, наконец, какова миссия организации, — невозможно оценивать и эффективность цепочки». Владимир Ивлев: «Когда компания не понимает, то ли она консалтинговая фирма, то ли сервисное предприятие, то ли дистрибутор, каждое подразделение преследует или свои собственные цели, или некие "общие" цели, как оно их понимает».

Следствием этого может стать примитивный сговор снабженцев и сбытовиков с поставщиками и заказчиками (по свидетельству консультантов, явление нередкое). Другой вариант — то, что специалисты называют субоптимизацией деятельности подразделений. Например, в отделе закупок стремятся купить чего-то как можно больше и дешевле, не заботясь о качестве и цене с точки зрения всего технологического процесса. Или характерный, по словам г-на Мартынова, стиль работы служб сбыта: «Лишь бы сдать, избавиться от товара и получить какие-то деньги, а самой концепции сбыта, ориентированного на клиента, чтобы он потом вернулся к тебе, нет». Но то, что для предприятия является операцией на грани фола, для самих сбытовиков может быть вполне прибыльным бизнесом.

Таким образом, первый шаг, который должно сделать руководство компании, — это *сформулировать конечную цель проекта описания и моделирования бизнес-процессов.* Дальнейшие шаги описывает г-н Мартынов: «После того как цель определена и согласована с ключевыми руководителями предприятия, все это должно быть как-то задокументировано, чтобы люди знали, что происходит, что начинается такой-то проект.

Затем необходимо *проанализировать текущую ситуацию на предприятии*: что сейчас имеется и имеется ли что-то вообще. Анализ заключается не только в рисовании схем бизнес-процессов по отделам, по сотрудникам. Надо говорить с людьми на ключевых позициях логистики, выяснять, какие входные и выходные документы есть на каждой стадии, кто за что отвечает, что кого достает больше всего. И тут выяснится, что вот здесь менеджер по сбыту или менеджер по снабжению думает о своих функциях совсем не то, что думает генеральный директор, а вот здесь менеджер по складу сказал, что получает такой-то документ, а менеджер по снабжению сказал, что он такого документа не дает.

Возможные параметры для оценки результатов проекта:
- время от получения заказа до отгрузки (доставки) продукции потребителю (особенно важно для дистрибуторских компаний);
- время от закупки сырья и материалов до поступления их в производство (особенно важно для производства);
- соотношение оборота компании и числа служащих в бухгалтерии;
- **прочие.**

На первом и втором этапах формулируются *ключевые параметры, по которым будут оцениваться результаты проекта в целом и деятельность подразделений.* Это делается для того, чтобы все, о чем говорится, что пишется, не ушло в песок, а люди почувствовали конкретную пользу. Например, взять и сказать,

что вот сейчас у нас происходит обработка заказа за сутки, а к чему мы стремимся в результате этого проекта? Это могут быть временны́е и стоимостные показатели (на втором этапе мы анализируем, сколько стоит каждый шаг в этом процессе), их может быть три, пять, десять. Главное, чтобы по мере внедрения изменений можно было отслеживать, насколько улучшается работа и приближается поставленная цель.

Таким образом подготавливается отчет и, может быть, созывается общее собрание, основная цель которого — еще раз подтвердить то, что мы тут понаписали. Ведь сразу начинаются споры: "Нет, я этот документ не делаю — ты его делаешь", — то есть писали одно, а на самом деле происходит другое. Тут же мы сталкиваемся с политическими проблемами, когда один руководитель агрессивно настроен по отношению к другому. Но дело в том, что, когда собрались все вместе, часть агрессии уходит сама собой. Например, менеджеру по закупкам не нравилось, что менеджер по складу просил его ставить какую-то галочку или давать информацию на приходную накладную: "Зачем это, буду я для него напрягаться!" И тут он увидел, что у того менеджера действительно серьезные трудности из-за отсутствия этой информации и это проблема для всего предприятия.

То есть нужно еще раз что-то подкорректировать и заставить людей понимать проблемы не только своего отдела, но и других, *сформировать единое видение того, что есть, и того, что должно быть*, что следует изменить».

4.1.7. Ломать — не строить

Независимо от того, кто будет внедрять проект, консультанты или специально сформированная группа менеджеров, они должны иметь в виду ряд нюансов методологического характера. В целом их можно охарактеризовать так: одно нужно решительно ломать, а в другом, наоборот, стремиться к максимальной бережности и постепенности.

Первое касается документирования процессов, вернее, его отсутствия. Ведь для западного руководителя не составляет труда получить *реальную картину* предприятия в любой момент, потому что там все помешаны на документировании: чуть ли не каждый шаг менеджера сопровождается обязательными «мемо», из которых в итоге складывается бездонная корпоративная память. Приучить к этому наших людей очень трудно, но специалисты считают, что, не решив этой проблемы, руководство предприятия сразу поставит под угрозу весь проект.

По мнению г-на Мартынова, обучение персонала, а на самом деле *принуждение* его

Факты, свидетельствующие о том, что пора подумать о проекте реорганизации бизнес-процесса:

- половина заказов, отгружаемых клиентам, не поступает к ним вовремя, и приходится выяснять, что произошло;
- выяснение статуса заказа отнимает значительную часть времени сотрудников отдела сбыта;
- обработка заказа занимает несколько дней;
- компания вынуждена держать большой «страховой запас» для удовлетворения потенциальных клиентов;
- в половине случаев часть заказанных товаров отсутствует на складе, и клиент вынужден ждать;
- рост числа клиентов приостанавливается, некоторые постоянные клиенты уходят к конкурентам.

Действия, которые нужно предпринять.

1. Четко сформулировать проблему, цель проекта.
2. Обсудить сложившуюся ситуацию с руководством компании и добиться его согласия относительно того, что проблема существует и ее надо решать.
3. Проанализировать варианты решения:
   - создать на предприятии группу для проведения анализа, выработки и внедрения рекомендаций по улучшению работы;
   - обратиться за помощью в консалтинговую компанию.
4. Убедиться, что в команду, которая будет заниматься анализом, включены люди из всех заинтересованных отделов.

Чего делать не нужно:

- игнорировать проблему;
- бросаться покупать «магическую компьютерную программу»;
- пытаться реорганизовать отдельные составляющие, не обращая внимания на связи между отделами.

выполнять определенные функции, попросту говоря, *регулярно «забивать» нужную информацию в компьютер*, для большинства предприятий — отдельная непростая задача: «Постепенно, объясняя цели проекта, ценность, которую он принесет компании, надо делать людей союзниками этого проекта, а не противниками. Но в общем менталитет нужно ломать, чтобы не было саботажа. Иначе, если вы и достигнете какого-то результата, он будет значительно скромнее, чем мог бы быть».

Что касается существа проекта, то здесь союзники должны появляться только естественным путем, ничто не может быть навязано одним руководителем или группой высших руководителей менеджерам и всем основным пользователям проекта.

В частности, один из вопросов, в котором трудно, но необходимо проявлять гибкость, — это изменение схемы бизнес-процесса после того, как проект запущен. Здравый смысл подсказывает, что схема не должна быть догмой, тем более в российских условиях, когда ситуация на рынке меняется быстрее, чем было задумано. Как говорит Николай Смоленцев, «все время приходится что-то достраивать, чтобы получилось взаимодействие, получилась прибыль, все время идет вливание некоей новой информации и чуть-чуть меняются и финансовые потоки, и логистика, и документооборот».

В то же время возникает опасность, что по принципу «коротка у стула ножка» участники цепочки начнут подстраивать ее под себя и разрушится стройная система, ради которой затевался весь проект.

По мнению Владислава Мартынова, тут-то и пригодятся ключевые параметры, цели проекта, которые были согласованы в ходе его разработки: «Когда есть четкие показатели, о которых мы договорились, мы пляшем от них. То есть для нас важно, чтобы стоимость этого шага не превышала такой-то суммы, чтобы времени было потрачено столько-то. Исходя из этого можно что-то менять, но (это очень важно!) опять же с общего согласия всего руководства и основных участников процесса».

Наконец, специалисты советуют максимально бережно отнестись к собственной организации в вопросе технической поддержки проекта (подробно вопросы автоматизации управления будут рассмотрены в следующей главе). Г-н Мартынов советует: «Не стоит перескакивать из феодализма в социализм: если у вас бумажная бухгалтерия, то не следует сразу покупать систему, внедрение которой обойдется под миллион долларов, сначала лучше купить 1С. Очень важно учитывать и человеческий фактор: насколько персонал сообразителен, как быстро он реагирует на изменение ситуации».

4.1.8. Эпилог

Гениальную постепенность и сообразительность в вопросах логистики продемонстрировали на одном крупном предприятии, о котором рассказали нам в компании «Артур Андерсен». Вот что увидел консультант:

— Я думал о передовых технологиях, о том, как более эффективно организовать работу склада, а увидел, что они носятся со своей продукцией по складу и смотрят, куда положить, чтобы на нее вода с потолка не капала. То есть менеджер решает такого рода проблемы.

— И что же вы посоветовали?

— Я посоветовал заделать дырку.

— И что?

— Денег на ремонт у них не было. Но после того как мы наладили там учет (до этого была такая система: кладовщик смотрел на горы продукции и говорил, что там примерно 5–6 тысяч кубометров, точнее он оценить не мог, соответственно, замораживались большие запасы, которые к тому же портились, себестоимость продукции здорово «плавала»), у них появилась информация о том, что есть на складе и нужно ли это заказывать. Они стали регулировать запасы, держать их как можно меньше, и проблема ремонта крыши была решена...

Вот такой событийный ряд. А каково сквозное действие!

4.2. Советы от группы «БИГ»

4.2.1. Моделирование бизнес-процессов

Процессно-ориентированная структура управления, где центральное место занимает управление процессами движения ресурсов и информации, – это один из базовых принципов построения современного предприятия.

В узком смысле этого термина «логистика» и есть организация процессов разного типа. Но если в иностранных компаниях внимание сейчас сосредоточено на оптимизации процессов, то большая часть российских фирм еще не решила предшествующую задачу – выстроить процессы в более или менее приемлемую систему, для чего прежде всего необходимо их точно описать. Только решив эту задачу и научившись получать необходимую информацию о материальных потоках, можно начать целенаправленное управление показателями качества всей системы, а также применение известных методов управления запасами и логистическими издержками.

Моделирование процессов может преследовать следующие цели.

1. ***Стратегический анализ организации бизнес-процессов компании как следующий шаг за построением организационно-функциональной модели.*** Если последняя только определяет и «стратегически» распределяет функции между подразделениями компании, то на уровне бизнес-процессов можно промоделировать их взаимодействие.

2. ***Постановку системы качества, также связанную с достижением стратегических целей предприятия.*** В последней редакции стандарта качества ISO 9000 деятельность предприятия рекомендуется описывать как совокупность процессов, что позволяет достигнуть его большей прозрачности в части обеспечения «гарантированного уровня качества разработок, производства и поставок продукции».

3. ***Организацию и оптимизацию логистических цепочек предприятия, направленных на улучшение показателей его эффективности.*** В первую очередь в качестве объектов для формального описания должны быть выбраны ключевые процессы компании, которые сильнее всего сказываются на ее конкурентоспособности.

4. ***Переход к компьютеризации.*** Здесь надо еще точнее представить каждый процесс: ресурсы, документы, исполнителей, действия, условия ветвления.

Подробности комментирует консультант **Татьяна Терешкина**:

– Описывать сразу все бизнес-процессы – слишком дорогое и трудоемкое мероприятие. Упорядочение бизнеса хорошо начинать по шагам со структуризации входящих и выходящих материальных потоков (схема 4.2.1) с помощью типовых техник логистического анализа: методов ABC и XYZ.

Метод ABC связан с широко распространенным в жизни явлением, известным как правило «20/80» (20% усилий определяют 80% результата). В логистике это правило проявляется следующим образом:

– 80% стоимости продукции определяется 20% входящих в нее компонентов;

– 80% ежедневного объема продукции производится за 20% рабочего времени;

– 80% стоимости запасов дают 20% наименований хранимых на складе запасов;

– 80% пива выпивают 20% его любителей.

Так, при классификации входящих материальных потоков по объему произведенных в год закупок необходимо всю номенклатуру приобретаемого сырья и материалов расположить в порядке убывания стоимости их годового потребления. Затем в группу A относят все наименования в списке начиная с первого, сумма стоимостей которых

Схема 4.2.1

составляет 75–80% от суммарной стоимости всех потребленных за этот период материальных ресурсов. Опыт показывает, что обычно в эту группу попадает 10–20% всей номенклатуры. К группе B относится примерно треть наименований ресурсов, сумма стоимостей которых составляет 10–15%. Остальные позиции номенклатуры (а это оставшаяся половина ресурсов), суммарная стоимость которых составляет лишь 5–10%, относятся к группе C.

Естественно, начинать наводить порядок нужно с самой немногочисленной по количеству, но значительной по стоимости группы A.

Наибольший эффект дает применение этого метода в комбинации с другим, пока малоизвестным в России XYZ-анализом. Метод XYZ позволяет произвести классификацию тех же ресурсов фирмы, например сырья и материалов, но в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений потребности в них. Группировка ресурсов при проведении XYZ-анализа осуществляется в порядке возрастания коэффициента вариации (схема 4.2.2).

При этом к категории X относятся ресурсы, которые характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в объеме расхода и высокой точностью прогноза. Категория Y — это ресурсы, потребность в которых характеризуется известными тенденциями (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями прогнозирования. Наконец, ресурсы, относимые к категории Z, потребляются нерегулярно, точность прогнозирования невысокая.

Наложением результатов XYZ-анализа на данные ABC-метода получаем девять групп ресурсов, для каждой из которых менеджеры фирмы должны разработать свои техники управления (см. схему 4.2.2).

Затем можно проанализировать все производимые фирмой продукты (выходящие материальные потоки) и по их доле в объеме продаж, общей массе прибыли и маржинальном доходе менеджеры фирмы получат три списка продуктов группы A.

Схема 4.2.2

Матрица результатов ABC и XYZ-анализа

Категории	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Уменьшение контроля за потребностью

Уменьшение точности прогнозирования

Продукты, входящие во все три списка, и должны представлять собой предмет пристального внимания. В первую очередь и с наибольшей степенью детализации необходимо структурировать бизнес-процессы получения именно этих продуктов.

4.2.2. Согласование моделей

Каждый из выбранных процессов прежде всего должен получить своего «владельца», который будет отвечать за его организацию и выполнение. Владельцы бизнес-процессов могут использовать для регламентации и совершенствования деятельности модули, однако эти модули должны быть согласованы между собой (схема 4.2.3). Несложно разработать локальную модель, труднее согласовать довольно большое количество разноплановых моделей, имеющих разных владельцев и разные области применения.

4.2.3. Способы описания бизнес-процессов

Существуют различные способы описания бизнес-процессов (схема 4.2.4).

Словесное описание в произвольной форме, то есть инструкции, руководства и т. п. Язык – универсальная моделирующая система, которая справится и с этой задачей. Но, как правило, такое описание настолько громоздко, что ошибки и неточности в нем становятся неизбежными, а сам документ обречен на забвение.

Формальное описание. Это некоторое ограничение языка, когда вводятся специальные внутренние формы, позволяющие описывать процесс через систему частных документов: таблиц документооборота, формуляров действий и т. п.

Графическое описание. Большим шагом к достижению желаемой ясности и наглядности в описании процесса является переход к графическому языку – диаграммам процессов, деревьям структур данных и т. п.

Схема 4.2.3

(В известном рассказе Чехова «Толстый и тонкий» сын тонкого, Нафанаил, попеременно снимает то шапку, то фуражку. Схемы таких неточностей не допускают.)

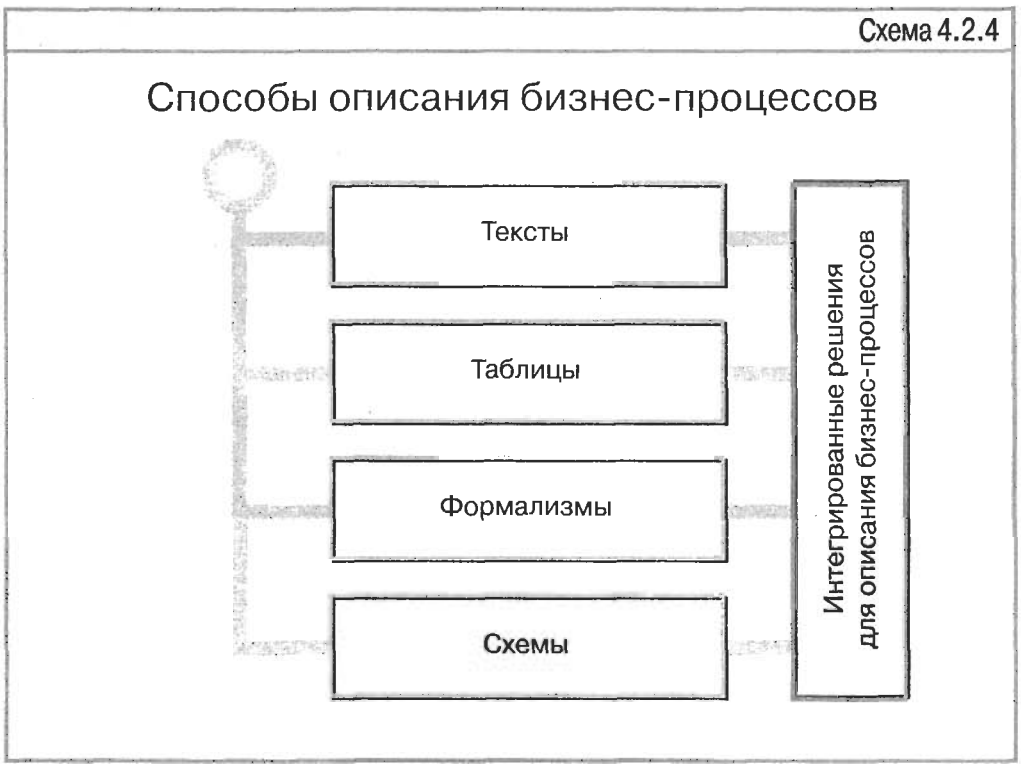
4.2.4. Информационные системы в логистике

Все контуры управления материальными потоками предприятия образуют единую информационную систему. Последняя должна предоставлять достоверные данные, что позволяет подменять реальные физические ресурсы информацией о них, а также накапливать массивы этих данных для последующей аналитической обработки. При этом появляется возможность оценивать такие показатели, как оборачиваемость складов, доля запасов в обороте, затраты на связанный капитал. А это позволяет в полном объеме применять стандартные методы логистического анализа и объективные критерии качества процессов, а также адекватно оценивать результаты их реинжиниринга и автоматизации.

В состав обрабатываемых данных логистические системы включают как минимум следующие девять основных элементов, образующих базу информационного контроля над структурой хранения и перемещения товарно-материальных ценностей (ТМЦ):

– вид ТМЦ;
– происхождение ТМЦ;
– количественные характеристики;
– стоимостные характеристики;

Схема 4.2.4



– месторасположение (размещение);
– время поступления в место размещения;
– время отправки из места размещения;
– способ транспортировки;
– время транспортировки.

Кроме того, информация о ТМЦ может содержать любые значимые элементы, отражающие специфику конкретного производства (торговой деятельности), а также принятые в компании формы управленческой отчетности.

Все информационные потоки в системе должны быть выявлены и описаны достаточно детализированно. Для решения этой задачи может быть, например, применена технология моделирования IDEF1, цель – определить, «как строится информация, которая нужна для реализации функций, описанных диаграммой IDEF0». IDEF1 дополняет IDEF0: первая детализирует функциональные блоки («функции»), вторая – информационное содержание «потоков», взаимодействующих с функциями (подробнее см. раздел 4.5). В качестве изобразительных средств методология IDEF1 использует особые ER-диаграммы (Entity-Relationship – «сущность–связь»), определяющие взаимное проникновение и связи информационных объектов (сущностей).

Технология IDEF1 позволяет непосредственно переносить модели данных в специальные средства проектирования программных систем. При отсутствии такой необходимости применение технологии может быть избыточным, и тогда целесообразно воспользоваться (опять же исходя из критерия доступности) другими средствами описания структуры потоков IDEF0-диаграмм и информационных объектов учетной системы.

4.2.5. Структура данных логистической информационной системы

С точки зрения пользователя, в логистической информационной системе могут быть описаны только три класса объектов, с которыми происходит его общение.

1. «**Документы**», в которых должны быть сгруппированы все объекты, являющиеся входными или выходными для основных бизнес-процессов: договоры, акты, счета, платежные поручения, накладные, – имеющие как твердую копию, так и электронные формы ввода-вывода информации (в том числе сообщений). Информационное содержание документов задается с помощью самого нижнего уровня описания – «полей».
2. «**Справочники**», в которых накапливаются данные по наиболее существенным и устойчивым объектам рассматриваемой предметной области (например, товары, виды сырья и материалов, контрагенты, склады, подразделения, сотрудники). В составе «справочников» могут быть выделены особые динамические объекты – «регистры», являющиеся накопителями наиболее важных данных, полученных в результате обработки документов.
3. «**Отчеты**», порождаемые информационной системой. Отчеты являются средством структурированного вывода управленческой информации и используются в качестве входов при организации процессов управления, задачей которых является обработка информации с целью формирования корректирующих воздействий на основные бизнес-процессы.

Самое важное здесь – это выбор форматов управленческих отчетов. Они определяют, какую информацию вводить в информационные базы.

Различают следующие компоненты логистики:
Закупочная логистика – процесс своевременного и оптимального обеспечения предприятия материальными ресурсами.
Распределительная логистика – обеспечение рационализации процесса физического продвижения продукции к потребителю и формирование системы эффективного логистического сервиса.
Производственная логистика – обеспечение качественного своевременного и комплектного производства продукции в соответствии с хозяйственными договорами, сокращение производственного цикла и оптимизация затрат на производство.
Складская логистика – оптимизация операций, непосредственно связанных с переработкой и оформлением грузов, расчет оптимального количества складов и места их расположения.
Транспортная логистика – оптимизация транспортных систем, выбор вида и типа транспортных средств, определение разноканальных маршрутов доставки, обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса.

4.2.6. В итоге

Логистический подход заключается в системном рассмотрении совокупности процессов компании с позиции единой материалопроводящей цепи. Интеграция отдельных звеньев этой цепи осуществляется на техническом, технологическом, экономическом и методологическом уровнях. А минимизация затрат времени и ресурсов достигается путем сквозного управления материальными и информационными потоками.

С помощью логистики вы скоординируете локальные цели отдельных подразделений как между собой (ведь последние – это не столько «единство», сколько «борьба» противоположностей, локальные цели которых вступают в противоречие друг с другом), так и с глобальной бизнес-целью организации, а также оптимизируете межфункциональные решения.

4.3. Практикум. Бизнес под зонтиком

Российским компаниям необходимо управлять материальными потоками «как надо», а не «как получится».

4.3.1. Единство времени, места и действия

Управлять бизнесом своих партнеров и бизнесом партнеров партнеров становится нормой на Западе. А все потому, что там стремятся избежать проблем в своей компании. Дело прежде всего в логистике. Как известно, это организация бизнес-процессов в фирме, призванная повысить эффективность управления материальными и информационными потоками. Для эффективного же управления, скажем, материальными потоками необходима стабильная работа как поставщиков, так и потребителей. А те зависят от своих партнеров. Вот и получается, что менеджеры вынуждены лезть в чужой огород, хотя на самом деле заботятся о собственном.

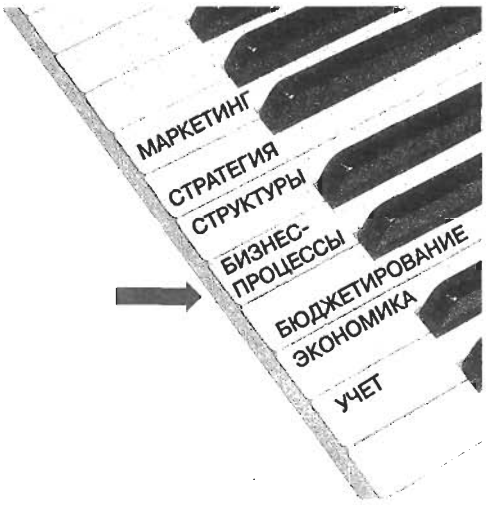
Освоение логистики как научного способа организации бизнес-процессов начинается с изменения взглядов и привычек руководителей. Речь идет об отказе от вредной привычки управлять отдельными подразделениями ради управления сквозным материальным потоком. Когда во время кризиса все кинулись снижать издержки, своеобразным тестом на наличие у руководителя логистического мышления мог быть *принцип «одного зонтика»*. Суть его в том, чтобы управлять суммарными издержками компании, а не сокращать расходы по подразделениям.

Обычно если в компании начинается борьба за снижение издержек, то каждое подразделение борется с ними по-своему. Например, транспортная служба увеличивает объемы перевозимых партий товара, но растущие при этом затраты на содержание складов могут перекрыть достигнутый транспортниками эффект. А, скажем, экономию на упаковке груза легко свести на нет, повредив его при доставке, уменьшение же площади складов может привести к остановкам в производстве. В логистике не обходится без парадоксов: некоторое увеличение затрат в одной области должно привести к их экономии по системе в целом.

Правда, чтобы управлять издержками, мало понимать, что все они взаимосвязаны. Нужно точно знать, на что и сколько компания тратит. В этом поможет калькуляция издержек на логистику (схема 4.3.1). «Чтобы

Материальные потоки особенно удобны для количественного моделирования и оптимизации.

Меняю ABC на XYZ.



иметь возможность влиять на издержки, нужно знать не только, во что обходятся отдельные функциональные области логистики: закупка, складирование, транспортировка, производство, распределение. Нужно еще и представлять, сколько тратится на логистику тех или иных продуктов, – говорит консультант Татьяна Терешкина. – Это позволяет выявить в общей сумме, потраченной, к примеру, на закупку сырья и материалов, сумму, пущенную на отдельный бизнес-процесс по выпуску конкретного продукта. Можно накапливать статистику, анализировать всплески и падения и гибко на них реагировать».

4.3.2. Метод ABC с вариациями

Структурировать все бизнес-процессы сразу очень сложно и дорого. Можно пойти по классическому пути и заняться оптимизацией управления запасами. Тем более что, по оценкам специалистов, здесь зарыто довольно много логистических издержек российских компаний. Многие руководители это знают и начинают именно с этого, но через какое-то время вязнут в большой номенклатуре сырья или продуктов.

Эффективно управлять запасами поможет уже упоминавшийся *метод ABC*, или «80/20». Метод весьма быстро набирает популярность среди отечественных руководителей, причем не только в деле управления запасами (чаще всего его используют для анализа дебиторской задолженности и отслеживания ценовых колебаний на рынке). Однако, по мнению специалистов, наибольший эффект дает применение этого метода в комбинации с другой, также описанной в разделе 4.2.1 техникой – XYZ.

Наложение результатов XYZ-анализа на данные метода ABC позволяет разбить запасы на девять блоков, каждый из которых имеет две характеристики: стоимость запасов и точность прогнозирования потребности в них (схема 4.3.2). В управлении этими блоками существуют определенные закономерности. «Как показывает практика, категории CX, CY, CZ управляются одинаково. Скажем, для среднего промышленного предприятия планирование таких запасов происходит обычно на год, с ежемесячной проверкой наличия на складе, – говорит г-жа Терешкина. – Что касается категорий BX, BY, BZ, то здесь могут быть как совпадения (например, по срокам планирования), так и различия (по способам доставки). А для категорий AX, AY, AZ всегда вырабатываются индивидуальные способы управления. Так, для категории AX можно рассчитать оптимальный размер закупок и применить технологию *just in time*. А для категории AZ этого сделать нельзя, значит, придется формировать резервный запас».

4.3.3. Особенности национальной логистики

Управление запасами позволяет получить быстрый эффект. Однако это не решает всех задач, которые стоят перед отечественными компаниями в области логистики. Тут срабатывает все тот же принцип «одного зонтика» – оптимизация одного, пусть и самого важного, участка неизбежно потянет за собой проблемы во всей цепочке. «В последнее время появилась возможность и, главное, потребность в этом, – считает Вячеслав Кондратьев («БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»). – Во-первых, почти для всех стало актуальным снижение затрат; во-вторых, у многих компаний бизнес стабилизируется, и можно потратить время на его упорядочение, в том числе на оптимизацию логистики».

Генеральный директор нижегородской компании «Сладкая жизнь» (торговля продуктами питания) **Альберт Гусев** подтверждает эту мысль: «Компания должна представлять собой отлаженную систему. Когда мы начинали развивать оптовое направление, у нас было всего три-четыре поставщика. Сейчас у нас восемь складов и около восьмидесяти

поставщиков. Понятно, что управлять ими так же, как раньше, уже нельзя. Поэтому мы будем вводить специальные органайзеры, где опишем работу, например, отдела снабжения или отдела продаж. Кроме того, мы собираемся разработать устав, в котором будет обобщен опыт, накопленный фирмой за несколько лет развития».

Схема 4.3.1

Калькуляция издержек на логистику

Продукты	Функциональные области: Закупка	Складирование	Транспортировка	Производство	Распределение	Общие издержки по продуктам
Продукт A	100	90	20	80	120	410
Продукт B	50	70	200	20	100	440
Продукт C	70	30	50	70	20	240
Издержки функциональных областей	220	190	270	170	240	1090

Схема 4.3.2

Объединение результатов ABC- и XYZ- анализа

Категории	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Уменьшение контроля за потребностью

Уменьшение точности прогнозирования

4.4. Практикум. Процесс, я тебя сосчитаю!

Чтобы научиться жить по принципу «Время – деньги», надо вести учет бизнес-процессов.

4.4.1. Горе от успехов

Насчитывающая всего несколько лет история российского бизнеса уже дала богатый опыт ухудшения управляемости, а то и краха компаний вследствие их роста и, как ни странно, внешней стабилизации положения. Этот парадокс объясняется просто: сегодня место на рынке определяется не только темпами расширения производства или увеличения оборотов компании, но еще и *уровнем организации бизнес-процессов.*

«Существует несколько типовых ошибок в управлении бизнес-процессами, – говорит **Сергей Колесников**, независимый эксперт. – Первая – это их недокументированность. Вторая – отсутствие должностных инструкций, которые определяют роль конкретного исполнителя в том или ином бизнес-процессе. И третья ошибка заключается в том, что, даже если в компании есть документация бизнес-процессов, есть соответствующие должностные инструкции, часто не проводится работа по анализу отклонений и устранению причин их возникновения».

«Оптимизация внутренних бизнес-процессов, кроме наведения порядка в работе компании, позволяет, к примеру, снизить затраты на себестоимость, уменьшить время изготовления продукции (что особенно важно при выводе на рынок новых наименований), – говорит **Мария Каменнова**, президент компании «МетаТехнология». – То есть современное управление предприятием основывается наряду с управлением людьми и на управлении процессами. Причем многим предприятиям уже недостаточно простых конвейерных цепочек, сейчас предпочтение отдается параллельным процессам, которые не только дают значительный выигрыш во времени, но и на порядок сложнее».

4.4.2. Система тотального слежения

Стандартным современным средством для управления бизнес-процессами является технология *workflow.* Ее отличительной чертой является то, что она вводит в управление фактор времени. Понятно, что без этого трудно говорить о координации выполнения отдельных операций (как автоматизированных, так и выполняемых вручную), составляющих бизнес-процесс. В отличие от технологии *orgware*, описывающей организационные структуры в виде статичной иерархии, бизнес-процессы предстают здесь в виде одноуровневой плоской системы, но зато со всеми взаимосвязями (схема 4.4.1).

Г-жа Каменнова: «Чтобы представить бизнес-процесс в технологии *workflow*, необходимо, чтобы он был выделен, структурирован, имел четкие правила выполнения и был повторяющимся. Такие процессы можно

Даже напрямую не связанные процессы, например закупки и продажи, сильно влияют друг на друга. Потому связи процессов надо выявлять и моделировать.

Интересно, что у нас с женой постоянно повторяется и представляет интерес для процессного моделирования?

автоматизировать, но сначала нужно все сделать на бумаге».

Когда речь заходит об автоматизации, российские руководители впадают в две крайности. Они либо желают получить все и сразу, не понимая того, что автоматизировать можно только предельно упорядоченную систему, для чего придется пройти через «бумажную» стадию, либо неудачный опыт «автоматизации» того беспорядка, который существует в большинстве компаний, делает менеджеров скептиками – эта крайность возникла во многом вследствие первой. «Говорят, что для России технология *workflow* слишком жесткая вещь, – комментирует г-жа Каменнова, – якобы потому, что мы все такие неструктурированные. Но на самом деле успешное внедрение системы во многом зависит от воли руководства. При определенной степени жесткости и правильной мотивации менеджеров можно получить эффективно работающую компанию».

Понятно, что «бумажная» технология позволяет только описывать процесс, но не управлять им. Автоматизация резко повышает контроль над рутиной. Например, в российском бизнесе нормой является потеря документов, даже если это факс от заказчика. Хорошие автоматизированные системы не только «напоминают» исполнителю о несделанной работе, но также ведут регистрацию транзакций, накапливают статистику «поведения персонала», на основании которой менеджеры могут вести мониторинг событий в компании. Для чего это нужно? Не только для того, чтобы нерадивого постигло справедливое наказание. Если статистика показывает, что какой-то отдел постоянно не укладывается в заданные сроки, это является поводом для того, чтобы проанализировать и перестроить бизнес-процесс.

4.4.3. Что для этого нужно знать

Существует несколько этапов описания бизнес-процессов в технологии *workflow*. *Текстовое* описание – наиболее простой и не требующий особых усилий способ, однако наименее эффективный из-за непрозрачности получающейся картины.

Второй этап – представление бизнес-процессов в виде *моделей*. Рассказывает **г-н Колесников**: «Здесь речь идет о целой группе средств. Первыми из этой группы являются средства *концептуального моделирования*. Они направлены на то, чтобы понять, какова цель бизнес-процесса. При этом учитываются входные, выходные и управляющие данные (которыми могут быть, например, нормативные акты или какие-то технологические аспекты самой деятельности). Кроме того, указываются исполнители.

Концептуальное моделирование не раскрывает содержания бизнес-процессов, но является отправной точкой для *технологического моделирования*. В основе последнего – применение технологических карт (схема 4.4.2). Например, при формировании заказа прежде всего необходимо проанализировать, какой это поставщик – старый или новый. Если старый, то из базы данных берутся его данные и можно переходить к следующему этапу – размещению заказа. А если поставщик новый, то необходимо совершить ряд действий, для того чтобы информацию о нем поместить в базу, например, направить факс с запросом, ввести полученные данные в компьютер».

Все описанное выше можно делать «вручную», это более или менее отработано. Более серьезные проблемы возникают на стадии программной реализации технологии *workflow*. Разные программы обладают разным набором функций, и часто получается, что многообразие бизнес-процессов трудно уместить в то представление, которое есть в корпоративных информационных системах. «На выбор программных продуктов, – продолжает г-н Колесников, – влияют особенности бизнес-процесса данного предприятия. Например, автоматическое предоставление скидок при предоплате за товар. Если за день таких операций производится всего несколько, то все можно

Схема 4.4.1

Отличие проекции бизнес-процессов от проекции структуры

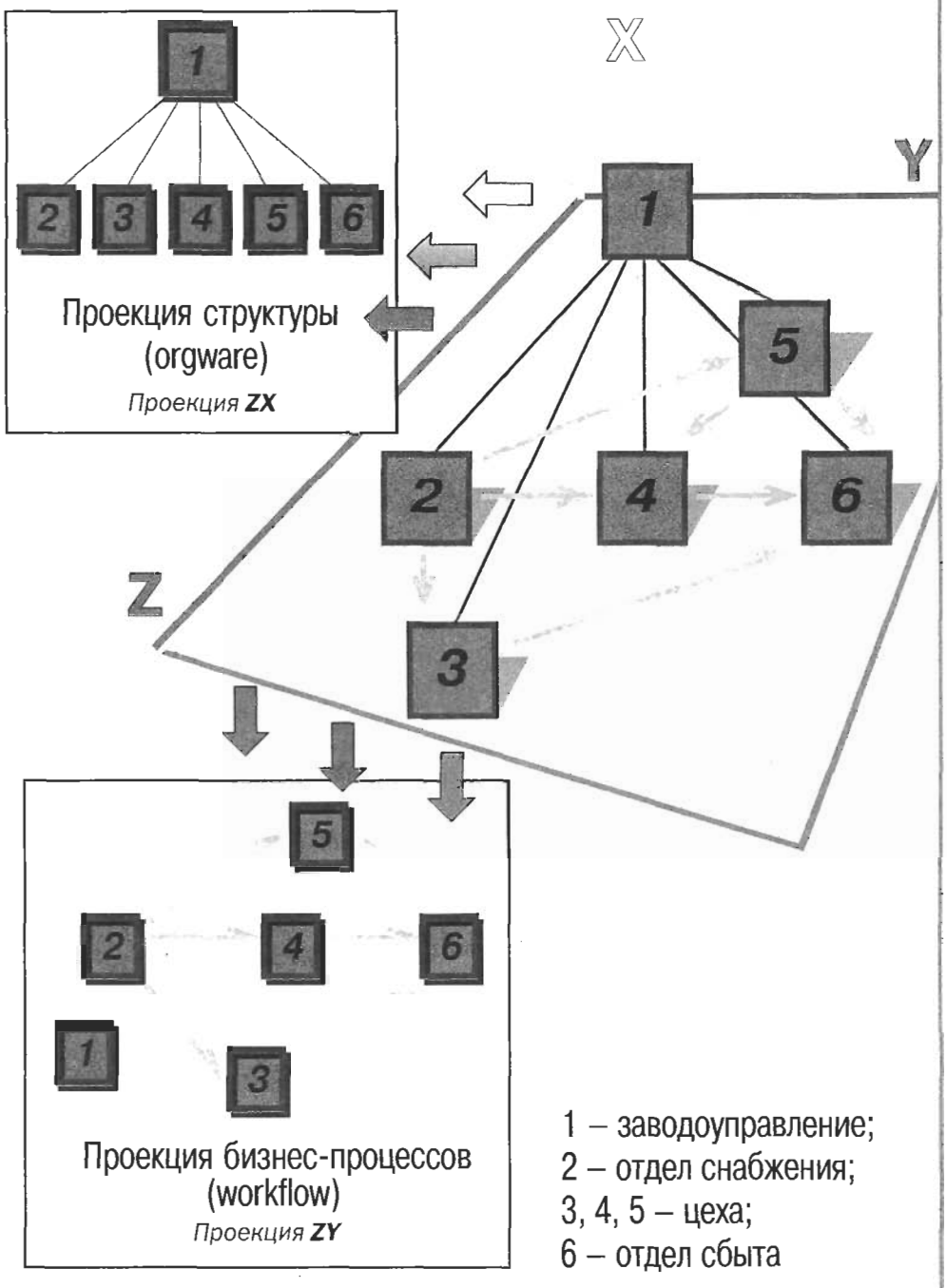
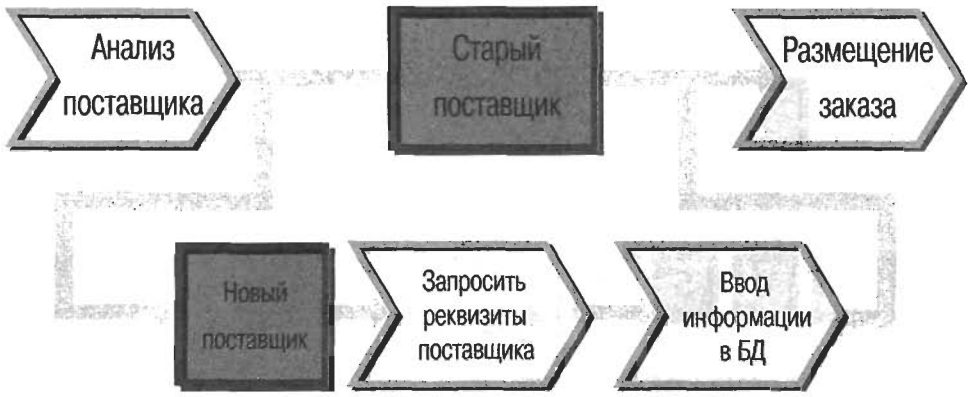


Схема 4.4.2

Пример построения технологической карты



сделать вручную, но если их сотни, то неспособность системы осуществлять необходимые действия может стать весомой причиной для отказа от ее покупки».

4.4.4. Чем дальше, тем интегрированнее

Стандарты по описанию бизнес-процессов в технологии *workflow* появились на Западе в 1970-е годы. Изменения, которые произошли за последние несколько десятилетий, в основном можно описать одним словом — «интеграция». Комментирует Сергей Колесников: «Если раньше отдельные подразделения компании, например склад, производство, финансы, автоматизировались отдельно друг от друга, то сейчас между ними существует четкая взаимосвязь. Например, технология организации склада зависит от технологии организации продаж или производства. Работа склада должна быть построена так, чтобы максимально быстро сформировать заказ в соответствии со спецификой бизнеса».

Сравнительно недавно появился термин *supply chain* (можно перевести как «логистическая цепочка»). Если раньше у фирмы было относительно ограниченное количество поставщиков и покупателей, то сейчас она должна иметь возможность быстро подстраиваться под условия ведения бизнеса. Предположим, что компания получила выгодный заказ, для реализации которого необходимо привлечь новых поставщиков. Получается, что под каждый заказ может быть сформирована своя workflow-структура, она-то и называется supply chain.

Возвращаясь к вопросу об актуальности и применимости всех этих чудес в российских компаниях, специалисты проявляют неожиданный оптимизм. Вот, например, мнение г-на Колесникова: «Российские и западные компании находятся на разных стадиях формирования бизнеса. На Западе большинство компаний уже имеет сложившуюся структуру, и изменения происходят только в случае реструктуризации или открытия нового направления деятельности. В большинстве российских компаний изменения идут постоянно, а на стадии формирования нового бизнеса находится чуть ли не половина, если не больше, действующих фирм. Поэтому для России внедрение технологий моделирования и управления *workflow* гораздо более актуально, чем для Запада».

4.5. Как описать логистическую цепочку

Чтобы описать логистическую цепочку, полезно использовать специальные средства.

4.5.1. Начинать лучше... сначала

Вопрос: «В какой степени нужно детализировать описание бизнес-процессов?»
Ответ: «В той, в какой это требуют особенности вашего бизнеса и позволяет используемый инструмент».
Комментарий: «Бумага и карандаш — уже инструмент».

Рассказывает **Сергей Колесников**, консультант:

— С непривычки с первой попытки руководителю может быть трудно сосчитать «количество бизнесов» в рамках одного предприятия. Однако на практике всегда стоит задача не просто пересчитать бизнесы, а определить их взаимодействие по возможности рациональным образом. Естественно, прежде чем заниматься этой более сложной задачей, необходимо по крайней мере «пересчитать» все элементы бизнеса.

Следующий этап — попытаться графически изобразить взаимосвязи между различными элементами ранее определенной структуры. Для этого можно использовать простейшие графические средства — в результате получится известиая на всю страну схема, украшавшая, да и сейчас украшающая стены многих административных кабинетов: схема организационной структуры. Для первого раза и это большой прогресс. Однако если вы участвовали в «создании» подобных «иллюстраций», то наверняка знаете, как много неожиданных проблем порождает это простейшее графическое упражнение. Вместо одного-двух дней процесс изображения структуры затягивался на месяцы, если вообще заканчивался.

Объяснение базовой идеи на простом примере взаимодействия подразделений

Рассмотрим изображенный на схеме 4.5.1 простейший вариант взаимодействия трех типовых подразделений, наличие которых характерно для многих компаний:

- бухгалтерии;
- отдела материально-технического снабжения;
- канцелярии.

Между этими подразделениями существует несложный документооборот, вызванный

Горизонтальные описания концентрируются на выделении одноуровневых связей между объектами и последовательности действий объектов в процессе функционирования.

Читать газету, стоя в метро, совсем не то, что лежа на диване.

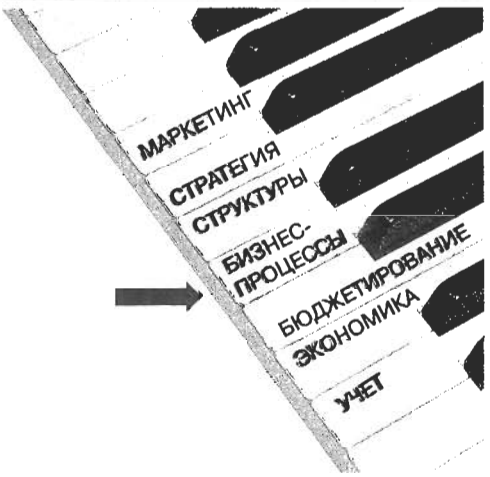
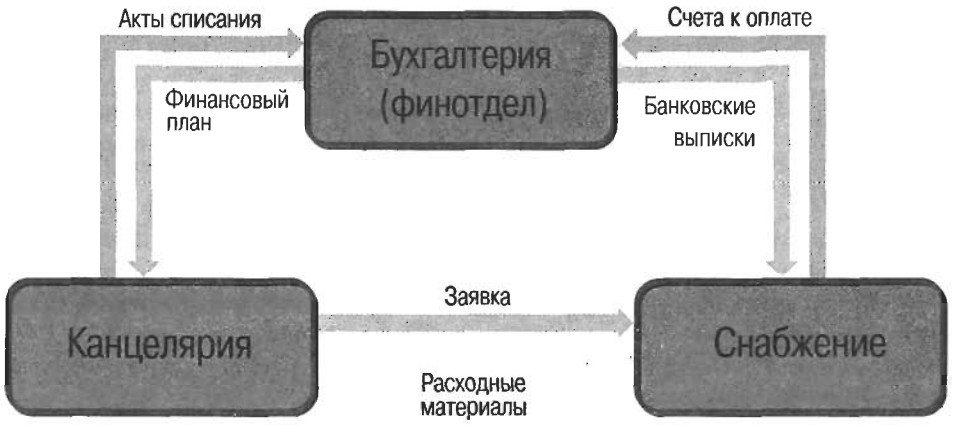


Схема 4.5.1

Потоки в простом примере: бухгалтерия — канцелярия — снабжение



необходимостью поддерживать функционирование канцелярии:

- заказывать расходные материалы;
- оплачивать их приобретение;
- получать и списывать полученные материалы.

В качестве средства описания информационного взаимодействия подразделений используются так называемые диаграммы потока данных. Они особенно эффективны в двух случаях: когда требуется наиболее простыми средствами отразить уже идеально отлаженный механизм бизнеса (например, для целей построения компьютерной системы) или же, наоборот, когда перед вами «темный лес» и делаются первые эскизы, опорное описание в определенном стандарте.

4.5.2. Если средств не хватает... ищите методы

Если дело кажется очень простым — лучше не начинать, все кончится плохо. Если кажется, что все трудности уже преодолены, — значит, вскоре вы окажетесь в тупике.

Вывод: не ищите простых путей — ищите средства передвижения.

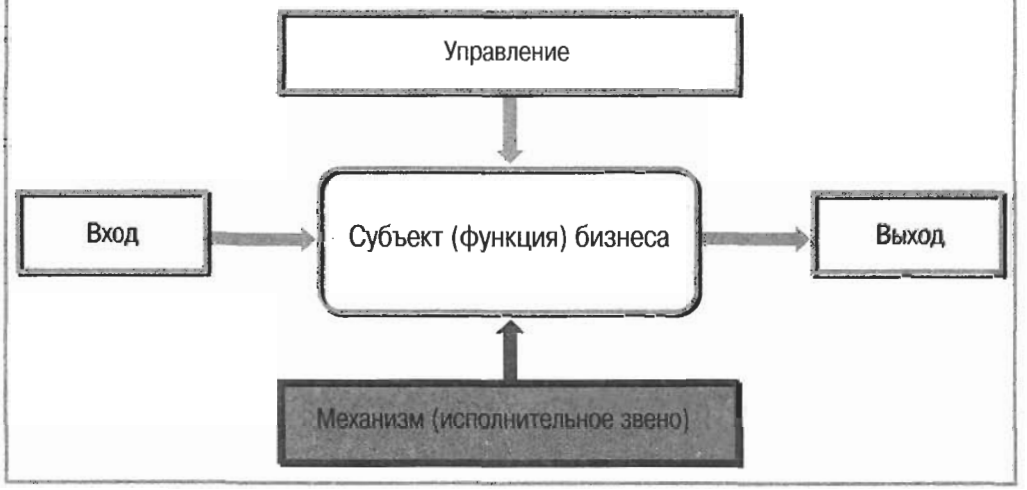
IDEF-метод

В большинстве случаев положение сложнее, чем две описанные выше крайности: интуитивно все вроде бы понятно, но при попытках формализовать взаимоотношения подразделений возникает «сплошной туман». Существенно поможет в этой ситуации хорошо разработанное семейство методологий IDEF, являющееся государственным стандартом в США. Оно состоит из методологии функционального моделирования IDEF0 и методологии информационного моделирования IDEF1.

IDEF-методологии создавались в рамках предложенной ВВС США программы компьютеризации промышленности ICAM. Во время реализации программы выявилась потребность в разработке методов анализа процессов взаимодействия в производственных (промышленных) системах. Принципиальным требованием была возможность эффективного обмена информацией между всеми специалистами — участниками программы ICAM (отсюда название Icam DEFinition — IDEF). После опубликования стандарта он успешно применялся в самых различных областях бизнеса и показал себя эффективным сред-

Схема 4.5.2

Представление блока в IDEF-технологии



ством анализа, конструирования и отображения бизнес-процессов.

Особенностью семейства методологий IDEF является, во-первых, привлекательная способность «задавать вопросы» в процессе моделирования, а во-вторых, неразрывная связь графических средств (нотации), методологии и, наконец, технологии. С этой точки зрения семейство IDEF, пожалуй, одна из немногих систем, которая предоставляет не только средства отображения бизнес-процессов, но и методологию взаимодействия «аналитик–специалист» и, кроме того, технологию создания проектов, охватывающую все стадии «жизненного цикла»: от первичного анализа до формы представления окончательного проекта через поэтапный процесс создания диаграмм и хранения версий.

4.5.3. Подход к структуризации IDEF

Структуризация IDEF не очень затейлива. Это и хорошо, потому что создает мало ограничений, и плохо, потому что недостаточно помогает. Но это всегда лучше, чем совсем неструктурированные рассуждения.

В основе нотации и методологии IDEF0 лежит понятие «блока», то есть прямоугольника, который выражает некоторую функцию бизнеса (в соответствии со стандартом функция должна быть выражена глагольным оборотом). Как известно, прямоугольник имеет четыре стороны. В IDEF0 роли (функциональные значения) всех сторон различны: верхняя сторона имеет значение «управления», левая — «входа», правая — «выхода», нижняя — «механизма» (схема 4.5.2).

Вторым элементом методологии и нотации является «поток» (в стандарте называемый «интерфейсная дуга») — он описывает данные, неформальное управление или что-либо другое, «оказывающее влияние» на функцию, изображенную блоком. Потоки обозначаются формой имени существительного. В зависимости от того, к какой стороне блока направлен поток, он, соответственно, носит название «входной», «выходной», «управляющий». Изобразительным элементом, представляющим «поток», является стрелка.

Как правило, «источником» и «приемником» потоков (то есть началом и концом стрелки) могут быть только блоки, причем источником может являться только «выходная» сторона блока, приемником — любая из трех оставшихся. Если же необходимо

подчеркнуть внешний характер потока, то может быть применен метод «туннелирования» — скрытие или появление интерфейсной дуги из «туннеля».

4.5.4. Принципы превыше всего

Если нет принципов, то и критиковать нечего, а это неинтересно. Если принципы есть, то приятно иметь собственное мнение по их применению.

При рассмотрении базовых структурообразующих элементов IDEF0 надо отметить, что, естественно, кроме изобразительных элементов должны существовать принципы объединения этих элементов в модель.

Базовые принципы моделирования IDEF

Обратим внимание на три базовых принципа моделирования:

- принцип функциональной декомпозиции;
- принцип контекстной программы;
- принцип ограничения сложности.

Первый принцип — функциональной декомпозиции блоков — является «третьим китом» методологии IDEF0 вслед за описанными ранее основными понятиями блока и потока. Два других — принцип контекстной программы и принцип ограничения сложности — фактически дополняют первый, конкретизируя способ его применения. Кроме того, существует целый ряд более локальных методологических и технологических требований, позволяющих представлять IDEF0 именно как стандарт. Рассмотрим последовательно указанные принципы.

Принцип функциональной декомпозиции представляет собой модельную интерпретацию той практической ситуации, что любое действие (тем более такое сложное, как бизнес-процесс) может быть разбито (декомпозиционировано) на более простые операции (действия, бизнес-функции). Иными словами, функция может быть представлена как совокупность элементарных функций. Графически, при использовании программных средств, принцип декомпозиции — это возможность рассмотреть функциональный блок как бы изнутри, или, по-другому, навести «увеличительное стекло» для детального изучения состава функции, представленной на более высоком уровне одним блоком.

Принцип контекстной программы. Моделирование начинается с построения диаграммы, на которой система (объект моделирования) представлена одним-единственным блоком. Все потоки на данной диаграмме подразумеваются приходящими извне по отношению к объекту моделирования. Для идентификации блока используется определение «миссия», которую должна выполнять система по отношению к внешнему миру (несколько патетический тон в данном случае очень важен, так как существует большой соблазн ограничиться понятными, но фактически ничего не значащими фразами типа «продавать окорочка»).

При определении миссии необходимо иметь в виду цель (моделирования) и точку зрения (на модель). Вполне понятно, что одна и та же система (фирма) может быть представлена по-разному, в зависимости от того, например, будем мы рассматривать ее с точки зрения налогового инспектора или с точки зрения владельца. В свою очередь, если мы моделируем систему с целью построения информационной системы управления, то это будет иная модель, нежели та, которая построена для целей оптимизации финансового управления фирмой.

Подобный принцип должен быть применен и при построении любого функционального блока внутри диаграммы любого уровня. Тем более если данный блок предназначен для дальнейшей функциональной детализации (декомпозиции).

Контекстная диаграмма и ее диаграммы декомпозиции образуют «папку», которую участники проекта оформляют и используют в соответствии с определенными требованиями.

Принцип ограничения сложности. Диаграммы IDEF0 несут в себе очень концентрированную информацию, в связи с чем необходимо принимать специальные меры по повы-

шению их разборчивости и «удобочитаемости», известные как принципы ограничения сложности.

Принципы ограничения сложности

Основными являются два принципа:
- ограничение количества блоков на одной диаграмме тремя-шестью;
- ограничение количества интерфейсных дуг, входящих (выходящих) к одной стороне блока, четырьмя.

В практической работе данные ограничения не должны становиться догмой, однако, как показывает опыт, они весьма удобны, поскольку отражают естественные закономерности управляемых систем. Серьезные нарушения перечисленных принципов служат четким указанием на недостаточную проработку модели аналитиком.

4.5.5. Немного патетики не помешает даже компьютеру

Патетика — интуитивный и эмоциональный способ выделения сущности.

Используя приведенные выше базовые элементы, можно сформулировать идею моделирования IDEF0 следующим образом. Бизнес-процессы (функции реального объекта бизнеса) представляются как некие преобразования входного потока в выходной под контролем (управлением) управляющего потока с использованием для преобразования «механизма». Бизнес-процессы должны быть представлены на более высоком уровне диаграммы в более или менее общих чертах: чтобы была ясна их суть, однако без лишней детализации, усложняющей понимание и чтение диаграмм. При необходимости более детального рассмотрения они могут быть «декомпозиционированы», то есть представлены в виде отдельной диаграммы (папки диаграмм), для которой исходный функциональный блок играет роль контекстной диаграммы.

Применение методологий семейства IDEF позволяет заметно повысить эффективность работы консультантов на предприятии.

Прежде всего это связано с возможностью «прививки» данной технологии на почве конкретного объекта, в результате чего на специалистов-консультантов ложится задача концептуального проектирования и обучения персонала заказчика; дальнейшие работы по детализации проекта и доведению его до подробного технического задания могут быть проведены силами специалистов фирмы (предприятия).

Систематизация функций бизнеса в методологии IDEF представляется естественной процедурой, легко интерпретируемой в рамках понимания повседневной деятельности. Очень важной является возможность использования навыков моделирования для «пионерной» постановки процедур бизнеса — как стратегических, так и оперативных. Например, торговая компания открывает новое направление деятельности — продажу по предварительным заказам. Для этого формируется новое подразделение — отдел приема заказов; предполагается, что для отпуска, транспортировки и складирования товара будут использоваться существующие подразделения компании. Однако возникает вопрос перестройки их деятельности с учетом необходимости решения новых задач, в частности отслеживания связи «заказчик — заказанный товар». Естественно, необходимо проанализировать взаимодействие нового подразделения со сложившимися структурами и технологиями.

Все перечисленные задачи могут быть решены с помощью средств моделирования IDEF, причем одновременно: по итогам обследования могут быть сформированы «документооборот» (модель документооборота, или структура информационных потоков), «рабочие места» и «должностные инструкции» исполнителей и, наконец, определена структура управления новым бизнесом.

Затраты на эти работы фактически являются инвестициями в интеллектуальную собственность компании, которая выражена в форме не только отчетов по итогам об-

следования, но и в знаниях и умениях специалистов, которые в дальнейшем могут и должны быть использованы неоднократно.

Завершая краткий обзор методологии IDEF0, можно сформулировать ее миссию (главную задачу): определить, что требуется сделать для выполнения миссии объекта, обозначенной в контекстной диаграмме, имея в виду цель моделирования и точку зрения на модель.

Если цель моделирования и точка зрения на модель позволяют, то можно оставить детализацию объектов, представленных на диаграммах потоками, на описательном уровне, например:

- вход — «товар отгруженный»;
- механизм — «диспетчер по отгрузке» (дядя Вася);
- управление — «инструкция по отгрузке скоропортящихся товаров» и т. д.

IDEF1

Поскольку моделирование проводится в тех случаях, когда требуется не просто описать объект, а выявить его новое (или хорошо забытое старое) содержание, например для целей создания (внедрения) корпоративной информационно-аналитической системы и /или бизнес-процесса реинжиниринга, то все потоки в системе должны быть выявлены и описаны достаточно детализированно. Для решения этой задачи разработана методология информационного моделирования IDEF1.

Миссия методологии IDEF1: определить, какая информация требуется для реализации функций, описанных диаграммой IDEF0.

С точки зрения нотации (изобразительных средств) методология IDEF1 является разновидностью ER-диаграмм (Entity-Relationship — сущность—связь), строго формализованной и адаптированной для совместного использования с IDEF0 в рамках единой технологии моделирования. Двойственность этой методологии проявляется в том, что в рамках IDEF0 мы детализируем функциональные блоки; в рамках же IDEF1 мы детализируем потоки, взаимодействующие с функциями (блоками).

В связи с тем, что желательно иметь возможность перенесения результатов IDEF1-моделирования в средства проектирования программных систем и баз данных с минимальными дополнительными затратами (собственно, для этого данная методология и создавалась), в методологии предусмотрен целый ряд мер, повышающих эффективность такой деятельности.

Когда непосредственной необходимости в этом нет, вместо IDEF1-моделирования можно ограничиться детализацией объектов IDEF0-моделирования на специальных листах модельной папки (так называемых FEO-диаграммах — диаграммах «только для комментариев»).

4.5.6. Был бы спрос — будет и предложение

Обратное тоже иногда верно. Как раз в эту модель больше всего хочется верить. Если такое случится, выясните, что это — чудо или вы чего-то не поняли.

Существует множество программ для компьютеров, поддерживающих средства моделирования семейства IDEF. Например, Design/IDEF (MetaSoftware) и BPwin/ERwin (Logic Works).

Design/IDEF является «классическим» продуктом, ориентированным на IDEF0-моделирование, поддерживающим интегрированное с IDEF0 моделирование IDEF1 с возможностью проведения функционально-стоимостного анализа модели, набором элементарных средств для групповой работы и еще целым рядом чисто графических нотаций.

Logic Works предлагает набор средств, ориентированный (за счет интеграции со средствами разработки и системами управления базами данных) на проектирование корпоративных информационных систем, который, естественно, может быть использован и для собственно IDEF0/IDEF1-моделирования.

4.6. Гимн бизнес-моделированию

Бизнес-моделирование стало применяться при решении многих задач менеджмента.

4.6.1. Бизнес-модели организации деятельности

Для проведения анализа и совершенствования деятельности компании необходимо построить и начать использовать ее бизнес-модель.

Так, например, модель организационно-функциональной структуры (схема 4.6.1), состоящая, в свою очередь, из модели организационной структуры, функциональной модели и модели распределения ответственности, позволяет провести анализ достаточности и необходимости функций, структурных звеньев, анализ распределения ответственности, выявить дублирование и, наоборот, «провисание» функций.

Однако организационно-функциональная модель моделирует деятельность компании лишь с определенной степенью точности. Так, например, она не показывает взаимосвязи между функциями, выполняемыми в компании, а также материальные и информационные потоки. Если возникает необходимость провести более глубокий анализ деятельности организации, то целесообразно разработать модель бизнес-процессов, которая является своего рода расширением организационно-функциональной модели (см. схему 4.6.1).

На схеме 4.6.2 изображен пример модели бизнес-процесса верхнего уровня, выполненной в стандарте SADT/IDEF0.

Данная модель бизнес-процесса, в отличие от организационно-функциональной модели, показывает взаимосвязи между функциями, последовательность их выполнения, а также материальные и информационные потоки, имеющие место при функционировании организации, что, в свою очередь, делает возможным проведение более глубокого анализа и позволяет выявить узкие и неоптимальные участки бизнес-процесса, включая разрывы в материальных потоках и информации.

Помимо организационно-функциональной и бизнес-процессной при моделировании бизнеса применяют и другие модели, показанные на схеме 4.6.3:

- модели стратегического анализа;
- модели стратегии;
- модели финансовой структуры;
- бюджетные модели;
- информационные модели.

Обычно исходят из того, что модели являются взаимосвязанными и изменения, производимые в одной из них, порождают соответствующие изменения в остальных.

В принципе моделирование бизнеса можно начинать с разработки любой из перечисленных бизнес-моделей, однако их анализ и проектирование производятся в определенной последовательности. Один из возможных вариантов показан на схеме 4.6.4, другой популярный вариант — на схеме 4.6.5.

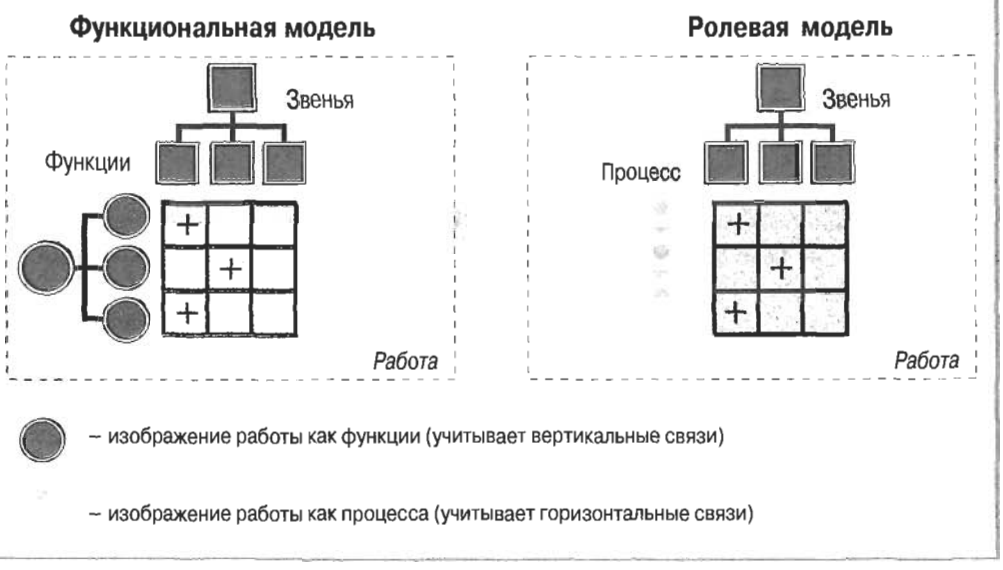
Помимо своей основной цели — анализа и совершенствования деятельности организации, — бизнес-моделирование несет дополнительные ценности для компании.

Применение бизнес-инжиниринга помогает компании решать ряд необходимых задач. Список этих задач существен и любопытен.

Каждая новая методика обычно претендует на исключительность.

Схема 4.6.1

Модель бизнес-процесса как расширение организационно-функциональной модели



– изображение работы как функции (учитывает вертикальные связи)

– изображение работы как процесса (учитывает горизонтальные связи)

Схема 4.6.2

Пример модели бизнес-процесса (отчет «БИГ-Мастера»)

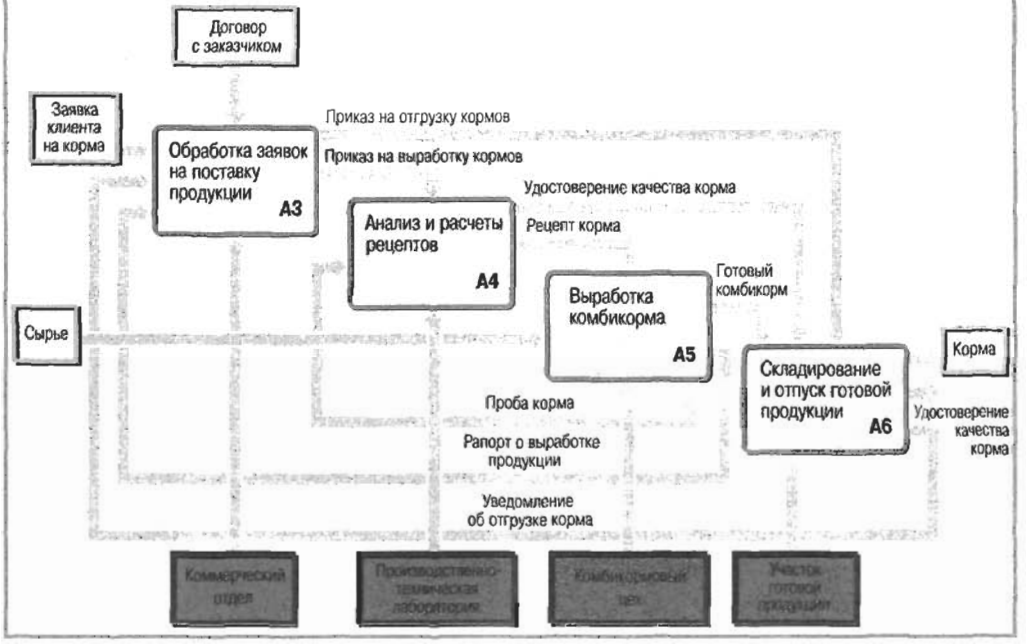
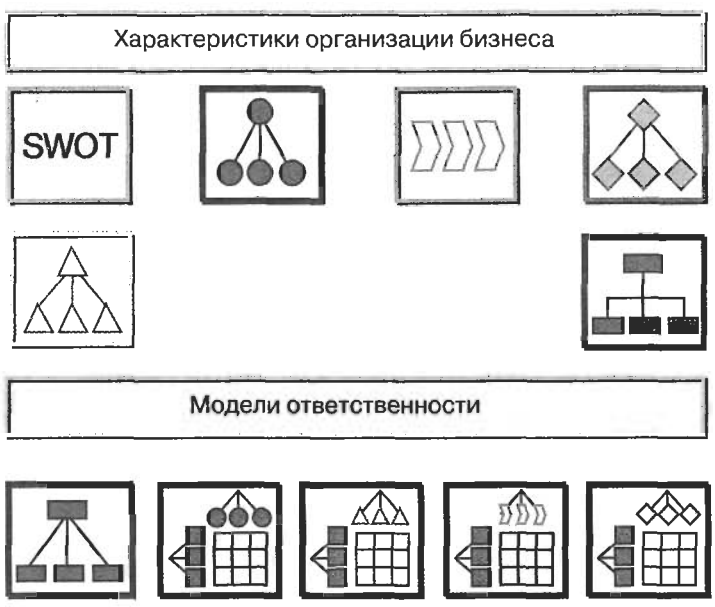


Схема 4.6.3



4.6.2. В компании появляется регламентационная база

Разработанные бизнес-модели по своей сути являются формализованным описанием деятельности организации и поэтому могут быть использованы в качестве регламентов.

Как показывает практика, построение большой самоорганизующейся системы на основе разработки только рациональной системы мотивации невозможно. Объясняется это как большой сложностью данной задачи, так и тем, что подобные организационные системы неустойчивы и склонны к большим возмущениям. Без частичного административного управления устойчивое функционирование крупных организаций невозможно.

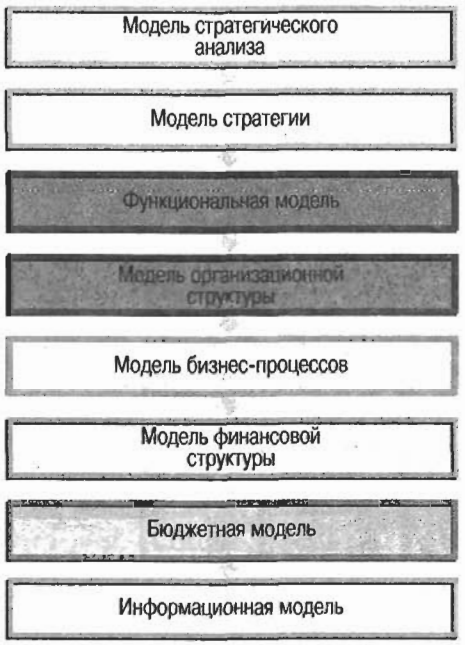
Распространенными организационно-распорядительными документами, регламентирующими деятельность организации в российских компаниях, являются «Положение об организационной структуре», «Положение о подразделении» и «Должностная инструкция» (*схема 4.6.6*).

Назначение данных документов — зафиксировать функциональные обязанности и ответственность за последствия определенных действий (результаты работы) персонала компании и подразделений, а также довести до персонала и подразделений компании цели и задачи их деятельности, порядок взаимодействия с другими подразделениями при выполнении работ и принятии решений. Этот инструмент противодействует стремлению персонала и подразделений компании уклоняться от выполнения «невыгодных» функций и несения ответственности за что-либо.

В общем случае моделирование бизнеса позволяет создать достаточно большой перечень регламентирующих документов в дополнение к трем вышеуказанным. Это «Положение о стратегических целях компании», «Положение о финансовой структуре», «Положение о бюджетной системе»,

Схема 4.6.4

Расширения организационно-функциональной модели при бизнес-моделировании



«Положение о бизнес-процессах» и другие «Положения» о функциональных областях деятельности компании.

4.6.3. В компании появляется база знаний об организации бизнес-деятельности

Разработанные бизнес-модели сохраняют накопленный опыт и наработанные технологии деятельности.

Моделирование деятельности компании, осуществленное в специально разработанных форматах, представляет собой компактную и легкую в практическом применении базу данных об организации бизнес-деятельности компании — репозитарий, который должен использоваться сотрудниками, в особенности новыми, как для обучения, так и для практического применения в повседневной деятельности.

Наличие подобного репозитария позволит менеджерам и всему персоналу легко и быстро найти информацию о функциональной деятельности компании, необходимую для их работы и быстрого принятия эффективных решений.

4.6.4. В компании появляется стандарт общения

При разработке бизнес-моделей вырабатывается единый стандарт общения, облегчающий и ускоряющий процесс управления организацией.

Решения по изменению деятельности компании являются особо важными и требуют согласованного участия большого количества менеджеров. Во время обсуждения предложений и выработки решений по совершенствованию деятельности организации и их внедрению большая часть времени уходит на нахождение «общего языка» между менеджерами и исполнителями ввиду неустоявшейся терминологии, различия представлений каждого из участников и сложности предметной области. При этом сотрудники компании, повседневно обнаруживая очевидные изъяны в ее деятельности, ничего не предпринимают из-за нежелания быть втянутыми в долгие дискуссии, которые к тому же могут ни к чему не привести. Данная пассивность наносит существенный урон компании.

С этой точки зрения стандарты бизнес-моделирования, допускающие широкие возможности коллективной работы, по своей сути являются удобным языком общения менеджеров. При этом вопросы управления компанией переводятся из области сложного, плохо описанного ремесла в сферу инженерных технологий.

Схема 4.6.5

Пример последовательности моделирования от бизнес-процессов верхнего уровня

4.6.5. В компании появляется основа для проведения функционально-стоимостного анализа

Знать стоимость функций необходимо для принятия важных управленческих решений.

Рассказывает консультант **Сергей Ковалев**:

— Большинство российских компаний могут ответить на вопросы типа: «сколько стоит данный продукт или услуга?» либо «сколько тратит то или иное подразделение?». Однако на вопрос, «сколько стоит та или иная операция?», точно отвечать пока еще не любят. Стандартной причиной является отсутствие в компаниях формализованного описания их бизнес-деятельности.

Имея такое описание, можно проводить функционально-стоимостный анализ АВС (от англ. *Activity Based Costing*). Поставив в соответствие каждой функции (или бизнес-процессу) ее стоимость, можно проводить следующие виды анализа:

• исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее до-

Схема 4.6.6

Изменения структуры затрат по мере внедрения современных техник управления

рогих функций с целью их первоочередного совершенствования;

• определение, по каким функциональным направлениям следует осуществлять деятельность самостоятельно, а по каким пользоваться услугами сторонних организаций либо сочетать два способа в определенной пропорции;

• проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов и разработки структуры бизнес-процесса с оптимальной стоимостью.

Важным критерием, характеризующим функцию или бизнес-процесс, является время выполнения данной функции (бизнес-процесса). Например, если в одной компании время отгрузки (время, прошедшее от момента размещения заказа клиентом до момента получения заказа клиентом) на 10–20% больше, чем у компании-конкурента, то данная компания может достаточно быстро потерять свою долю на рынке, если ее продукты и услуги не обладают прочими конкурентоспособными преимуществами: стоимость, условия оплаты, качество, сервис и послепродажное обслуживание и пр.

Поэтому функционально-стоимостный анализ с использованием временных затрат существенно расширяет возможности метода. В общем случае при проведении функционально-стоимостного анализа используют одновременно стоимостные и временные затраты, которые иногда могут быть взаимосвязанными. Например, если при выполнении какой-либо функции применяется повременная оплата труда и не используются другие виды ресурсов, то стоимость данной функции равна времени ее выполнения, помноженному на тарифную ставку оплаты.

В результате проведения общего функционально-стоимостного анализа разрабатывается оптимальная структура бизнес-процесса с оптимальным множеством параметров – времени и стоимости. При этом оптимальное или желаемое множество параметров определяется стратегическими целями компании с учетом того, что это может потребовать дополнительных затрат.

4.6.6. В компании появляется основа для внедрения технологии пооперационного исчисления себестоимости

Использование технологии пооперационного исчисления себестоимости позволит точно разносить накладные расходы.

Одной из основных задач управленческого учета является расчет себестоимости готовой и незавершенной продукции, а также стоимость обслуживания различных групп клиентов и рыночных сегментов. На основе данной информации менеджеры организации принимают важные управленческие решения о выборе продуктовой и ресурсной стратегий компании.

Традиционные бюджетные подходы оперируют стоимостью потребленных в процессе деятельности ресурсов (материалы, зарплата, электроэнергия, аренда и т. д.). При подсчете себестоимости продукции (деталей) и услуг стоимость потребленных ресурсов распределяется по данным объектам учета. Прямые затраты на материалы и труд разносятся легко ввиду простой причинно-следственной связи между ними и объектами учета. Сложности возникают при разнесении накладных расходов.

Распределение накладных расходов при традиционном финансовом подходе основано на использовании различных баз распределения (объем, маржинальная прибыль, человеко-часы, машино-часы, киловатт-часы, площадь и т. д.). Применение пропорционального распределения затрат относительно любой из вышеперечисленных баз является приближением и искажает истинную себестоимость объектов учета, но в свою очередь это наиболее простой и удобный метод ведения управленческого, финансового и бухгалтерского учета.

Реально в деятельности компании всегда существует непропорциональное поглощение затрат разными продуктами. Наиболее затратоемкими являются продукты с наименьшим объемом и наибольшей сложностью из всей продуктовой группы. При применении традиционных финансовых методов они оказываются недооцененными в пределах данной продуктовой группы. Напротив, наименее затратоемкими бывают продукты с наибольшим объемом и наименьшей сложностью. При применении традиционных финансовых методов они оказываются переоцененными в рамках данной продуктовой группы. При этом искажение себестоимости пропорционально доле накладных расходов в общей структуре затрат.

По правде говоря, в последнее время с учетом автоматизации деятельности компаний и применения ими современных форм управления бизнесом доля накладных расходов в общей структуре затрат возрастает (см. схему 4.6.6).

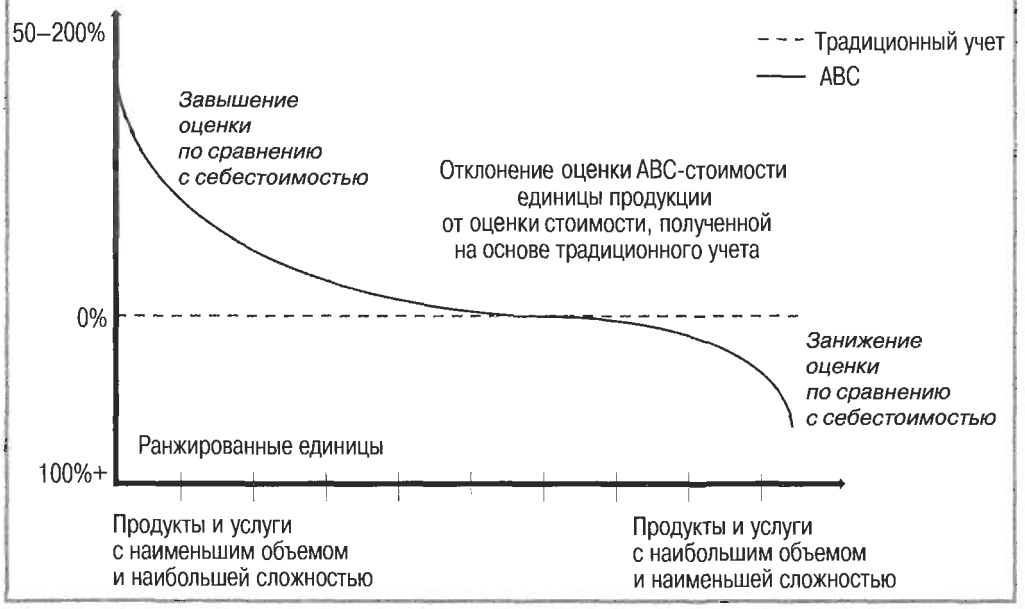
Соответственно возрастают искажения себестоимости, рассчитываемой на основе традиционных бюджетных подходов, в результате чего компания может производить реально убыточные продукты и услуги, не зная об этом ввиду неточности управленческой информации.

В данном случае необходимо отказаться от применения пропорциональных методов распределения накладных расходов и использовать более сложные, но зато и более корректные модели распределения или установления причинно-следственной связи между затратами и продуктами.

Наиболее корректные схемы распределения накладных расходов можно разработать на основе детального описания бизнес-процессов. При этом рассчитываются затраты на выполнение каждой функции, что делается на основе изучения ресурсов, затрачиваемых на выполнение данной функции, и времени ее выполнения. После этого определяется вклад каждой функции в создание каждого продукта либо в обслуживание каждого клиента, на основе чего рассчитывается себестоимость продуктов, деталей и обслуживания клиентов.

Схема 4.6.7

Иллюстрация эффекта искажения себестоимости при традиционном финансовом подходе



Такой подход к калькулированию себестоимости называют пооперационным исчислением себестоимости (схема 4.6.7). Когда его применяют, искажение истинной себестоимости продуктов и услуг определяется точностью формализации и описания бизнес-процессов, точностью оценки стоимости функций, а также точностью разнесения стоимости функций по объектам учета.

Стоит обратить внимание на то, что при традиционном финансовом подходе суммарные накладные расходы не искажаются, происходит лишь перераспределение себестоимости между группой с наименьшим объемом и большей сложностью (недооцененной группой) и группой с наибольшим объемом и меньшей сложностью (переоцененной группой), как изображено на схеме 4.6.8. В случае, если ценообразование в компании происходит на основе метода «себестоимость плюс наценка», то по недооцененной группе продуктов могут быть убытки, а по переоцененным продуктам – низкий оборот, ввиду завышенной цены продажи и ввиду того, что у конкурентов, рассчитывающих себестоимость корректным способом, цены получаются ниже.

4.6.7. В компании появляется основа для проведения динамического моделирования

Динамическая модель разрабатывается на основе статической, когда функциям, а также материальным и информационным потокам исследуемого бизнес-процесса ставятся в соответствии характеристики, функции вероятностного распределения, функции преобразования и т. д. После этого модель бизнес-процесса «оживает», что дает возможность проследить изменения состояний функций, материальных и информационных потоков во времени, или, другими

Схема 4.6.8

Различие в подходах к распределению накладных расходов при традиционном и пооперационном методах калькуляции себестоимости

Калькуляция себестоимости, основанная на традиционных финансовых подходах (применение баз распределения)

Пооперационная калькуляция себестоимости

словами, динамические характеристики бизнес-процесса.

Данный анализ бизнес-процессов позволяет выделить «неустойчивые», «затухающие», «перегруженные», «недогруженные» и просто неоптимальные участки бизнес-процесса, на основании чего принимаются решения об изменении структуры бизнес-процесса, а также об оптимальном перераспределении ресурсов.

4.6.8. В компании появляется основа для проведения бенчмаркинга

Одним из наиболее старых, но достаточно эффективных методов совершенствования деятельности компании являются методы сравнительного анализа, или бенчмаркинга (от англ. *Benchmarking*).

Основная идея метода состоит в изучении способов достижения определенных результатов бизнес-деятельности другими компаниями, а также существующих отличий внутренней и внешней среды данных компаний от исследуемой.

При бенчмаркинге для сравнения могут браться не только успешные компании-конкуренты, но и компании-лидеры из других отраслей и областей деятельности. Помимо этого во многих случаях применяется внутренний бенчмаркинг, который есть не что иное, как сравнение выполнения внутренних операций и их эффективности.

При проведении бенчмаркинга в качестве эталонов для сравнения, характеризующих эффективность деятельности, применяются следующие количественные и качественные критерии:

- показатели продуктивности, прибыльности, рентабельности, производительности;
- затратные характеристики;
- временные характеристики;
- показатели качества (процент брака, процент отходов, процент возвратов и пр.).

4.6.9. Составление функциональных требований и внедрение корпоративной информационной системы (КИС)

Для успешной автоматизации деятельности необходима оптимизация бизнес-процессов и их регламентация.

Для автоматизации деятельности, будь то разработка и внедрение собственного программного обеспечения или внедрение готовых корпоративных информационных систем (КИС), необходимо собрать информацию о деятельности компании, проанализировать ее, определить, какие функции и бизнес-процессы должны быть автоматизированы, и принять решение об их оптимизации.

На основе построенных бизнес-моделей компании проводится анализ и оптимизация ее деятельности, а также разрабатывается техническое задание на внедрение КИС. Без этого внедрение информационных технологий малоэффективно.

Основная опасность отказа от применения методологии описания бизнес-процессов при автоматизации деятельности компании состоит в том, что при этом автоматизируются несовершенные и нерегламентированные процессы. В результате при работе исполнительной системы время выполнения процессов увеличивается как из-за несовершенства данного бизнес-процесса, так и из-за несоблюдения регламентов, требуемых для работы автоматизированной системы. В свою очередь, регламенты не соблюдаются потому, что они не прописаны.

Лидеры рынка КИС – BAAN IV, SAP/R3, Oracle Application – имеют в своем составе программные модули, поддерживающие бизнес-моделирование (Oracle Designer, BAAN EME, R3 Business Engineer). Цель применения данных средств бизнес-моделирования – сбор информации о деятельности компании, ее оптимизация и настройка

исполнительной системы на деятельность автоматизируемой компании.
Большинство разработчиков и внедренцев прочих КИС используют для сбора информации технику бизнес-моделирования с привлечением автономных case-средств, существующих на рынке.

4.6.10. В компании появляется основа для внедрения системы качества

Основой внедрения системы качества является формализация и регламентация операционных процедур.

Для внедрения в компании системы контроля качества необходимо, чтобы в компании были формализованы и документированы все основные бизнес-процессы, а также документооборот.
При этом вполне обоснованно считается, что для выпуска качественной продукции в компании должны качественно функционировать и управляться все бизнес-процессы, что, в свою очередь, возможно лишь при условии их формализации, прозрачности и документированности.

4.6.11. Ставится на технологическую основу процесс проектирования новых направлений деятельности и бизнес-процессов

При проектировании новых бизнес-процессов следует придерживаться принципа «Семь раз отмерь, один раз отрежь».

Идеи бизнес-моделирования, будучи составной частью бизнес-инжиниринга, возникли как ответная реакция на значительное усиление динамизма внешней среды ввиду насыщения в 70-е годы XX века товарных рынков, усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей. При этом значительно сократился жизненный цикл продуктов и услуг, предоставляемых компаниями. Наиболее конкурентоспособными стали те фирмы, которые быстрее всех смогли реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и подстраиваться под них. Постоянные изменения стали нормой жизни конкурентоспособных компаний, и они касаются не только продуктов и услуг компании, но и бизнес-процессов, их поддерживающих.
Применение техник бизнес-моделирования позволяет компаниям достаточно быстро и легко проводить изменения в своей деятельности и ставит процесс изменений на технологическую основу. Иными словами, процесс изменений деятельности компании превращается из области сложного искусства в область инжиниринговых технологий.
Помимо прочего, применение техник бизнес-моделирования значительно снижает риск внедрения новых, но неэффективных бизнес-процессов, поскольку разработанная таким образом бизнес-модель позволяет проанализировать и оптимизировать бизнес-процессы до того, как они внедрены в деятельность компании.

4.6.12. Современные методологии и программные решения бизнес-моделирования

Среди множества методологий и программных средств бизнес-моделирования перспективными являются решения, поддерживающие моделирование наиболее широких аспектов бизнеса.

В настоящее время в мире разработано и успешно применяется для бизнес-моделирования большое число различных методологий, или, другими словами, языков опи-

сания бизнес-деятельности организации. Большинство из данных методологий нацелено на описание узких областей бизнеса, а точнее – на моделирование бизнес-процессов (методологии SADT/IDEF0, DFD, IDEF3 и т. д.). По мере развития практики бизнес-моделирования фокус внимания все больше смещается в сторону комплексных и интегрированных методологий, нацеленных на описание более широких областей бизнеса, чем «просто» бизнес-процессы и потоки данных. В качестве примеров можно указать решения Oracle, BAAN, IDS Prof. Scheer, группы «БИГ» (таблица 4.6.1).

Таблица 4.6.1

Программные средства бизнес-моделирования	Основные типы моделей
Oracle Designer 2000	• Модель иерархии функций • Модель бизнес-процессов • Модель потоков данных • ER-модель (информационная модель) • Модель Чена (информационная модель)
BAAN EME	• ESM (Enterprise Structure Model) • BCM (Business Control Model) • BFM (Business Function Model) • BPM (Business Process Model) • BOM (Business Organization Model) • ERM (Entity Relation Model)
ARIS Toolset	• Модель «Organizational Chart» • Модель «Functional Tree» • Модель «Objective Diagram» • Модель «eEPC» • Модель «Value Added Chain Diagram» • Модель «Process Selection Matrix» • Модель «Information Flow Diagram»
	• Модель «Office Process» • Модель «eERM» • Модель «Technical Terms Model» и др.
Решения «БИГ-Мас¬тер» Решения «Business Studio» Методология «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»	• Модель общего SWOT-анализа • Модель детализированного SWOT-анализа • Модель критического SWOT-анализа • Модель корреляционной матрицы, внешних и внутренних факторов • Модель стратегических целей • Модель стратегий • Модель обоснованности выбора стратегий. • Модель необходимости и достаточности функций для реализации стратегии • Маркетинговая модель • Функциональная модель • Модель организационной структуры компании • Организационно-функциональная модель компании • Организационно-функциональная модель подразделения • Модель должностных инструкций • Модель бизнес-процессов • Модель документооборота • Модель финансовой структуры • Бюджетная модель • Модель разнесения затрат и др.

4.7. Альбом слайдов по теме «Бизнес-процессы»*

- Зачем моделируют и регламентируют бизнес-процессы? (4.7.1.1 – 4.7.1.5)
- Как устроена модель бизнес-процессов верхнего уровня и как она используется? (4.7.2.1 – 4.7.2.12)
- Каков порядок моделирования бизнес-процессов? (4.7.3.1 – 4.7.3.6)
- Каким может быть проект создания стартовой бизнес-модели компании? (4.7.4.1 – 4.7.4.7)
- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки для профессионала (4.7.4.8 – 4.7.4.11)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

Комментарии к слайдам

- Бизнес-процессы показывают организацию деятельности компании в форме описания преобразований входов действий в выходы действий (схемы 4.7.1.1– 4.7.1.2). Такие описания помогают лучше представить организацию деятельности, регламентировать, автоматизировать, управлять и так далее (схемы 4.7.1.3–4.7.1.5).
- В качестве корневой модели бизнес-процессов обычно выступает модель бизнес-процессов верхнего уровня. Модель выделяет ключевые бизнес-процессы компании, и систематизирует их по областям деятельности (схемы 4.7.2.1–4.7.2.3). В практике бизнеса разработано значительное число подобных моделей, играющих при организации деятельности компании, роль опорных решений (схемы 4.7.2.5–4.2.2.8).
- Детализации и конкретизации корневой модели компании позволяют получить разнообразные организационные приложения, например, регламенты и Положения о подразделениях (схемы 4.7.2.4, 4.7.2.9) интегрированные между собой через модель бизнес-процессов верхнего уровня.
- Разработка детальных регламентов и Положений может осуществляться «сверху вниз» от корневой модели бизнес-процессов (схемы 4.7.2.10–4.7.2.12) или «снизу вверх», начиная от описания и объединения отдельных действий (схемы 4.7.3.1–4.7.3.6). Более часто на практике встречается смешанный итерационный вариант сначала «сверху вниз», а потом «снизу вверх» (или наоборот).
- Детализация бизнес-процессов «сверху вниз» позволяет выходить на создание «Положений о подразделениях», предусматривающих исполнение функций, образующих бизнес-процессы. При этом «Положения о подразделениях» будут гармонизированы между собой через модель процессов верхнего уровня (схемы 4.7.4.1–4.7.4.7).
- Описание деятельности компании «снизу вверх» от действий нижнего уровня позволяет разрабатывать детальные регламенты и процедуры, описывать взаимодействия в «Положениях о подразделениях», проводить синтез процессов верхнего уровня. Можно говорить о том, что эти два подхода («сверху вниз» и «снизу вверх») к описанию деятельности удачно дополняют друг друга.
- Систематизированное обобщение методик и практик деятельности позволяет разрабатывать и применять системные руководства по моделированию и регламентации бизнес-процессов по шагам (схемы 4.7.4.8–4.7.4.11).

4.7.1. Зачем моделируют и регламентируют бизнес-процессы

4.7.1.1. Ключевые понятия

- **Модель бизнес-процесса.**
  Отображение бизнес-процесса, создаваемое для решения прикладных задач при помощи специализированного языка.
- **Типология процессов.**
  Основные и поддерживающие процессы. Процессы управления. Процессы развития.
- **Модель процессов верхнего уровня.**
  Агрегированная модель бизнес-процессов компании.
- **Модель процессов алгоритмическая.**
  Модель бизнес-процессов компании, отражающая логику исполнения работ.
- **Модель процессов потоковая.**
  Модель бизнес-процессов компании, отражающая потоки объектов (ресурсы, информация).

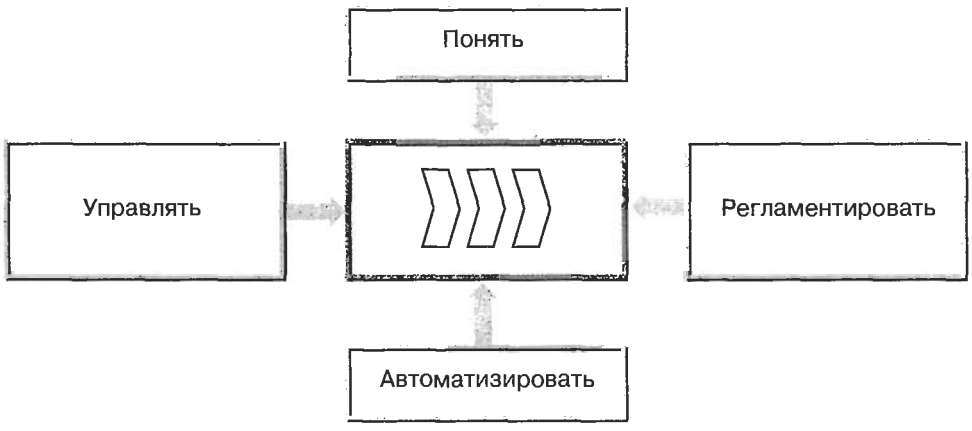
4.7.1.2. Представление бизнес-процесса

Примеры двух представлений одного процесса

Разработка продукта: от требований клиентов на продукт к созданию конструкторской документации

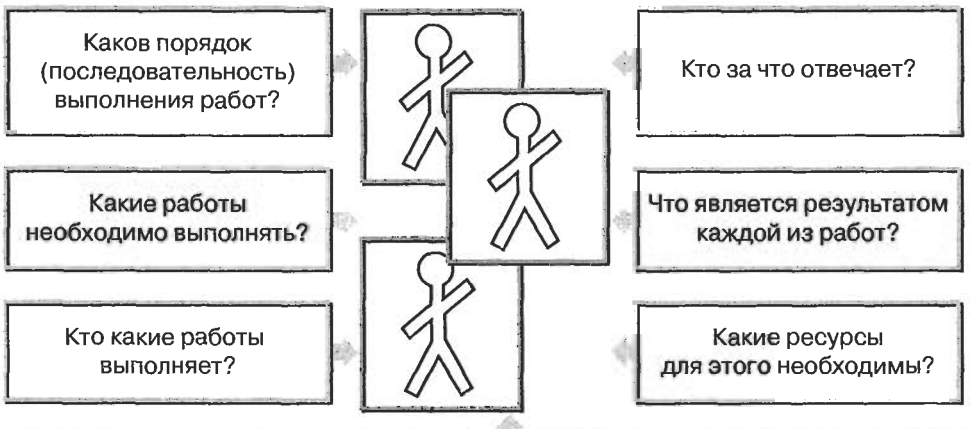
Закупка товарно-материальных ценностей (ТМЦ): от выбора поставщика к отпуску ТМЦ в производство

4.7.1.3. Модели процессов помогают



Модель – представление бизнес-процесса на специализированном языке (с помощью специализированной нотации – текстовой, табличной, графической), используемое при организации деятельности компании

4.7.1.4. Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов



Как улучшить деятельность? Как повысить производительность? Как избежать проблем?

4.7.1.5. Выбор фокуса определяется позицией инженера по моделированию

Управленческий консалтинг фокусируется на бизнес-процессах и организационных разрывах

IT-консалтинг фокусируется на информационных потоках и информационных разрывах

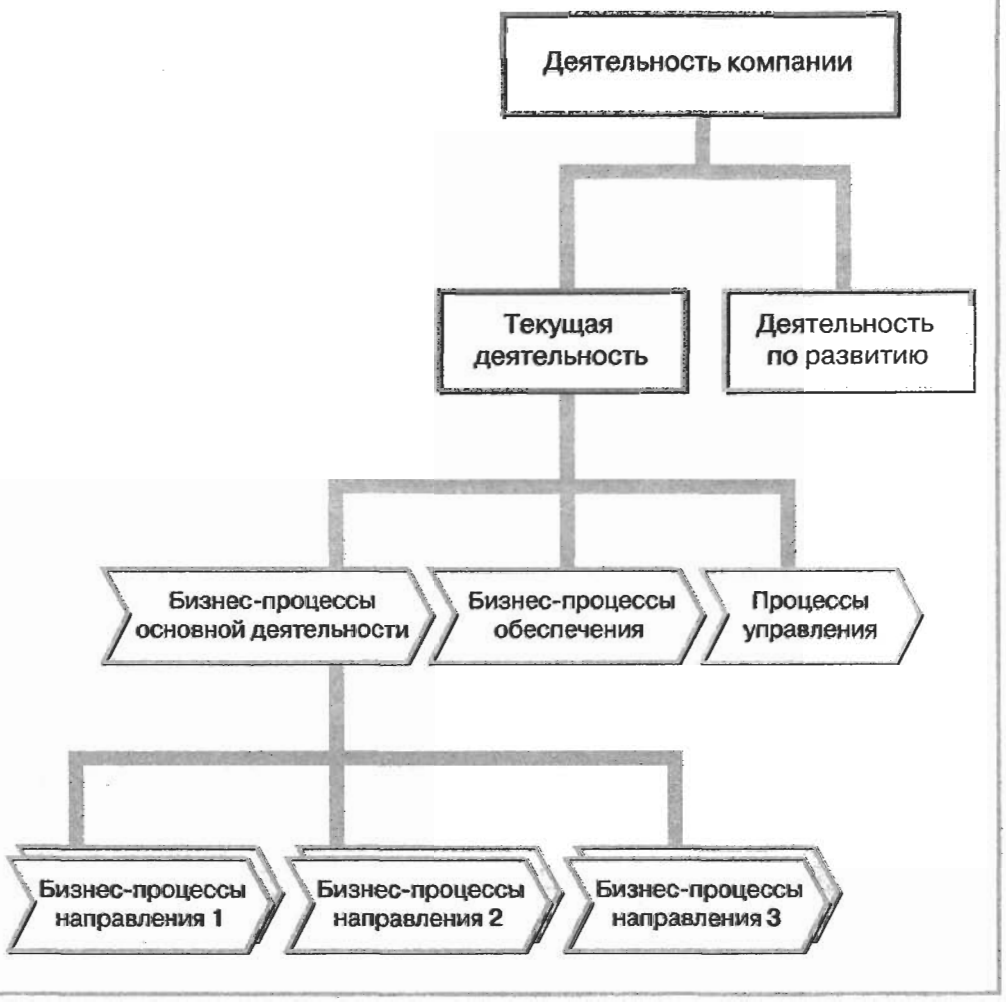
Какой вариант регламентации бизнес-процессов предпочтительнее – «сверху вниз» или «снизу вверх»?

При наличии достаточной компетенции и статуса можно начинать «сверху».

При наличии сомнений и колебаний можно начинать пробовать «снизу».

4.7.2. Как устроена модель бизнес-процессов верхнего уровня и как она используется

4.7.2.1. Классификация областей деятельности компании на основную, обеспечивающую, управления и развития



4.7.2.2. Классификация бизнес-процессов на основные, обеспечивающие, управления и развития

- **Основные бизнес-процессы**
  - создают добавленную стоимость продукта
  - создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента
  - формируют результат, за который внешний клиент готов платить деньги
  - нацелены на получение прибыли
- **Обеспечивающие бизнес-процессы**
  - клиентами являются основные бизнес-процессы
  - создают инфраструктуру компании
- **Бизнес-процессы развития**
  - нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе
  - обеспечивают совершенствование деятельности компании
- **Процессы управления**
  - нацелены на управление деятельностью компании

4.7.2.3. Варианты развития бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы

Роль: Источник доходов, определяют профиль бизнеса, имеют стратегическое значение

Перспектива: Развитие или отмирание в зависимости от востребований рынка и стратегии компании

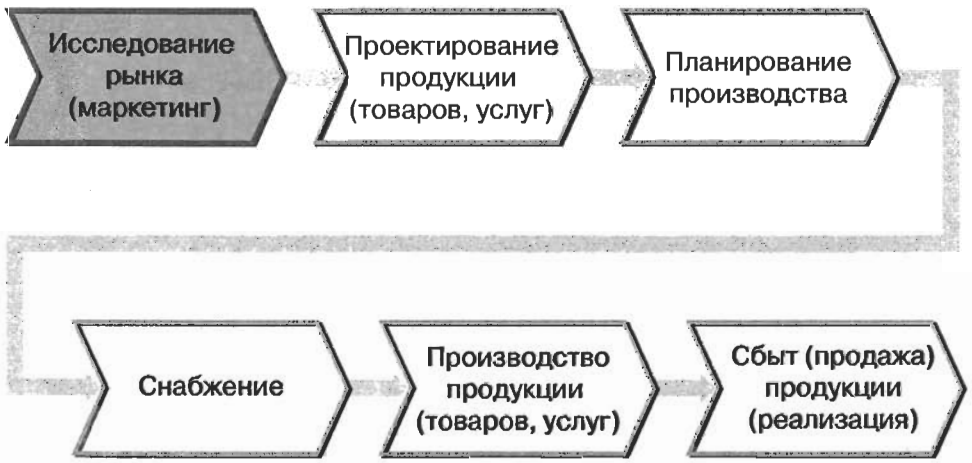
Обеспечивающие бизнес-процессы

Роль: Создаваемые продукты могут продаваться вовне, но в этом качестве не имеют стратегического значения

Перспектива:
- Превращение в основной бизнес-процесс
- Отмирание в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на рынке (аутсортинг)

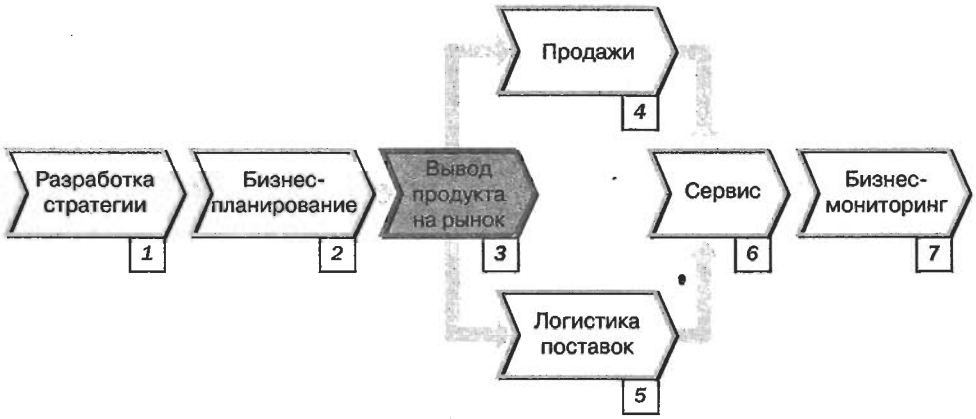
4.7.2.4. Направления использования модели бизнес-процессов верхнего уровня

4.7.2.5. Пример модели основных бизнес-процессов верхнего уровня промышленной компании



4.7.2.6. Пример модели основных и поддерживающих бизнес-процессов торгово-промышленной компании

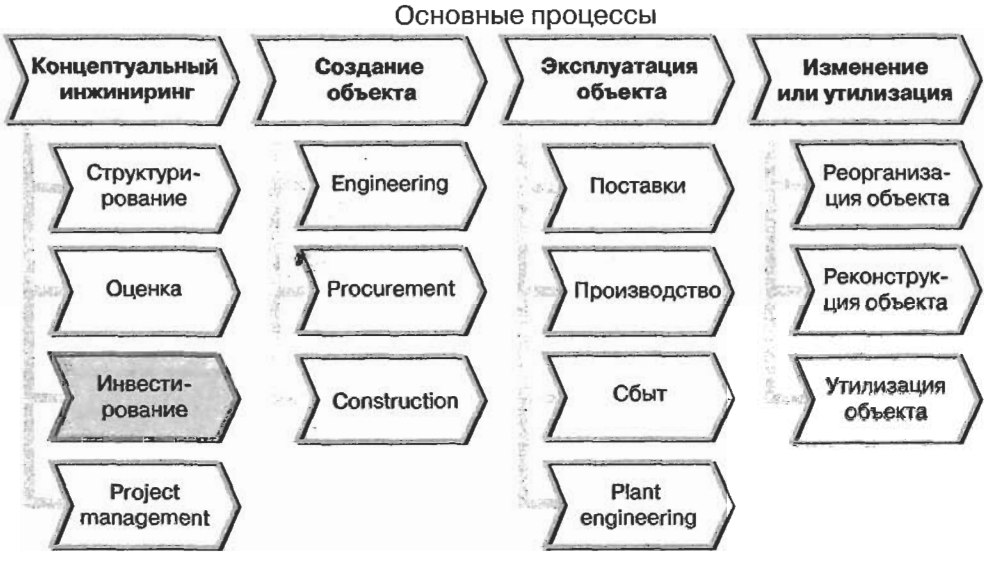
4.7.2.7. Пример модели основных и поддерживающих бизнес-процессов дистрибьюторской компании

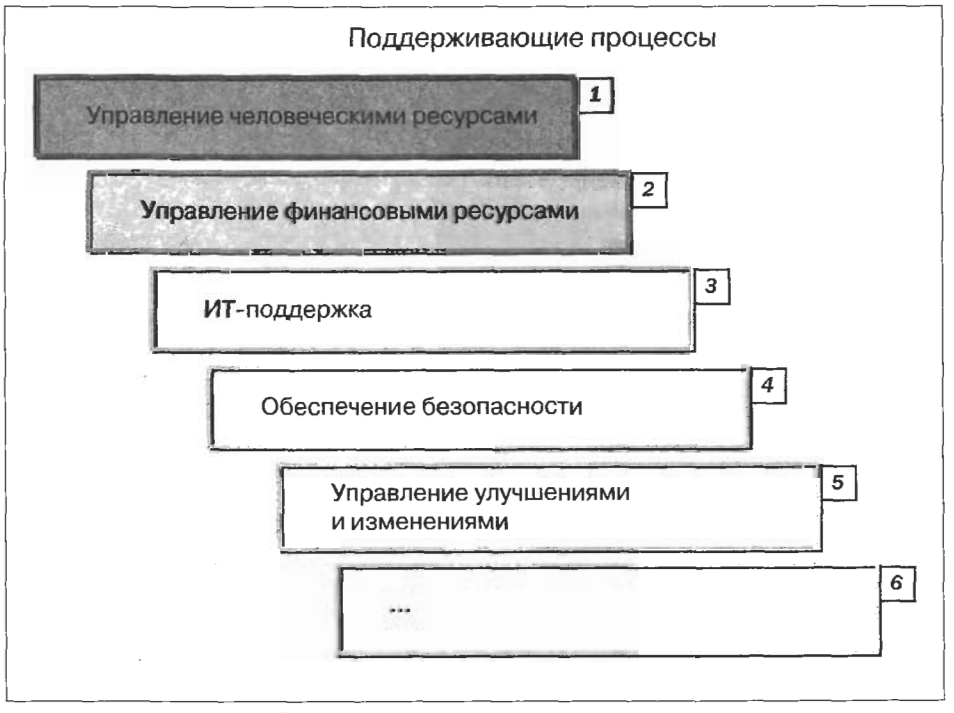


Поддерживающие процессы компании

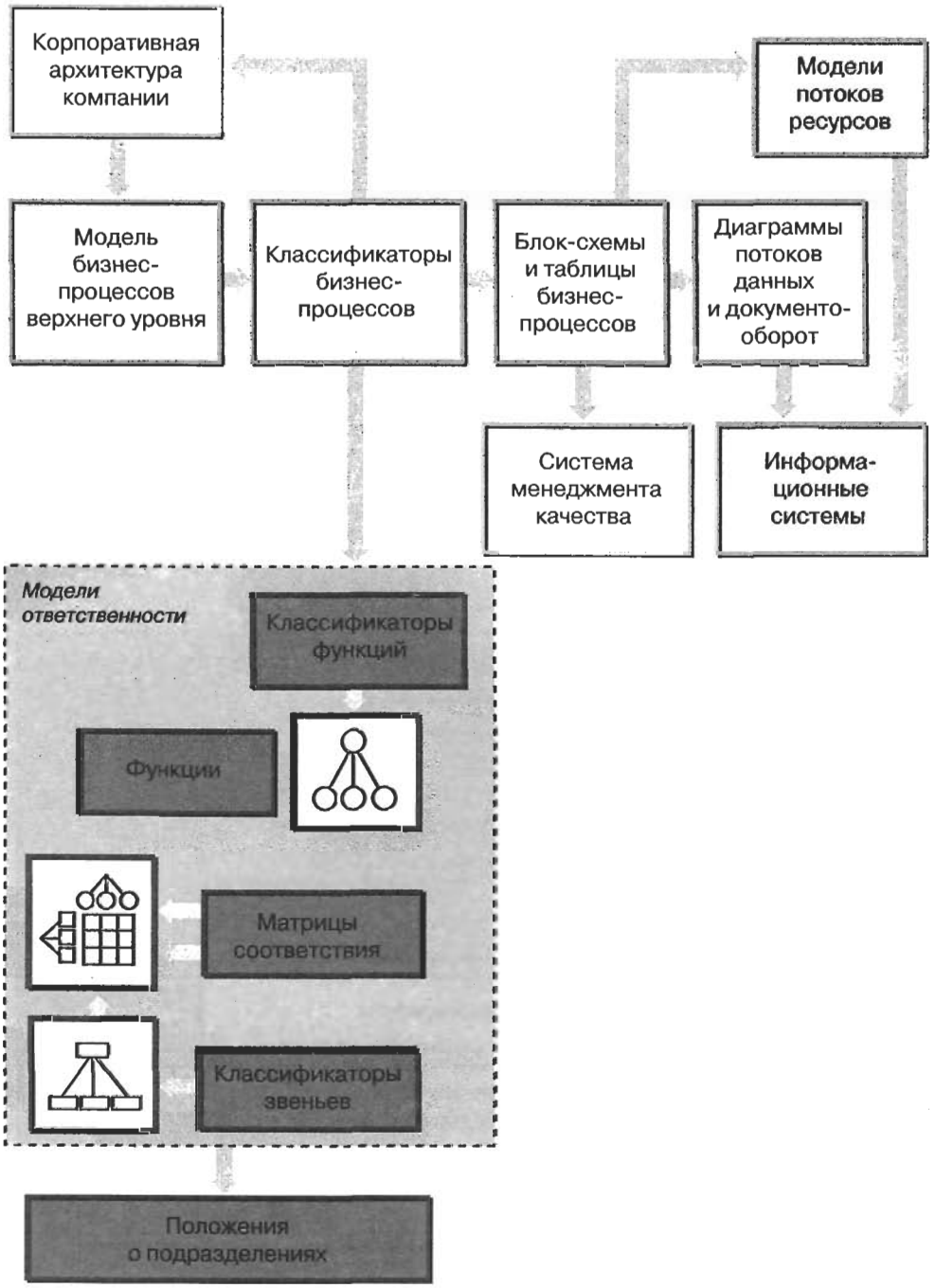
1. Управление человеческими ресурсами
2. Управление финансовыми ресурсами
3. ИТ-поддержка
4. Обеспечение безопасности
5. Управление улучшениями и изменениями
6. Прочие сопровождающие и офисные процессы

4.7.2.8. Пример модели основных и поддерживающих бизнес-процессов инжиниринговой компании



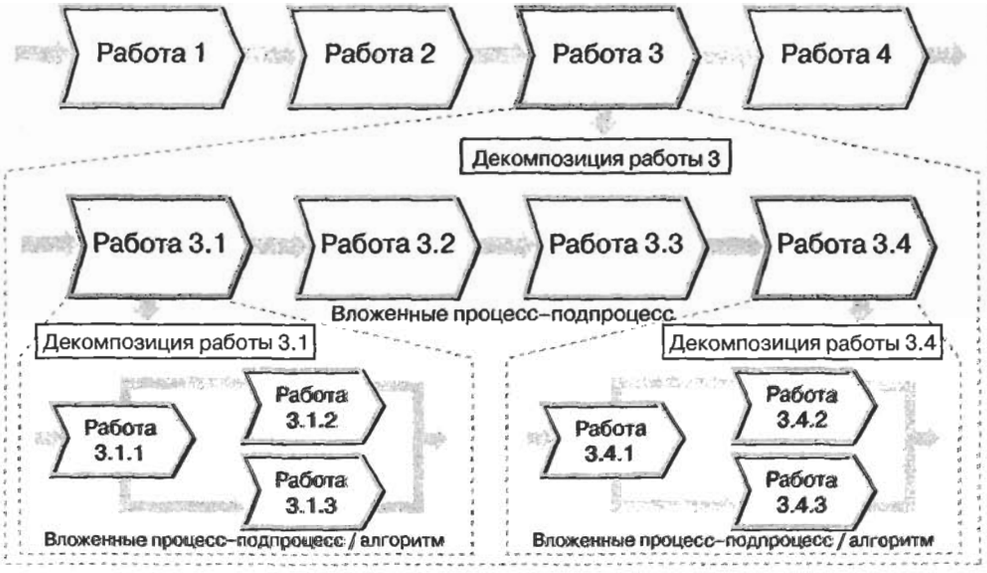


4.7.2.9. Интеграция организационных приложений через модель бизнес-процессов верхнего уровня

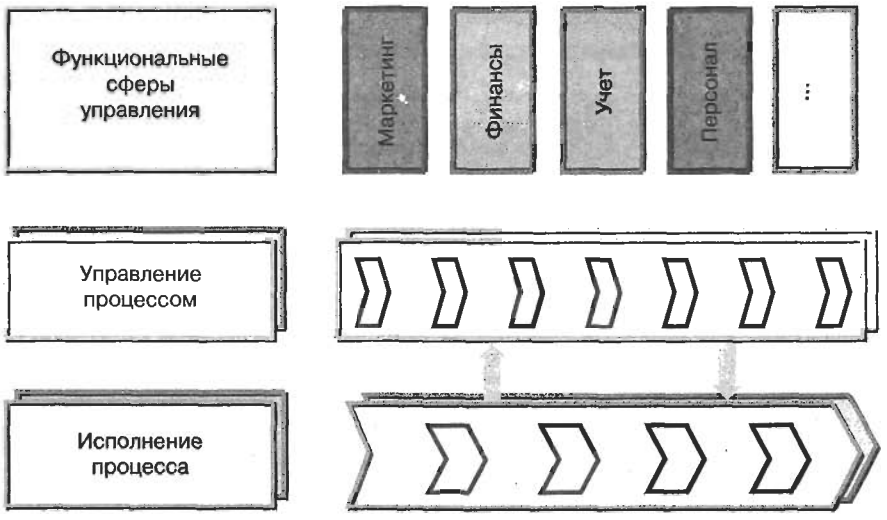


4.7.2.10. Типы потоков в бизнес-процессах

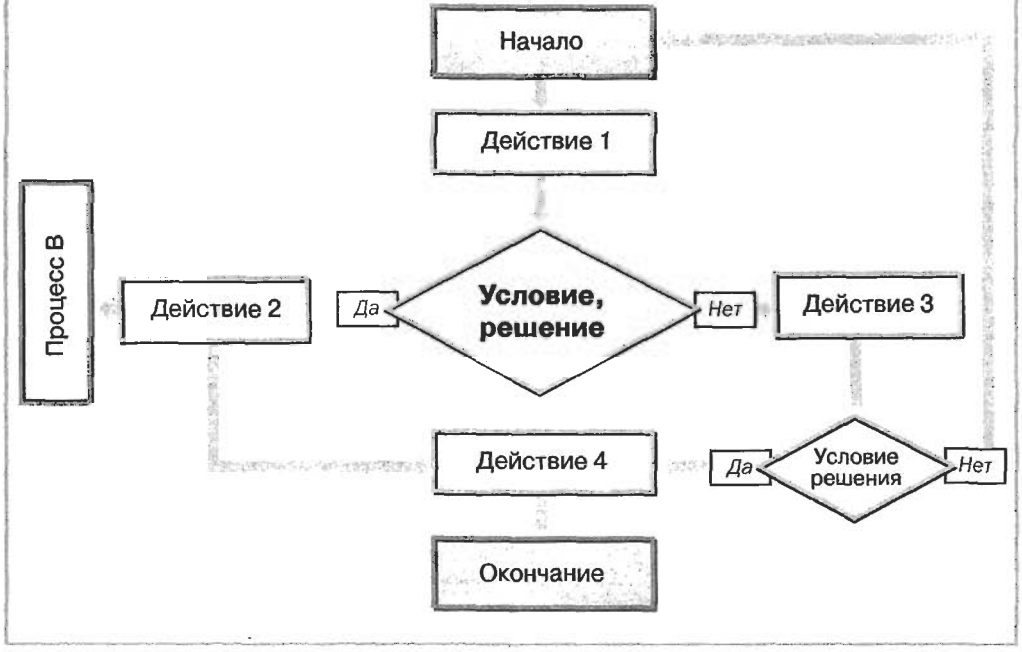
4.7.2.11. Декомпозиция бизнес-процессов



4.7.2.12. Система управления основными бизнес-процессами (проектирование, поставки, производство, продажи)



Алгоритмизация бизнес-процесса



4.7.3. Каков порядок моделирования бизнес-процессов «снизу вверх»

4.7.3.1. Пример. Последовательность моделирования бизнес-процесса (БП)

I. Определение точки зрения и целей описания БП

II. Определение назначения и типа БП

III. Описание окружения БП

IV. Построение функциональной структуры БП

V. Описание структуры потоков объектов БП

VI. Построение алгоритма БП

VII. Построение оргструктуры БП

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Программы MBA о моделировании и регламентации бизнес-процессов. Практики моделирования и регламентации в электроэнергетике.

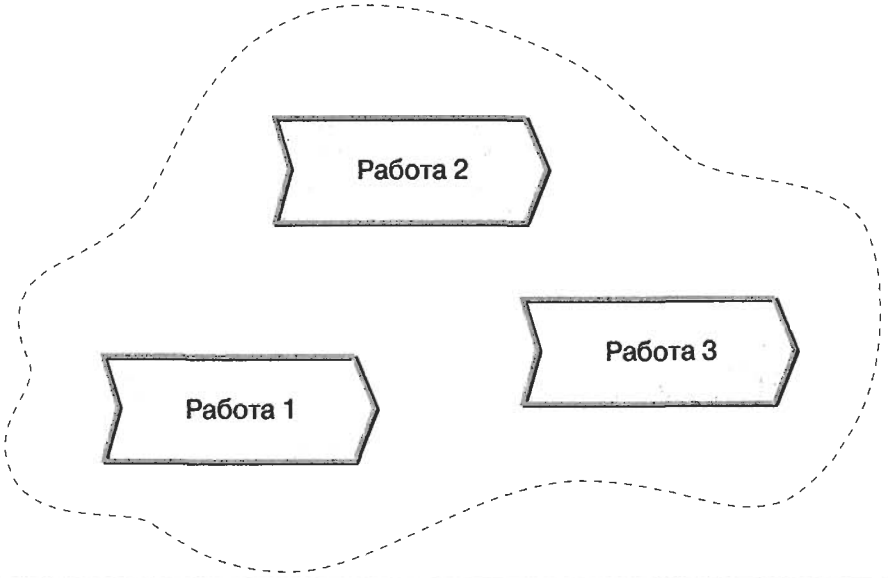
Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2008

4.7.3.2. Некоторые правила моделирования бизнес-процессов

- Действия в алгоритмах отражают шаги конкретных сотрудников компании и их решения. Следите за логическим уровнем описания
- Описывайте те шаги, которые действительно делаются, а не те, которые, на ваш взгляд, должны делаться
- Проведите интервью с теми, кто действительно выполняет описываемый процесс
- Тщательно выявляйте этапы принятия решений. От этого зависит описание альтернативных вариантов протекания процесса

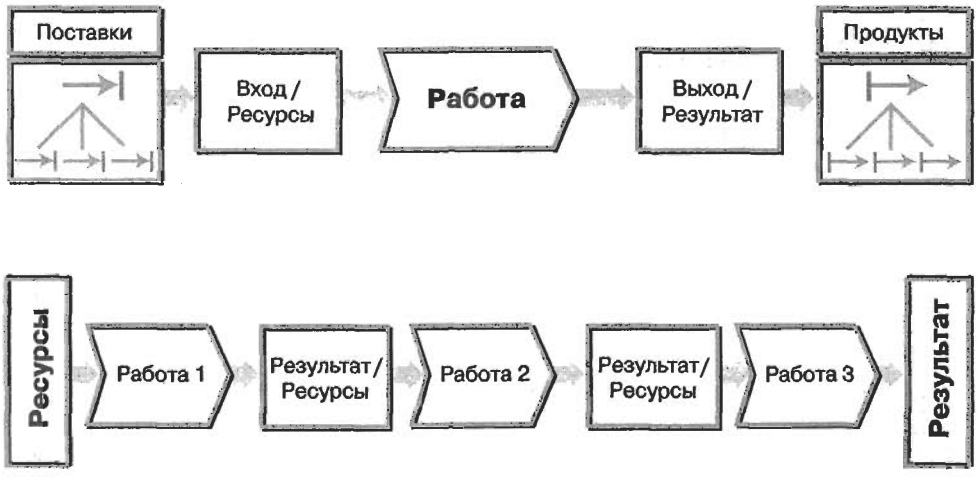
Если не можете описать алгоритм процесса, значит, не знаете процесс

4.7.3.3. Пошаговое моделирование бизнес-процесса. Какие работы необходимо выполнять?



4.7.3.4. Пошаговое моделирование бизнес-процесса. Каков порядок (последовательность) выполнения?

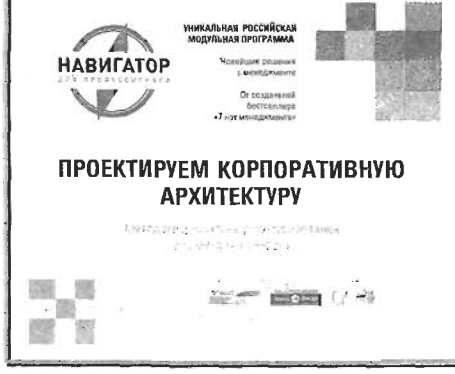
4.7.3.5. Пошаговое моделирование. Что является результатом каждой из работ? Какие ресурсы для этого необходимы?



4.7.3.6. Пошаговое моделирование. Кто какие работы выполняет? Кто за что отвечает?

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Описание типовых моделей бизнес-процессов верхнего уровня. Позиционирование бизнес-процессов в корпоративной архитектуре компании.



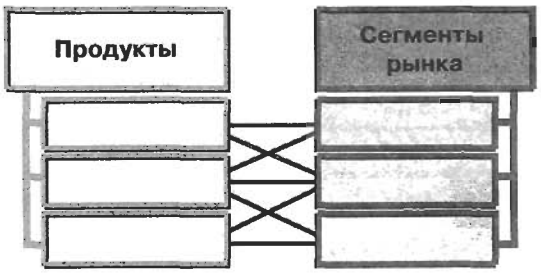
Проектируем корпоративную архитектуру
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

4.7.4. Каким может быть проект создания стартовой бизнес-модели по шагам

4.7.4.1. Структурирование рынка и позиционирование продуктов компании

Компания, являясь участником рынка, потребляет и поставляет продукты и услуги

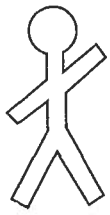
Поставляемые компанией продукты и услуги удобно соотнести с сегментами рынка



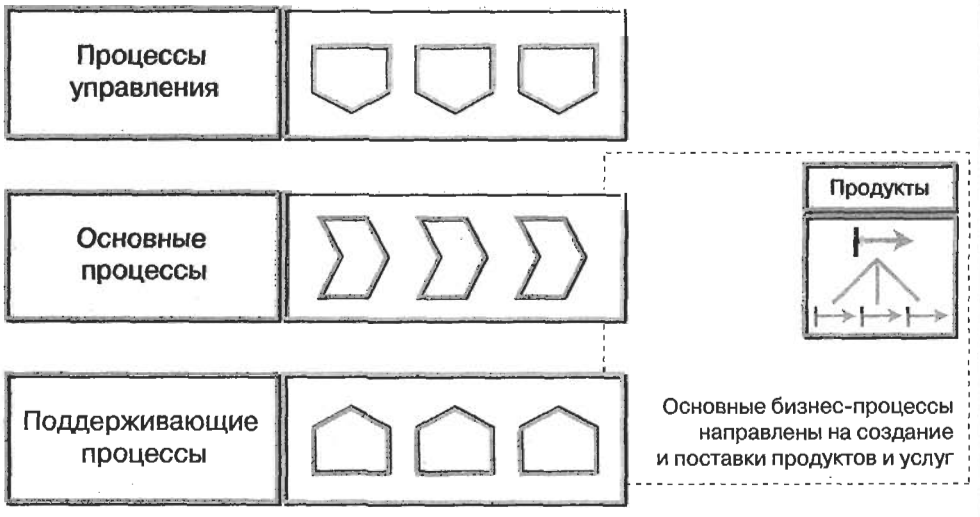
Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Практикумы разработки стартовой бизнес-модели процессно-ориентированных и проектно-ориентированных компаний

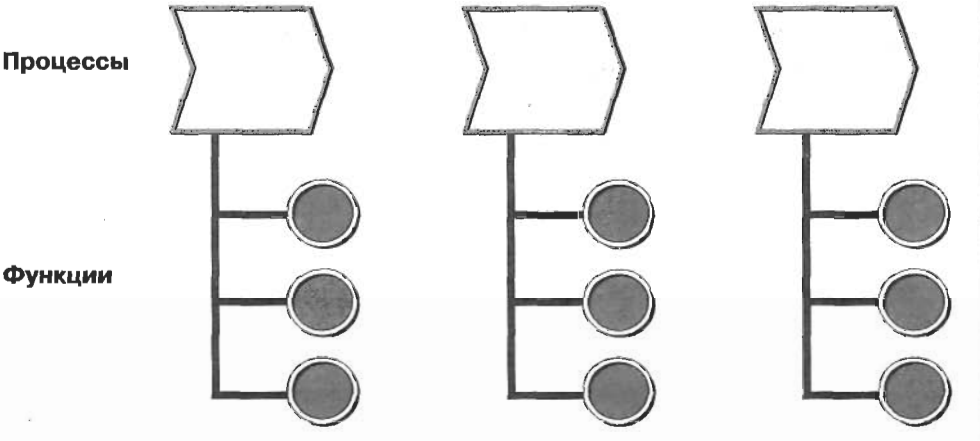
ПРОЕКТИРУЕМ КОРПОРАТИВНУЮ АРХИТЕКТУРУ



4.7.4.2. Построение модели процессов верхнего уровня



4.7.4.3. Функциональная детализация процессов верхнего уровня

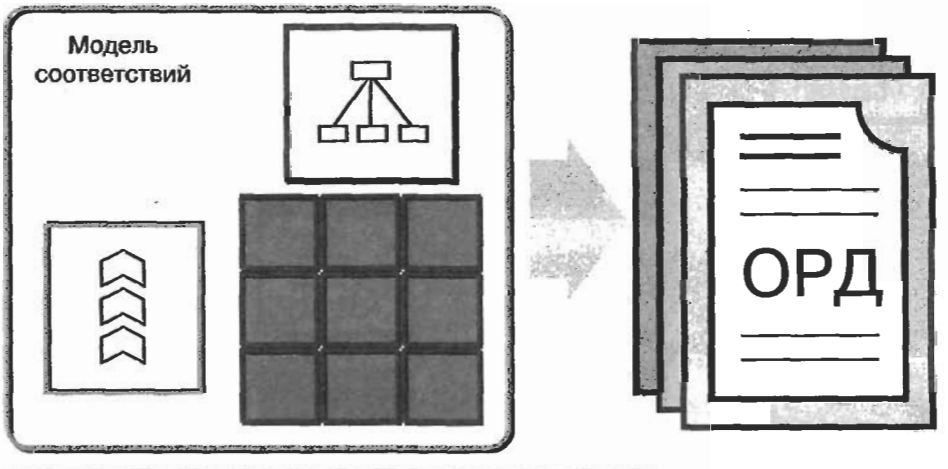


Процессы верхнего уровня детализируются по функциям. Функции заносятся в классификатор

4.7.4.4. Построение организационной схемы

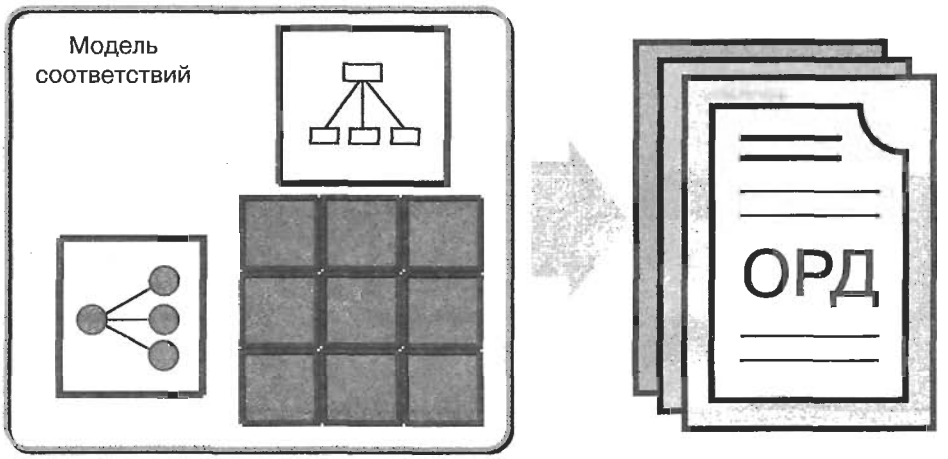
Описывается организационная схема компании.
Схема проверяется на соответствие результата диагностик
и на соответствие стратегии

4.7.4.5. Разработка модели ответственности за исполнение бизнес-процессов



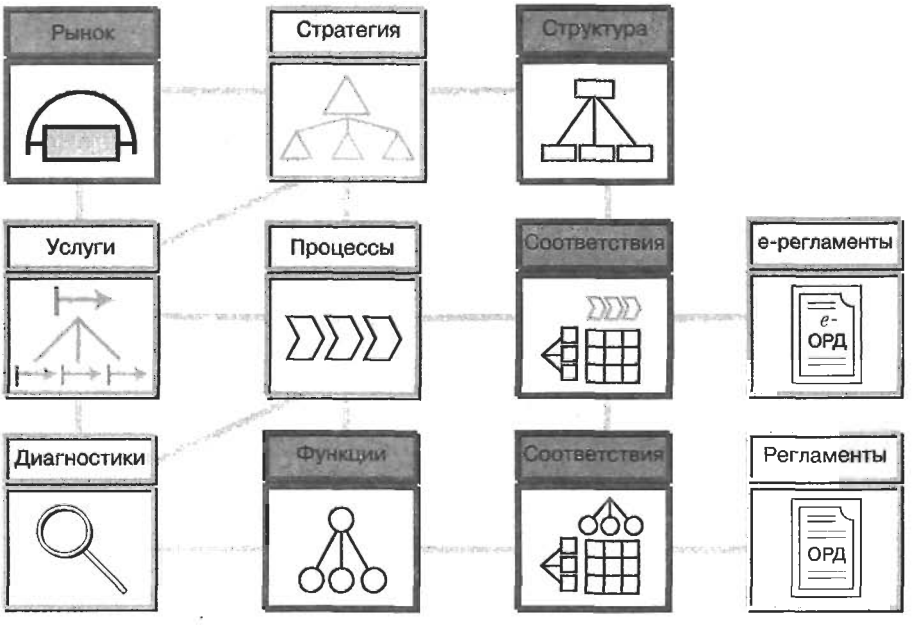
Бизнес-процессы закрепляются за исполнителями.
Готовится приказ о распределении зон ответственности.

4.7.4.6. Разработка моделей ответственности за функции

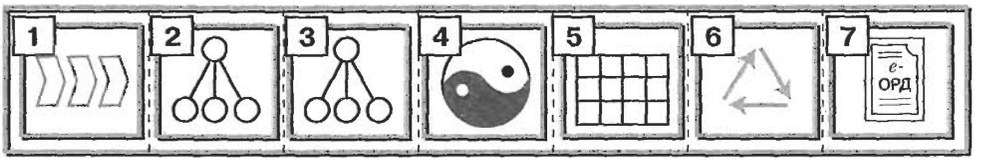


Функции закрепляются за исполнителями. Функциональная ответственность учитывается в «Положениях о подразделениях» и должностных инструкциях

4.7.4.7. Общая схема начального структурирования компании

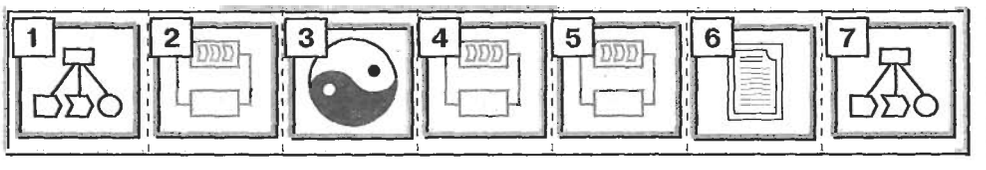


4.7.4.8. Популярный план по построению и применению моделей бизнес-процессов компании



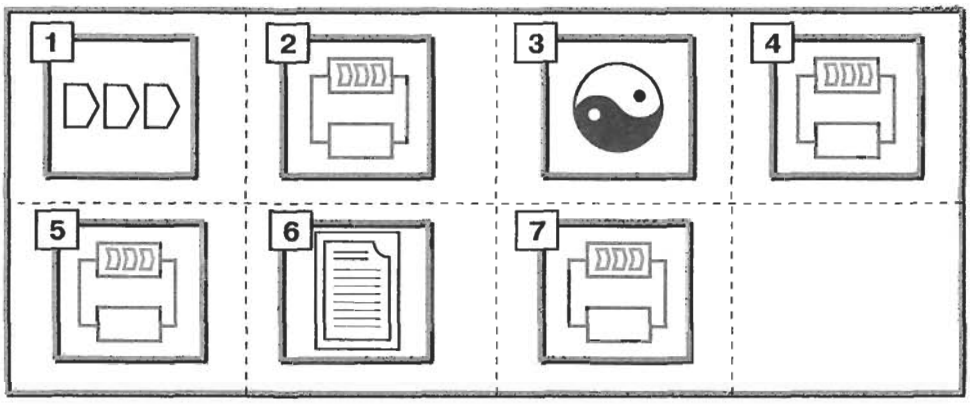
1. Разработка модели бизнес-процессов верхнего уровня и направления его использования
2. Разработка функциональной модели компании «от процессов»
3. Разработка функциональной модели компании от «Положений о подразделениях»
4. Согласование процессных и функциональных моделей 2 и 3, уточнение модели ответственности
5. Детализация описаний бизнес-процессов верхнего уровня
6. Применение программных средств для моделирования бизнес-процессов
7. Создание HTML-портала и электронных регламентов

4.7.4.9. Популярный план по постановке системы управления бизнес-процессами компании



1. Позиционирование системы управления бизнес-процесса в составе корпоративной архитектуры
2. Определение модели цикла управления бизнес-процессом
3. Определение способа интеграции цикла управления и порядка исполнения бизнес-процесса
4. Постановка планирования бизнес-процесса
5. Постановка контроллинга бизнес-процесса
6. Организация документооборота в системе управления бизнес-процесса
7. Формирование архитектуры системы управления бизнес-процесса и системы постоянных улучшений

4.7.4.10. Популярный план по постановке системы управления проектами компании



1. Позиционирование системы управления проектами в составе корпоративной архитектуры
2. Определение модели цикла управления проектами
3. Определение способа интеграции цикла управления и порядка исполнения проектов
4. Постановка планирования проектов
5. Постановка контроллинга исполнения проектов
6. Организация документооборота в системе управления проектами
7. Формирование архитектуры системы управления проектами и системы менеджмента качества

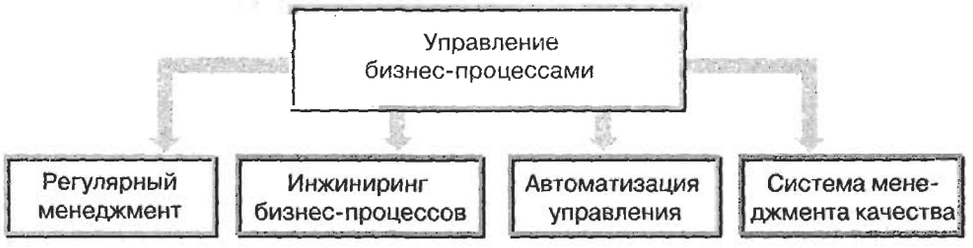
Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Основы современного инжиниринга
Организация управления проектами.
Особенности организации инфраструктурных проектов.
Организация проектно-ориентированных бизнесов

Даешь инжиниринг!
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

4.7.4.11. Формы поддержки построения системы управления бизнес-процессами компании

С построения системы управления бизнес-процессами компании часто начинаются проекты внедрения регулярного менеджмента, инжиниринга бизнес-процессов, автоматизации управления, разработки и внедрения систем менеджмента качества.



При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме Навигаторов
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- Методологии
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы–ответы», инжиниринг и поддержка разработок

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Практические методики моделирования бизнес-процессов. Согласование регламентов бизнес-процессов с «Положениями о подразделениях».

Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2008

Моделирование и регламентация бизнес-процессов – контент-термины

• **Бизнес-процесс** — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует поступающие сырье, продукты и материалы в товары и услуги, представляющие ценность для потребителя.

• **Владелец бизнес-процесса** — должностное лицо, которое распоряжается персоналом, инфраструктурой предприятия, информацией о бизнес-процессе, управляет его ходом и несет ответственность за его результаты и эффективность.

• **Документ «Модель бизнес-процессов»** — нормативно-методический документ, представляющий, на основе принятой нотации, описание деятельности компании, взаимосвязь бизнес-процессов, подпроцессов и процедур с использованием принятых в нотации моделирования текстовых, табличных и графических информационных объектов. Обычно разрабатывается в контексте той или иной методологии моделирования и предполагает использование принимаемых в ней решений в качестве дополнительных методических материалов.

• **Документы нормативно-справочной информации** — методические указания, положения, нормативы, процедуры.

• **Записи (зарегистрированные данные)** — документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности в системе.

• **Инструкция** — нормативно-методический документ, устанавливающий правила выполнения определенной деятельности, процедуру взаимодействия участников в рамках бизнес-процесса.

• **Методика** — документ, конкретизирующий один или несколько методов осуществления деятельности.

• **Методологические инструкции, стандарты предприятия** — документы, описывающие способ выполнения определенной деятельности в системе.

• **Модель бизнес-процесса** — прикладное представление, в заданной нотации, исполняемых компанией работ.

• **Модель бизнес-процессов верхнего уровня** — агрегированная наиболее общая модель бизнес-процессов компании.

• **Модель бизнес-процесса алгоритмическая** — модель бизнес-процесса компании, отражающая состав и логику исполнения компанией работ при реализации бизнес-процесса.

• **Модель бизнес-процесса потоковая** — модель бизнес-процесса компании, отражающая потоки объектов (материальные, финансовые и информационные).

• **Модель бизнес-процесса функциональная** — модель бизнес-процесса компании, отражающая функциональный состав бизнес-процесса, закрепление функций процесса за исполнителями.

• **Политика** — проявляемые в деятельности и, как правило, официально заявленные цели, принципы и методы деятельности компании в отношении прибыли, качества, охраны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности труда и т. д.

• **Политики представления и регламентации бизнес-процессов компании** — нормативно-методический документ или его раздел, представляющий стратегические цели компании и задачи в сфере представления и регламентации бизнес-процессов, модель процессов верхнего уровня, классификатор процессов, показатели результативности компании, риски компании в привязке к бизнес-процессам.

• **Политики представления и регламентации бизнес-процессов по направлению деятельности компании** — нормативно-методический документ, представляющий в конкретном направлении деятельности стратегические цели компании, детализированный классификатор бизнес-процессов, ключевые показатели эффективности, риски исполнения бизнес-процессов, меры по минимизации рисков.

• **Политика и цели в области качества** — определяют желаемые результаты и способствуют применению компанией своих

ресурсов для достижения этих результатов. Политика в области качества создает основу для установления, анализа и реализации целей в области качества. Цели в области качества должны быть согласованы с политикой и обязательствами в отношении постоянного улучшения качества. Достижение целей в области качества положительно влияет на качество продукции, результаты производства и финансовые показатели, удовлетворение потребителей продукцией и услугами, взаимное доверие партнеров.

• **Порядок регламентации бизнес-процесса** — нормативно-методический документ или его раздел, представляющий процедуру взаимодействия участников в рамках одного из бизнес-процессов (может содержать детализацию описания бизнес-процесса с указанием процедуры исполнения бизнес-процесса, исполнителей (подразделения, уполномоченных лиц), их прав и ответственности; документов входящей и исходящей информации. Глубина описания порядка регламентации может быть увеличена за счет включения дополнительных характеристик бизнес-процессов.

• **Руководство** — документ, определяющий систему предприятия.

• **Регламентация бизнес-процессов** — применяемые компанией способы описания и формализации **действий** и т. п., а также порядок улучшения бизнес-процессов, отражаемые в нормативно-методических документах.

• **Функции** — обособленные, постоянно или периодически реализуемые виды деятельности компании.

• **Цели и задания** — идеализированные предвосхищения результатов деятельности предприятия в области прибыли, качества, охраны окружающей среды и охраны здоровья и безопасности труда и т. п.

• **Электронная модель компании** — составленная с использованием информационных технологий модель организации деятельности компании. Для составления применяют специализированные программные продукты, которые позволяют: создавать электронные модели деятельности компании «**как есть**» и «**как надо**» («**as is**» и «**to be**»); автоматизировать процесс разработки регламентных документов; уточнять требования к ним; корректировать их и создавать информационные системы доведения регламентов до исполнителей с заданными параметрами.

ПРИМЕНЯЕШЬ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА?

Внимание!

Разделы 4.8—4.14 содержат описания и подходы к построению экономико-математических моделей, моделей бизнес-процессов и моделей математического программирования. При отсутствии особой необходимости эти разделы можно опустить в первом, втором и пятом чтении.

4.8. Системный подход и моделирование в управлении социально-экономическими системами

Структуры и механизмы функционирования организации по материалам Вячеслава Кондратьева (разделы 4.8–4.14).

4.8.1. Организации как системы

В современной методологии исследования организаций важное место занимают методы, опирающиеся на выделение и рассмотрение объектов как систем.

Системы

С понятием «система» тесно связан целый круг общенаучных и философских понятий, имеющих долгую историю развития. К ним относятся такие понятия, как «свойство», «отношение», «связь», «подсистема», «элемент», «окружающая среда», «часть», «целое», «целостность», «структура». Их нельзя определить обособленно, независимо друг от друга, все они образуют некую концептуальную систему, компоненты которой взаимосвязаны.

Определенная интуитивная ясность этих понятий, с одной стороны, а с другой — трудности разработки для них универсальных определений показывают, что по мере увеличения общности они все в большей степени приобретают характер исходных категорий, определение которых дается аксиоматически, а также через задание присущих объекту свойств и характеристик с последующей конкретизацией более частных видов систем.

Целостность

Одними из важнейших системообразующих свойств системы являются связанность и целостность. В этом аспекте под системой

Перетащил мешок с картошкой и гордо произнес: «Провел реинжиниринг». Компонента, целостность, структура, функция, процесс — системные понятия, широко используемые в современном менеджменте.

Однако не каждый практик в восторге от транспонирования структурных матриц.

понимается целостное множество элементов, физически и/или концептуально связанных взаимными отношениями.

Целостность означает, что свойства системы не всегда выводятся только из свойств ее элементов. Все элементы прямо или косвенно связаны друг с другом, и удаление или добавление одного из элементов в общем случае меняет отношение между остальными элементами системы. Каждую систему можно рассматривать как элемент системы более высокого порядка. Элементы любой системы, в свою очередь, могут выступать и как системы более низкого порядка.

Системы относятся к классу организационных, если в их состав помимо технических подсистем входят люди.

Организационные системы

Организационные системы (организации) характеризуются рядом присущих им свойств. К их числу относят целенаправленный характер функционирования организаций (как правило, это связано с наличием многих целей одновременно) и иерархическую упорядоченность образующих организацию элементов (подсистем).

4.8.2. Структуры организационных систем

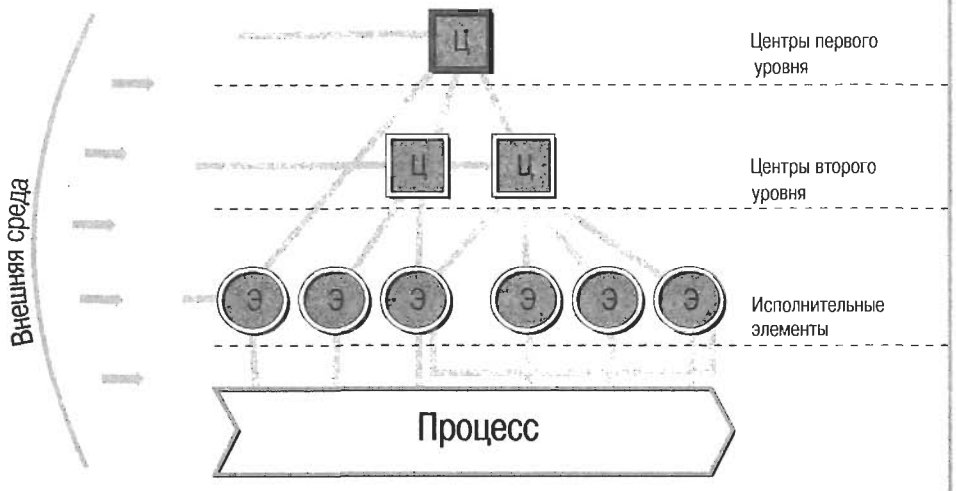
Декомпозиция и синтез

При изучении организационных и других сложных систем широко используются методы декомпозиции и синтеза. В результате декомпозиции система представляется как совокупность отдельных подсистем, свойств, характеристик и т. д. Описание же системы в целом дается как результат синтеза описаний, выделенных при декомпозиции.

Принципиальной особенностью любого описания сложных систем, в том числе и декомпозиционно-синтетического, являет-

Схема 4.8.1

Пример структуры трехуровневой организационной системы с выделением в качестве отдельного элемента процесса



ся то, что оно, как правило, бывает неполным, часть информации теряется. В этом смысле различные варианты декомпозиционно-синтетических описаний в целом могут не совпадать, а в своей совокупности – дополнять друг друга.

Структуры систем

В самом общем виде в понятии «структура системы» фиксируются относительно инвариантные и статические закономерности существования и развития системы. В силу этого структуризация организационных систем, как и другие системные диалектически вводимые понятия, не является понятием абсолютным и фиксированным, но определяется характером объекта, целями и задачами его построения.

Структуры организационных систем

Визуализация представления организационных структур осуществляется с помощью структурных схем. Каждый структурный блок на такой схеме соответствует какому-либо подразделению либо должности в организации; линии, соединяющие блоки, служат для обозначения административного или функционального подчинения и связей элементов.

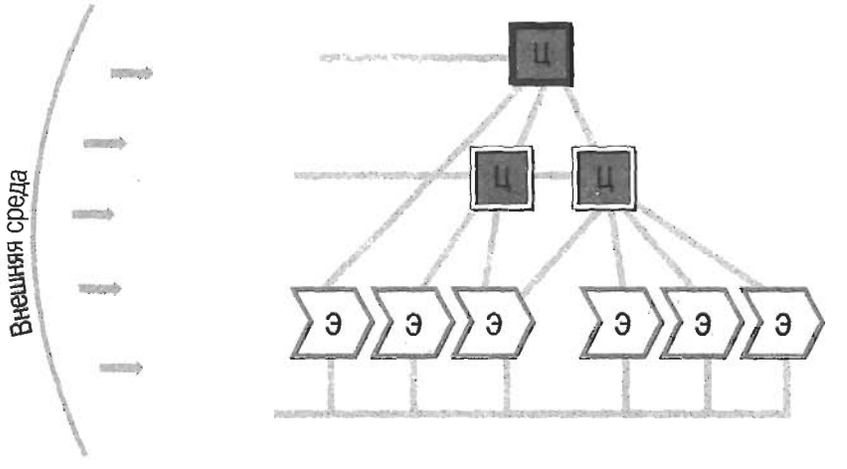
Окружающая среда определяется как множество не входящих в систему объектов, изменение существенных свойств которых может изменить существенные формы системы.

Процесс обеспечивает преобразование материалов, ресурсов, сырья, услуг в производственные продукты и услуги.

В подавляющем большинстве случаев организационные системы имеют иерархическую структуру. Поэтому элементы таких структур можно охарактеризовать по уровню иерархии. На схеме 4.8.1 представлена структура трехуровневой организационной системы. Вертикальные дуги между элементами отражают информационные связи и отношения подчинения между ними. Вертикальные свя-

Схема 4.8.2

Пример структуры трехуровневой организационной системы с совмещением исполнительных элементов и процесса



зи между элементами и процессом отражают непосредственное участие этих элементов в реализации процесса и соответствующие информационные связи. Элементы, имеющие подчиненные элементы, называют управляющими, или центрами (Ц).

В соответствии с уровнем иерархии можно выделять центры первого уровня, второго и т. д. (на схеме 4.8.2 один центр первого уровня и два — второго). Элементы, не имеющие подчиненных элементов и непосредственно участвующие в проведении процесса, называют исполнительными или, для краткости, просто элементами (Э).

Два важных дуальных способа описания

При моделировании организационных систем бывает удобно объединить исполнительные элементы с соответствующими подпроцессами, в проведении которых они участвуют. На структурной схеме такие элементы можно изображать, например, прямоугольниками, в отличие от изображаемых кружками исполнительных элементов. В таких обозначениях изображенная на схеме 4.8.1 структура будет иметь вид, представленный на схеме 4.8.2.

Горизонтальные связи

На схеме 4.8.2 помимо вертикальных связей, указывающих на отношения подчинения и управления, имеются горизонтальные связи. Для управляющих элементов (центров) эти связи имеют характер информационных связей с внешней средой и между собой, а также связей, отражающих подчинение другим элементам внешней среды. Для исполнительных элементов помимо информационных связей и связей, характеризующих отношение подчинения, могут присутствовать связи, характеризующие материальные потоки, «проходящие через процесс».

В случае необходимости более подробно охарактеризовать тот или иной тип

Схема 4.8.3

Пример административной структуры трехуровневой организационной системы

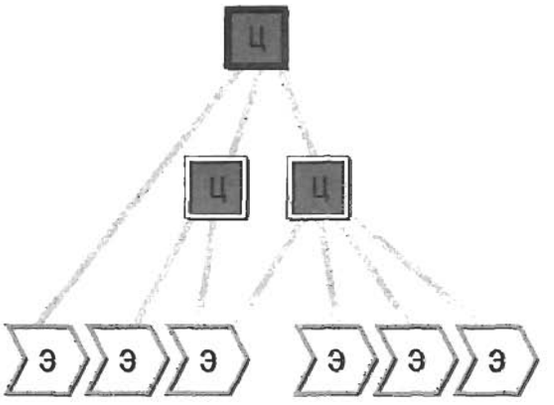


Схема 4.8.4

Пример информационной структурной схемы трехуровневой организационной системы

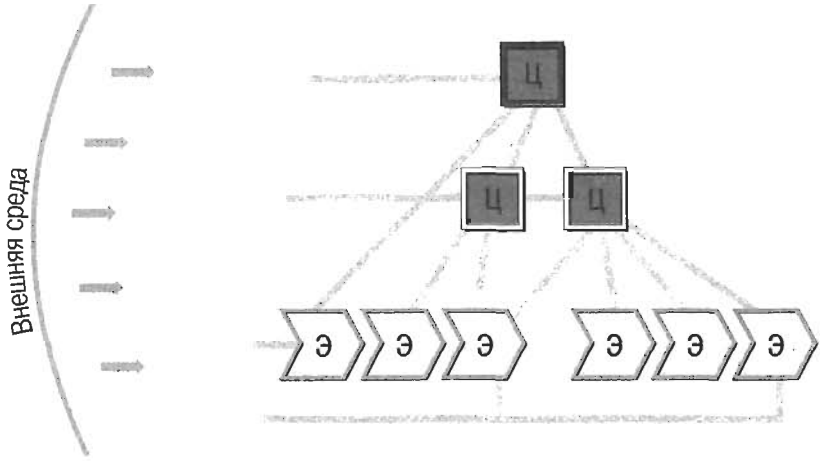
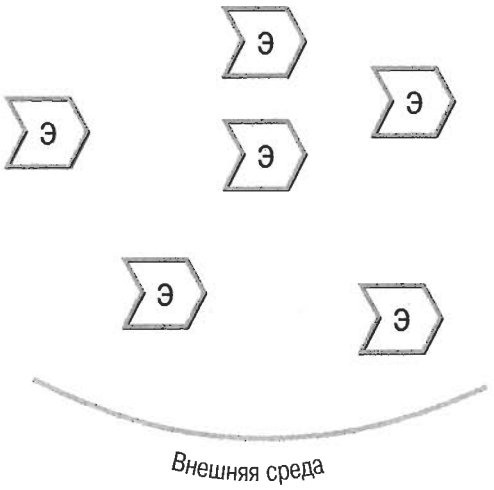


Схема 4.8.5

Пример структуры материальных потоков



связей целесообразно составлять дополнительные структурные схемы, характеризующие, например, структуру информационных связей элементов, структуру материальных потоков в системе, административную структуру и др.

Административная структура

Административная структура определяется как структурная схема организационной системы, в которой отражаются связи, характеризующие подчинение (административное или функциональное) одного структурного элемента другому.

Направленность подчинения задается либо иерархическим расположением управляющего и подчиненного ему элемента, либо *направленностью линий (дуг), отражающих* эти связи на структурной схеме. Так, на схеме 4.8.3 показан возможный вариант административной структуры для системы, изображенной на схеме 4.8.2. Видно, что один из центров второго уровня и один из элементов подчиняются также некоторым центрам, находящимся во внешней среде.

Информационная структура

Информационная структура – это структура организационной системы, в которой выделены информационные связи между элементами системы. Описание информационных связей дается заданием направления движения передаваемой информации (от одного элемента к другому) и ее характера. *Информационные связи в* организационной системе имеют место прежде всего там, где есть связи подчинения одного элемента другому. В этих случаях они отражают передачу информации между элементами. Информационные связи могут иметь место между элементами, не связанными отношением подчинения, например, это могут быть горизонтальные информационные связи.

Таким образом, структура информационных связей организационной системы включает все дуги административной структуры, *а также дуги противоположной им* направленности. Кроме того, она может содержать дуги между такими элементами, которые не связаны дугами на административной структурной схеме.

Вариант информационной структуры показан на схеме 4.8.4. Помимо информационных связей элементов, обусловленных их административным подчинением, в этом *примере видны связи между центрами* второго уровня и между активными элементами нижнего уровня.

Структура материальных потоков

Для описания в организационных системах структуры поставок сырья, ресурсов, продуктов и т. д. используют структурные *схемы материальных потоков. Вершины* таких структурных схем образуют выделяемые при рассмотрении элементы, а дуги показывают направление перемещения материальных потоков между ними. Пример структуры материальных потоков для рассматриваемой в этом разделе организационной системы из шести элементов показан на схеме 4.8.5.

Выделение типов структур позволяет продвинуться в их более детальном изучении и классификации. Например, можно изучать свойства организационных структур в зависимости от типологии описывающих их структурных графов (схем) и даже классифицировать их по этому признаку. Например: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная структуры.

Другие варианты структуризации

Возможные варианты структуризации организационных систем на этом не исчерпываются. Так, используется структуризация организационных систем по административно-территориальному признаку, областям деятельности (производственная, труда и социального развития, финансов, капитального строительства, внедрения новой техники, материально-технического обеспечения и т. д.) и др.

4.9. Количественное моделирование материальных потоков

При детализации модели бизнес-процессов описывают не только логику исполнения работ, но и количественные характеристики и ограничения на них.

4.9.1. Простейшая базовая двухуровневая модель

Опора в жизни — основные принципы, в теории — базовые модели.

Методология анализа организационных систем (компания, предприятие) во многом опирается на представление этих систем как совокупности организационных систем с возможно более простой структурой. В качестве одного из базовых модулей при таком подходе рассматривается двухуровневая система веерного типа.

Каждый элемент системы определяется набором переменных, характеризующих его состояние.

Связи между подсистемами изображают в виде структурного графа (схемы). Вершины графа соответствуют подсистемам (центру, внешней среде и элементам), а дуги отражают связи между ними. Природа связей может быть самой различной (обмен информацией, сообщение управляющих воздействий, поставки продукции от одного элемента к другому и т. д.).

Связи подразделяют на *горизонтальные* (между элементами), *вертикальные* (между центром и элементом) и *внешние* (между центром, элементами и внешней средой). На схеме 4.9.1 приведен пример структуры двухуровневой организационной системы веерного типа.

Центр является управляющим органом и стремится обеспечить эффективное функционирование системы, принимая те или иные решения.

Внешняя среда определяется состоянием природы и других подсистем, внешних относительно рассматриваемых.

Состояние организационной системы понимается как совокупность состояний ее элементов. Не любое состояние допустимо в силу наличия тех или иных ограничений и связей. Поэтому следующий шаг в описании организации — описание ограничений, определяющих возможные состояния организации. Эту составляющую модели организации называют *моделью ограничений*.

4.9.2. Структурная модель двухуровневой организационной системы

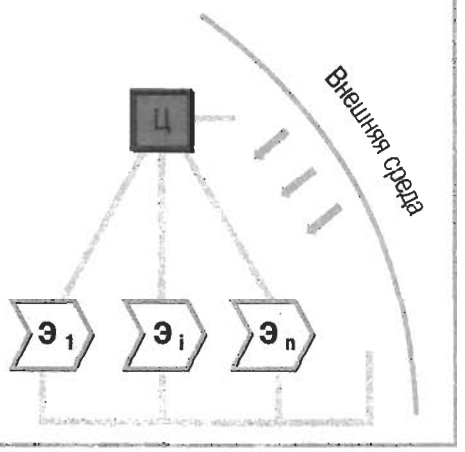
Двухуровневые организационные системы характеризуются наличием управляющего элемента верхнего уровня (центра), внешней среды и несколькими подчиненными центру элементами (в частном случае центру может быть подчинен только один элемент). Примеры двухуровневых организационных систем: «объединение — пред-

Понятия функции производства, функции производственных издержек являются центральными в математической экономике при моделировании бизнес-процессов.

Когда рассчитывали комплектующие для выпуска продукции, ненормативную лексику применяли, но мало, а вот функцию производственных издержек не использовали совсем.

Схема 4.9.1

Структурная форма двухуровневой организационной системы



приятие», «предприятие — цех», «цех — производственные участки» и т. д.

Двухуровневые организационные системы замечательны простотой структуры (см. схему 4.9.1), что существенно облегчает их анализ. Вместе с тем такие системы обладают многими важными чертами, присущими любым организационным системам вообще: иерархической структурой, приоритетом действий центра, наличием, в частности, несовпадающих целей у элементов системы и определенной свободы действий в достижении этих целей, взаимозависимостью элементов, возможностью наличия разной информированности центра и элементов в системе и др. Поэтому на примере двухуровневых организационных систем можно рассмотреть многие проблемы управления организациями. Кроме того, двухуровневые системы могут рассматриваться как основной «строительный блок» для более сложных систем.

Состояние элемента

Помимо структурной схемы описание структуры системы включает набор переменных, задающих состояние каждого ее структурного элемента и системы в целом. Принимается, что для каждого элемента i определен вектор:

$$y = (y_{i_1}, y_{i_2}, \ldots, y_{i_{m_i}}),$$

образуемый m_i показателями y_{ij}, задающими состояние элемента. Вектор y_i называют состоянием элемента. Для задания векторов можно использовать также следующую запись:

$$y_i = \{y_{ij}, j \in J\} = \{y_{ij}\},$$

которая означает, что индекс j пробегает все допустимые значения из множества:

$$J = \{j/j = 1, 2, \ldots, m\}.$$

Состояние системы

В качестве состояния системы рассматривают совокупность всех состояний ее элементов:

$$y = \{y_i, i \in I\},$$

где $I = (i/i = 1, 2, \ldots, n\}$ обозначает множество всех элементов системы.

Относительно центра предполагают, что это административный орган. Поэтому с центром не связывается вектор состояния, и состояние системы в целом определяется только состояниями составляющих ее элементов. Описание же центра как административного органа производится через описание его действий по организации функционирования системы. Эту часть описания относят к описанию механизма функционирования организационной системы и возможностей его изменения.

4.9.3. Модель ограничений системы

На состояние каждого элемента накладываются ограничения.

Модель ограничений элемента, построенная на предположении об отсутствии

внешних ограничений, представляет собой *описание множества всех состояний*, реализация которых в принципе допускается природой данного элемента и может быть названа моделью внутренних ограничений, или просто *моделью ограничений элемента*. Математически описание модели ограничений выполняется путем представления всех неравенств, функциональных и операторных зависимостей, накладываемых на выбор состояния элемента его «внутренней природой».

Обозначим множество всех состояний i-го элемента, удовлетворяющих его ограничениям, через Y_i:

$$y_i \in Y_i. \qquad (4.9.1)$$

Учитывая, что вид ограничений состояния отдельного элемента обусловливается природой самого элемента, их называют также *локальными ограничениями элемента*, а множество Y_i всех состояний элемента, удовлетворяющих локальным ограничениям, называют *множеством локально допустимых состояний i-го элемента*.

Описание элемента в общей форме (4.9.1) является предельно простым: задаются вектор состояния элемента и множество его локально допустимых значений. Исследование конкретных систем требует разработки более детальных вариантов описания (4.9.1).

Разработано большое число описаний (4.9.1), выполненных с различной степенью детализации, для элементов экономики разного уровня (участок, цех, предприятие, отрасль) и разного функционального назначения (производственные элементы, транспортные элементы, строительные элементы и т. д.).

Пример модели ограничений производственного элемента

Под производством в экономической теории понимается *преобразование затрачиваемой продукции (затраты) в выпускаемую продукцию (выпуск) в соответствии с заданной технологией*. Экономистов интересует вопрос о количественных соотношениях между затратами и выпуском, которые обусловлены той или иной технологией. В связи с этим состояние производственного элемента в экономике принято представлять парой векторов — *вектором затрат* v_i *и вектором выпуска* u_i: $y_i = (v_i, u_i)$. Размерности векторов затрат и выпуска равны количеству видов затрачиваемой и выпускаемой продукции.

В общем случае одна и та же производственная технология позволяет реализовать целый ряд различных процессов $y_i = (v_i, u_i)$. Общее описание производственной технологии с экономической точки зрения дается перечислением всех производственных процессов, которые она допускает, то есть заданием множества Y_i всех возможных состояний: $y_i = (v_i, u_i) \in Y_i$ (ср. с 4.9.1). В экономико-математической литературе множество Y_i называют *производственно-технологическим множеством*, просто *техническим множеством* или *множеством производственных возможностей элемента*.

Популярный способ описания технологического множества однопродуктового элемента основывается на понятии производственной функции и заключается в следующем.

Производственная функция однопродуктового элемента

Рассмотрим производственный элемент, потребляющий несколько видов затрат и выпускающий продукцию только одного вида (однопродуктовый производственный элемент).

Предполагается, что для производственного элемента допустим любой уровень затрат:

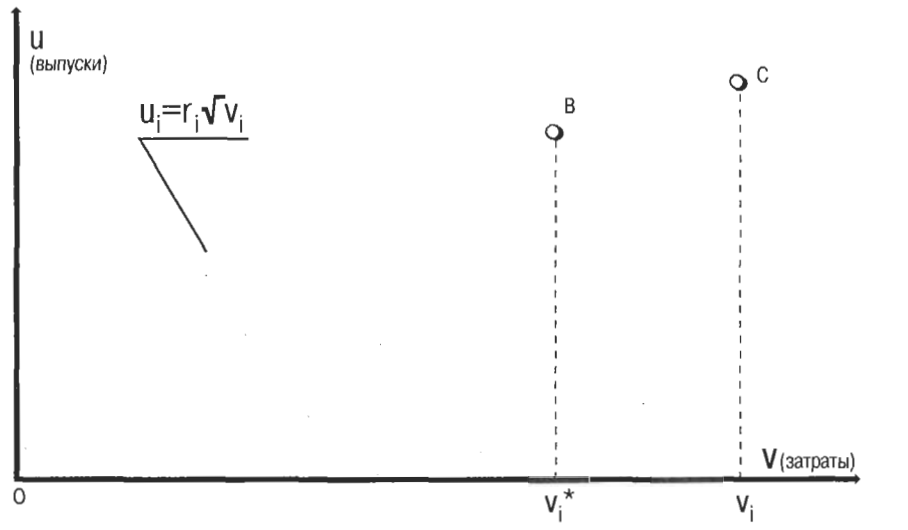
$$0 \le v_{ij} < \infty, \; j = 1, 2, \ldots, m_{\text{вх}}. \qquad (4.9.2)$$

Принимается, что при каждом допустимом уровне затрат v_i существует максимальный уровень выпуска $j_i(v_i)$:

$$0 \le v_i \le j_i(v_i). \qquad (4.9.3)$$

Схема 4.9.2

Пример технологического множества производственного элемента, производящего один вид продукции и использующего один вид затрат с производственной функцией $u_i=r_i\sqrt{v_i}$



Функция $j_i\ (v_i)$, задающая максимальный уровень выпуска при каждом уровне затрат, называется *производственной функцией.*

Графическое представление технологического множества

Установив вид производственной функции однопродуктового производственного элемента, можно с помощью условий (4.9.2) и (4.9.3) задать его технологическое множество. Графическое представление множеств $v_i \in V_i$, $u_i \in U_i\ (v_i)$, $Y_i = \{y_i / v_i \in V_i, u_i \in U_i\ (v_i)\}$ для производственного элемента, производящего один вид продукции, использующего один вид затрат и описываемого производственной функцией вида

$$j_i\ (v_i) = r_i\sqrt{v_i}\ ,$$

показано на схеме 4.9.2. Множество V_i возможных выпусков элемента на схеме совпадает с осью Ov_i. Множество $U_i\ (v_i^*)$ возможных выпусков элемента при величине затрат, равной v_i^*, графически представляет собой отрезок AB. Наконец, технологическое множество Y_i элемента представляет собой заштрихованную часть положительного ортанта плоскости *затраты–выпуск* (на схеме 4.9.2) помечена точками O, B и C).

4.9.4. Модель ограничений системы элементов

Ограничения, накладываемые на состояние системы и ее элементов, бывают локальными и глобальными.

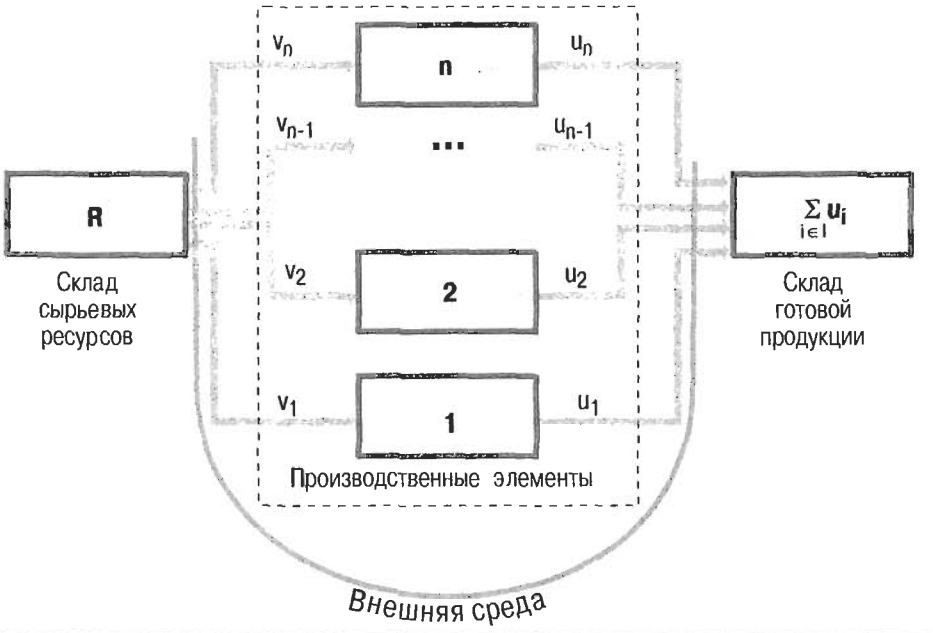
Можно говорить о модели внутренних ограничений и о модели всех ограничений системы.

Модель внутренних ограничений системы элементов представляет собой описание множества всех ее состояний, реализация которых в принципе допускается локальными ограничениями элементов и природой их связей между собой.

Общая модель ограничений системы помимо внутренних ограничений включает также ограничения, накладываемые на сос-

Схема 4.9.3

Структура системы производственных элементов



тояние системы внешней средой. Поэтому, когда приходится рассматривать организационные системы во взаимодействии с внешней средой, требуется описание общей модели ограничений. Для краткости ее называют просто моделью ограничений системы элементов, а множество всех состояний системы, удовлетворяющих ограничениям системы, — множеством возможных состояний системы и обозначают через Y:

$$y \in Y. \qquad (4.9.4)$$

Общий вид множества Y можно представить, основываясь на следующих предположениях.

Пусть выбор каждым элементом системы своего состояния не ограничивается ни внешней средой, ни другими элементами системы. Множество возможных состояний такой системы может быть представлено как результат декартова произведения множеств локально допустимых состояний составляющих ее элементов:

$$Y = \prod_{i \in I} Yi. \qquad (4.9.5)$$

Это простейший случай системы элементов. Бывают более общие ситуации, когда на состояние элемента системы могут накладываться дополнительные ограничения, обусловленные характером связей между элементами системы и внешней средой.

Учитывая, что «источник» таких ограничений лежит вне отдельного элемента и определяется внешними по отношению к элементу факторами, их называют глобальными ограничениями системы элементов, а множество всех состояний системы, удовлетворяющих глобальным ограничениям, называют множеством глобально допустимых состояний системы и обозначают через $Y_{гл}$:

$$y \in Y_{гл}. \qquad (4.9.6)$$

Базовая модель ограничений системы

С учетом наличия в системе локальных (4.9.6) и глобальных (4.9.5) ограничений модель Y ограничений системы может быть представлена как результат теоретико-мно-

жественного пересечения множества Y глобально допустимых состояний системы с декартовым произведением

$$Y = \prod_{i \in I} Y_i,$$

множеств локально допустимых состояний, составляющих систему элементов:

$$y \in Y = Y_{\text{ЛП}} \cap (\prod_{i \in I} Y_i). \qquad (4.9.7)$$

Запись (4.9.7) и определяет общее представление модели ограничений системы элементов нижнего уровня двухуровневой организационной системы. В частности, если в системе отсутствуют глобальные ограничения, то модель ограничений (4.9.7) переходит в (4.9.5).

Обратим внимание на предположения, которые неявно принимались при описании модели ограничений (4.9.7): модели локальных ограничений элементов и глобальных ограничений системы, во-первых, не изменяются в рассматриваемом интервале времени, а во-вторых, не содержат неопределенных факторов. Таким образом, запись (4.9.7) дает описание статической детерминированной модели ограничений двухуровневой системы. Это наиболее простой вариант таких моделей, и начинают рассмотрение, естественно, с него.

4.9.5. Примеры моделей глобальных ограничений

В качестве дополнительных примеров выберем что-нибудь из мировой экономико-математической классики.

Система производственных элементов с ограниченным поступлением ресурсов

Рассмотрим систему, состоящую из n производственных элементов, склада, сырьевых ресурсов и склада готовой продукции. Склад сырьевых ресурсов и склад готовой продукции будем относить к внешней среде системы. Структура рассматриваемой системы изображена на схеме 4.9.3.

Результатом деятельности производственных элементов становится продукция, поступающая на склад готовой продукции, затратами выступают ресурсы, получаемые со склада сырьевых ресурсов. Состояние y_i и модель ограничений Y_i каждого производственного элемента будем задавать соответственно вектором «затраты–выпуск» и технологическим множеством:

$$y_i = (v_i, u_i) \in Y_i. \qquad (4.9.8)$$

Поскольку величина ресурсов, находящихся на складе, ограничена, то не любой выбор затрат $v = \{v_i\}$ производственных элементов допустим в системе. А именно, суммарный уровень потребления ресурсов всеми элементами системы $\sum_{i \in I} v_i$ не может превышать количества ресурсов R, находящихся на складе.

Формально это условие можно записать в виде следующего неравенства:

$$\sum_{i \in I} v_i \le R. \qquad (4.9.9)$$

Условие (4.9.9) и определяет множество Y глобально допустимых состояний рассматриваемой системы, а совместное рассмотрение условий (4.9.8) и (4.9.9) позволяет построить модель ограничений системы (4.9.7).

Для того чтобы графически проиллюстрировать вид множества Y, определяемого условиями (4.9.9), предположим, что в рассматриваемой системе всего лишь два производственных элемента и они потребляют всего лишь один вид сырьевого ресурса. В этом случае условие (4.9.9) принимает вид:

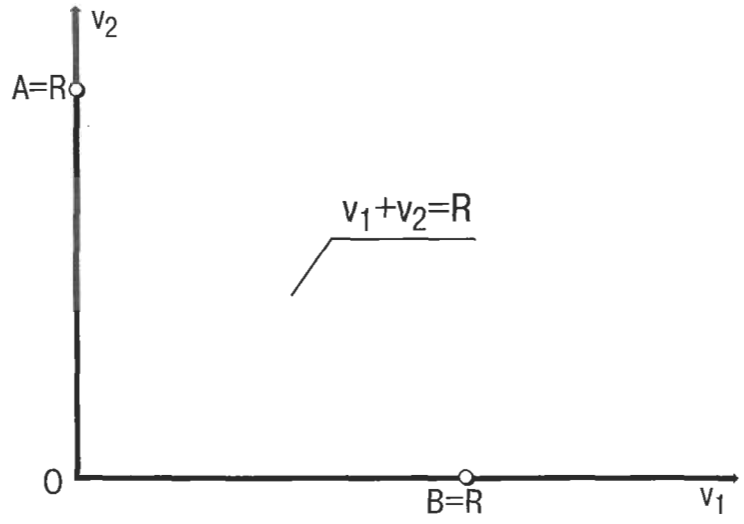
$$v_1 + v_2 \le R^1. \qquad (4.9.10)$$

Тогда в плоскости затрат (v_1, v_2) нетрудно представить множество затрат системы, удовлетворяющих глобальным ограничениям (4.9.10). На схеме 4.9.4 множество (4.9.10)

[1] *Запись $a \le b$ означает, что любой компонент a_j не превышает по величине имеющий тот же номер компонент b_j вектора b, то есть $C_j : a_j \le b_j$*

Схема 4.9.4

Множество допустимых затрат в системе из двух производственных элементов с ограниченным ресурсом R



ограничено треугольником со сторонами *OA* (соответствует нулевому уровню затрат первого элемента), *OB* (соответствует нулевому уровню затрат второго элемента), *AB* (соответствует потреблению элементами всего наличного на складе количества ресурса: $v_1 + v_2 = R$).

Последовательная цепочка производственных элементов

Рассмотрим систему производственных элементов, соединенных друг с другом в последовательную цепочку в порядке своих номеров, то есть элемент с номером 1 потребляет сырьевые ресурсы со склада сырьевых ресурсов, а выпускаемая им продукция служит сырьем для элемента с номером 2; продукция, выпускаемая элементом с номером 2, служит сырьем для элемента с номером 3 и т. д.; наконец, элемент с номером n потребляет в качестве сырья продукцию, выпускаемую элементом с номером $(n-1)$, а выпускаемая им продукция поступает на склад готовой продукции. Таким образом, каждый производственный элемент рассматриваемой системы выступает одновременно в виде поставщика и потребителя продукции. Структура описанной системы изображена на схеме 4.9.5.

Состояние каждого производственного элемента будем по-прежнему задавать вектором «затраты–выпуск» $y_i = (v_i, u_i)$, а модель ограничений – технологическим множеством:

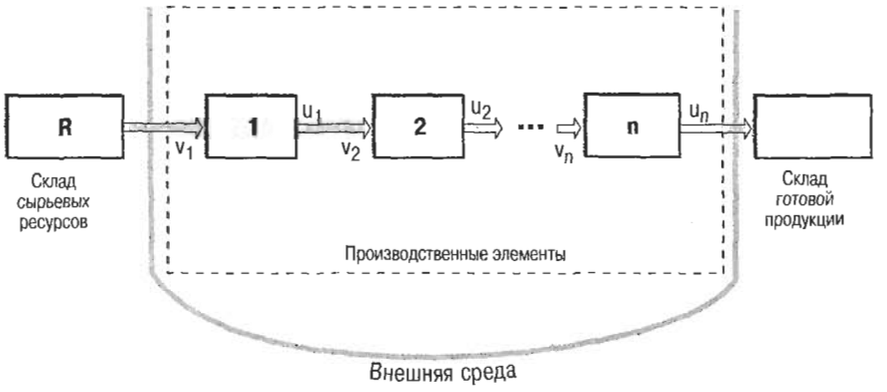
$$Y_i: y_i = (v_i, u_i) \in Y_i.$$

Предположим, что размерность $m_{i-1}^{\text{вых}}$ вектора выпуска каждого поставщика равна (или меньше) размерности $m_i^{\text{вх}}$ вектора затрат соответствующего потребителя: $m_{i-1}^{\text{вых}} \le m_i^{\text{вх}}$, $i = 1, 2, \ldots, n$. Пусть, например, конкретно $m_{i-1}^{\text{вых}} = m_i^{\text{вх}}$, $2 \le i \le n$.

Величина выпуска продукции каждого поставщика ограничивает уровень затрат связанного с ним потребителя. А это обусловливает наличие в системе глобальных ограничений и формально может быть за-

Схема 4.9.5

Структурная форма последовательной цепочки производственных элементов



писано как условие равенства выпусков и затрат каждого поставщика и соответствующего ему потребителя:

$$u_{i-1} = v_i,\ i = 2, 3, \ldots, n. \qquad (4.9.11)$$

Если производственным элементом может потребляться не вся продукция, выпускаемая поставщиком, то знак равенства в условии (4.9.11) заменяется на знак неравенства:

$$u_{i-1} \le v_i,\ i = 2, 3, \ldots, n, \qquad (4.9.12)$$

то есть объем затрат i-го элемента не может превышать объема выпуска $(i - 1)$-го элемента.

Наличие в системе еще одного глобального ограничения определяется тем, что объем затрат v_i производственного элемента с номером 1 ограничивается сверху количеством ресурсов R, находящихся на складе:

$$v_1 \le R. \qquad (4.9.13)$$

Таким образом, модель глобальных ограничений Y_{1n} последовательной цепочки производственных элементов определяется как множество всех векторов $y_i = \{(v_i, u_i)\}$ «затраты–выпуск» системы, удовлетворяющих условиям (4.9.12) и (4.9.13), а совместное рассмотрение приведенных локальных и глобальных ограничений позволяет построить модель ограничений всей системы (4.9.11).

Сетевой комплекс

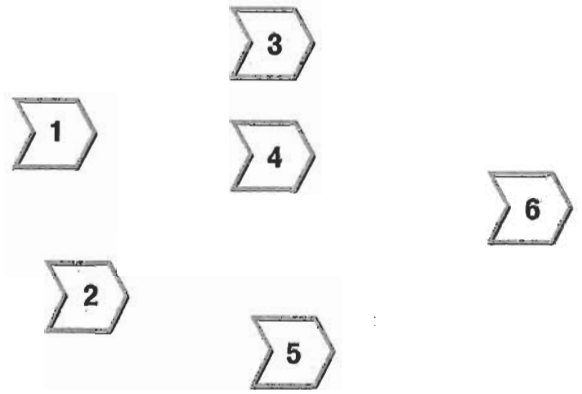
Рассмотрим систему, состоящую из нескольких связанных в сетевой комплекс элементов, каждый из которых описывается отдельной операцией. Под операцией здесь мы будем понимать элементарный процесс (работу), требующий затрат времени и ресурсов (операции типа «ожидание» требуют затрат времени)[1].

Наличие между элементами зависимостей типа сетевого комплекса соответствует тому, что некоторые операции можно начинать только после завершения других. Такие зависимости удобно отражать в виде графа, вершины которого соответствуют

[1] *Такое понятие операции применяется в теории сетевого планирования и управления.*

Схема 4.9.6

Сетевой график комплекса, состоящего из шести операций



отдельным операциям (элементам), а дуги отражают зависимости между ними (вершины i и j соединяются дугой, если операцию j нельзя начинать, пока не закончена операция i). Такой граф называется сетью, или сетевым графиком комплекса операций. Пример сетевого графика комплекса, состоящего из шести операций (элементов), изображен на схеме 4.9.6.

Состояние y_i i-го элемента, определяемого операцией описанного вида, в теории сетевого планирования задается вектором количества потребляемых им ресурсов v_i и продолжительностью операции t_i (скаляр): $y_i = (v_i, t_i)$. По своему смыслу компоненты вектора v_i потребления ресурсов i-м элементом являются величинами положительными, что можно формально записать в виде:

$$v_i \geq 0. \qquad (4.9.14)$$

Другое ограничение на вектор состояния определяется тем, что при заданном количестве ресурсов v_i существует минимальное время $t_i = \tau_i(v_i)$ выполнения операций, то есть

$$t_i \geq \tau_i(v_i). \qquad (4.9.15)$$

Совместное рассмотрение условий (4.9.14) и (4.9.15) дает нам представление множества Y_i локально допустимых состояний i-го элемента:

$$Y_i = \{y_i = (v_i, t_i) / v_i \geq 0,\ t_i \geq \tau_i(v_i)\}.$$

Для аналитического описания глобальных ограничений в рассматриваемой системе удобно ввести величину — момент окончания i-й операции. В этом случае каждой дуге (i, j) сетевого графика соответствует ограничение вида:

$$T_i \geq T_i + t_j. \qquad (4.9.16)$$

Набор ограничений (4.9.16), задаваемых всеми дугами сетевого графика (обозначим их через Q), определяет множество $Y_{гл}$ глобально допустимых состояний рассматриваемой системы:

$$Y_{гл} = \{y_i = (v_i, t_i) \ /\ T_j \geq T_i + t_j, (i, j) \in Q\}.$$

Так, например, множество глобально допустимых состояний сетевого комплекса, изображенного на схеме 4.9.6, имеет вид:

$$T_3 \geq T_1 + t_3,\ T_4 \geq \max(T_1, T_2) + t_4,\ T_5 \geq T_2 + t_5,$$
$$T \geq T_6 \geq \max(T_3, T_4, T_5) + t_6,$$

где T — заданный срок завершения всего комплекса.

Предполагая, что каждая операция начинается в самый ранний возможный момент и длится без перерыва, можно исключить переменные T_j. Действительно, $T_1 = t_1$, $T_2 = t_2$, $T_3 = t_1 + t_3$, $T_4 = t_1 + \max(t_1, t_2)$, $T_5 = t_5 + t_2$, $T_6 = t_6 + \max[(t_1 + t_3);\ t_4 + \max(t_1, t_2);\ (t_2 + t_5)]$.

Теперь множество $Y_{\text{гл}}$ глобально допустимых состояний можно описать с помощью одного неравенства:

$$t_6 + \max[(t_1, t_3)];\ [t_4 + \max(t_1, t_2); (t_2 + t_5)] \leq T.$$

4.10. Количественное моделирование производственных процессов

На состояния производственных процессов накладываются ограничения – локальные и глобальные. При постановке формальных задач планирования эти ограничения нужно описать.

4.10.1. Когда и зачем

За последние несколько десятков лет накопилась солидная библиотека моделей, описывающих бизнес-процессы в категориях «вектор состояния – модель ограничений на возможные состояния». По мере развития информационных технологий стали разрабатываться и программные средства реализации этих моделей, получившие массовое применение в планировании производства, планировании при ограниченных ресурсах, построении операционных бюджетов.

Имея это в виду, полезно знать основы моделирования, связанные с использованием аппарата производственных функций и обратных к ним функций издержек. Хотя, возможно, осваивать эти техники нужно не сразу и не всем, а по мере возможности и в соответствии со специализацией. Так что при первом чтении (а возможно, и при третьем) эту главу можно пропустить.

4.10.2. Технологическое описание производственного элемента

Производственные процессы (элементы) являются типовым и сложным объектом управления. Поэтому их стараются тщательно и детально описывать.

Основное свойство производственного элемента – способность преобразовать затрачиваемые ресурсы в выпускаемую продукцию (выпуск) в соответствии с заданной технологией.

Общая модель технологического множества

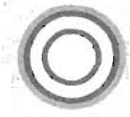
В общей модели состояние производственного элемента задается вектором «затраты–выпуск» $y = (y_1, y_2, ..., y_m)$, значения положительных компонентов которого определяют уровень (величину) выпуска продукции производственного элемента в рассматриваемом периоде, а значения отрицательных компонентов – уровень его затрат.

Возможности производственного элемента по выбору уровня вектора «затраты–выпуск» описываются его технологическим множеством Y, которое представляет собой множество всех допустимых значений векторов «затраты–выпуск» элемента

$$y \in Y. \qquad (4.10.1)$$

Обычно считается, что технологическое множество элемента является выпуклым, замкнутым и содержащим нулевой элемент подмножеством евклидового пространства E_m размерности:

$$m: 0 \in Y \subset E_m.$$

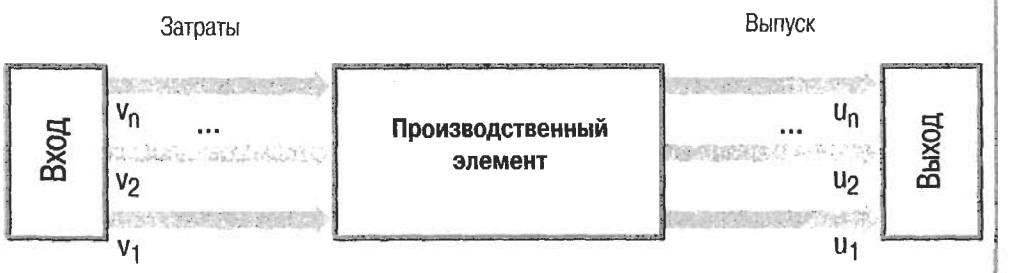


Подробные балансовые уравнения, преобразования входов в выходы и наоборот составляют основу экономической математики. При необходимой детализации эта математика программируется в системах автоматизации класса ERP.

Если программа правильно считает, то, может, и не обязательно знать, как она устроена.

Схема 4.10.1

Графическое описание производственного элемента в терминах «блок вход – выход»



Замкнутость — весьма важное свойство, позволяющее обеспечить существование оптимальных технологических режимов, которые достигаются на границе множества производственных возможностей элемента.

Выпуклость множества производственных возможностей означает, что если состояния y^1 или y^2 допустимы, то допустимо и любое состояние $\alpha y^1 + (1 - \alpha)\, y^2$, где $0 < \alpha < 1$. Другими словами, возможно «смешивание» технологий, причем «дробление» выпуска не приводит к потере эффективности.

Принадлежность нуля производственному множеству означает, что производственный элемент с технологической точки зрения может не выпускать продукцию и не производить затраты.

Модель «затраты–выпуск»

Детализация описания производственного элемента на основе учета его специфики и особенностей может позволить добиться дополнительного продвижения в исследовании. Поэтому наряду с предельно общим описанием разрабатывались и более детальные и даже «очень детальные» описания производственных элементов.

Первый шаг в направлении детализации описания (4.10.1) — выделение вектора затрат, вектора выпуска производственного элемента и раздельное представление множеств их возможных значений. Вектор состояния y производственного элемента при таком подходе представляется как результат *объединения* двух положительных векторов: вектора v затрат и вектора u выпуска:

$$y = (v, u).$$

Такое задание состояния производственного элемента соответствует популярнейшей в теории управления схеме описания элементов в терминах «блок (ящик) вход — выход». Вектор затрат задает описание состояния входа элемента, а вектор выпуска — состояние выхода. Графическая иллюстрация такого описания производственного элемента приведена на схеме 4.10.1.

Для векторов затрат и выпуска производственного элемента задаются множество V всех технологически допустимых затрат:

$$v \in V \qquad (4.10.2)$$

и множество $U(v)$ всех технологически допустимых выпусков при каждом допустимом уровне затрат v:

$$u \in U(v). \qquad (4.10.3)$$

Общее технологическое множество производственного элемента может быть получено как результат объединения всех допустимых с точки зрения условий (4.10.2) и (4.10.3) векторов «затраты–выпуск»:

$$Y = \{y = (v, u) / v \in V,\ u \in U(v)\}. \qquad (4.10.4)$$

Относительно множеств допустимых затрат V и допустимых выпусков $U(v)$ предполагаются выполненными условия, аналогичные тем, которые предполагались выполненными относительно технологического множества (4.10.1), а именно, принадлежность к положительным ортантам $E^{+}_{m_{\text{вх}}}$ и $E^{+}_{m_{\text{вых}}}$ соответственно $m_{\text{вх}}$- и $m_{\text{вых}}$-мерных евклидовых пространств ($V \subset E^{+}_{m_{\text{вых}}}$, $U(v) \subset E^{+}_{m_{\text{вых}}}$), а также замкнутость, выпуклость и включение нулевого элемента $0 \in V$, $0 \in U(v)$.

Принадлежность множеств V и $U(v)$ к положительным ортантам $E^{+}_{m_{\text{вх}}}$ и $E^{+}_{m_{\text{вых}}}$ обусловлена тем, что отрицательные выпуски не рассматриваются. Интерпретация других условий, накладываемых на множества V и $U(v)$, совпадает с приведенной выше интерпретацией аналогичных условий для технологического множества (4.10.1).

4.10.3. Производственная функция

Производственная функция — любимый инструмент описания моделей ограничений производственных элементов. Поэтому учебники и книги по математической экономике мимо производственной функции не проходят.

Рассмотренные в предыдущем параграфе методы представления технологических множеств производственных элементов не задают их описание в явном виде. Для однопродуктовых производственных элементов явное описание технологического множества можно задать, используя понятие производственной функции.

Однопродуктовым называется элемент, потребляющий $m_{\text{вх}} \geq 1$ видов затрат и выпускающий один вид продукции. Вектор затрат выпуска однопродуктового элемента имеет вид:

$$y = (v, u) = (v_1, v_2, \ldots, v_{m_{\text{вых}}}, u).$$

Функциональная связь между каждым допустимым уровнем затрат и соответствующим ему максимальным выпуском называется производственной функцией:

$$u_{\max} = \varphi(v). \qquad (4.10.5)$$

Если производственная функция однопродуктового элемента задана, то с ее помощью можно записать множество $U(v)$ допустимых выпусков при каждом допустимом уровне затрат следующим образом:

$$U(v) = \{u / 0 \leq u \leq \varphi(v)\}. \quad (4.10.6)$$

В качестве выходной переменной в производственной функции чаще всего выступает валовой (конечный) продукт производственного элемента (отрасли, предприятия и т. д.), а компонентами вектора затрат выступают величины затрат труда и ресурсов, используемых в процессе производства (см. схему 4.10.2).

При построении производственных функций используют два основных подхода: дескриптивный (статистический) и оптимизационный.

Дескриптивный подход к заданию производственной функции

При дескриптивном подходе производственная функция строится путем обработки наблюдений о соотношении затрат и выпуска. Привлекаются также технологическая информация, данные экспериментальных исследований, экспертные оценки.

При использовании дескриптивного подхода приходится принимать сильное допущение об оптимальной организации производственного процесса, по результатам наблюдения которого восстанавливается функция затрат.

Оптимизационный подход к заданию производственной функции

При оптимизационном подходе вид и параметры функции определяются в результате обобщения решения оптимизационных задач при меняющихся параметрах (затратах).

Классические примеры производственных функций

Исследования производственных процессов позволили построить целый ряд производственных функций, широко применяемых как в прикладных, так и в чисто исследовательских целях.

Линейная производственная функция

$$\varphi(v) = \sum_{j=1}^{m_{вых}} a_j v_j \qquad (4.10.7)$$

описывает случай линейной зависимости максимального выпуска продукции от уровня потребляемых затрат и является наиболее простым представлением производственной функции.

Естественным обобщением линейной производственной функции путем учета фактора нелинейности производства является *сепарабельная производственная функция*:

$$\varphi(v) = \sum_{j=1}^{m_{вых}} \varphi_j(v_j), \qquad (4.10.8)$$

где фупкции $\varphi_j(v_j)$ являются монотонными и выпуклыми вверх.

Сепарабельность производственной функции означает, что технологический процесс предполагает независимое использование затрат и использование любого вида затрат позволяет получить конечную продукцию.

Широкое применение имеет *степенная производственная функция*:

$$\varphi(v) = \alpha_0 \Pi\, v_j^{\alpha}.$$

Достоинства этой функции в том, что она включает небольшое число параметров, которые легко поддаются экономической интерпретации.

Впервые частный вариант степенной производственной функции с двумя видами затрат использовали К. Кобб и П. Дуглас применительно к макроэкономическим исследованиям. Использованная ими производственная функция имела вид:

$$\varphi(v) = \alpha_0\, v_1^{\alpha} v_2^{\alpha-1},$$

где в качестве выпуска выступал валовой национальный доход, а в качестве затрат — затраты труда и затраты капитала.

4.10.4. Расширения технологического описания однопродуктового элемента

Когда нам удается решить простую задачу, вслед за чувством удовлетворения нередко приходит понимание необходимости учесть дополнительные факторы и желание снова решить уже однажды решенную проблему.

Модель, описанная в разделе 4.10.2, уникальна по широте применения. Самые разнообразные факторы технологии производственного элемента вполне удается учитывать, соответствующим образом расширив исходное описание производственного элемента. Посмотрим, как это делается.

Технологическое множество неоднородного элемента

Пусть производственный элемент неоднороден, то есть состоит из нескольких частей $k \in K$, каждая из которых характеризуется своими удельными сырьевыми и трудовыми затратами. Учет фактора неоднородности производственного элемента (имеется в виду то, что элемент состоит из нескольких подпроцессов со своими технологическими характеристиками, например в цехе находятся разные станки) можно осуществить следующим образом.

Для каждой части производственного элемента вводится вектор «затраты–выпуск»:

$y^k = (v^k, u^k) = (v_1^k, v_2^k, \ldots, v_{m_{вх}}^k, u_1^k, u_2^k, \ldots, u_{m_{вых}}^k)$, $k \in K$.

При этом сумма затрат и сумма выпусков всех частей элемента составляют соответственно вектор затрат и вектор выпуска элемента:

$$v = \sum_{k \in K} v^k \quad \text{и} \quad u = \sum_{k \in K} u^k.$$

Различие производственных характеристик отдельных частей элемента отражают путем введения своей производственной функции для каждой части:

$$u_k = \varphi^k(v), \quad k \in K.$$

С помощью введенных таким образом производственных функций множество $U(v)$ допустимых выпусков элемента при уровне затрат v можно записать в виде:

$$U(u) = \left\{u / v = \sum_{k \in K} \geq 0, 0 \leq u \leq \sum_{k \in K} \varphi^k(v^k), k \in K\right\},$$

а функцию

$$u_{\max} = \varphi(v) = \max \sum_{\{v^k\}} \varphi^k(v^k), \qquad (4.10.9)$$

$$\text{при} \sum_{k \in K} v^k = v \geq 0, \; v \geq 0, \; k \in K,$$

можно рассматривать как производственную функцию неоднородного однопродуктового производственного элемента.

Редукция к задаче распределения ресурсов

Рассматривая задачу о выпуске продукции неоднородным производственным элементом, нетрудно представить себе и другую ее интерпретацию, а именно: ее можно рассматривать как задачу о выпуске продукции производственными элементами $k \in K$ с различающимися производственными функциями при ограниченном суммарном уровне затрат. При этом k-й части элемента соответствует элемент с номером k. После того как это соответствие установлено, дальнейшая аналогия очевидна.

В интерпретации с производственными элементами условие (4.10.9) представляет собой описание множества допустимых выпусков продукции системой производственных элементов при ограниченном поступлении в систему затрат (ресурсов).

Технологическое множество в случае нескольких технологий

Пусть на одних и тех же производственных фондах элемента допускается применение *нескольких технологических* способов. В этом случае методика расширения технологической модели однопродуктового элемента почти полностью аналогична случаю, описанному в (4.10.9) (при полном сохранении обозначений и выводов). Различие заключается лишь в том, что в качестве «отдельной подсистемы» элемента рассматривается *не отдельная* его часть со своей производственной функцией, а отдельный производственный процесс, характеризующийся своей производственной функцией.

Технологическое множество в случае комплектности потребления

Технология производственного процесса однопродуктового элемента может предлагать комплектность потребления некоторых видов затрат. Например, комплектность потребления кузовов и колес при производстве легкового автомобиля может быть отражена следующей простой записью:

$$v_{\text{куз}} = 5v_{\text{кол}},$$

где $v_{\text{кол}}$ и $v_{\text{куз}}$ — *соответственно* количество колес и кузовов, потребляемых конвейером автомобильного завода.

Если требуется выполнение некоторых линейных пропорций между затратами $v_1, v_2, \ldots, v^{\text{ск}}_{m_{\text{вх}}}$ элемента, ограничения на комплектно потребляемые затраты всегда имеют вид:

$$\frac{v_1}{a_1} = \frac{v_2}{a_2} \ldots = \frac{v_{m_{\text{вх}}}}{a_{m_{\text{вх}}}},$$

где $a_1, a_2, \ldots, a_{m_{\text{вх}}}$ — коэффициенты линейной пропорциональности затрат.

В общем случае наличие комплектности соответствует наличию функциональных зависимостей между компонентами вектора затрат элемента:

$$\eta_p(v) = 0, \; p = 1, 2 \ldots P_v,$$

которые добавляются к условиям, определяющим множество допустимых затрат $v \in V$ производственного элемента.

4.10.5. Многопродуктовый производственный элемент

В управлении часто необходимо умение переходить от рассмотрения одномерных объектов к рассмотрению многомерных, — и наоборот.

Многопродуктовыми называются производственные элементы, выпускающие несколько видов продукции. Известен целый ряд возможностей расширения однопродуктовой модели, имеющих целью учесть наличие нескольких видов выпускаемой продукции.

Редукция к однопродуктовым моделям

Если многопродуктовый элемент производит $m_{вых}$ видов продукции, потребляя при этом m видов затрат, то его векторы затрат и выпуска имеют вид:

$$v = (v_1, v_2, ..., v_{m_{вых}}),$$
$$u = (u_1, u_2, ..., u_{m_{вых}})$$

соответственно. Обозначим через $v^l = (v^l_1, v^l_2, ..., v_{m_{вых}})$ вектор затрат, потребляемых производственным элементом на выпуск продукта l-го вида: $l = 1, 2, ..., m_{вых}$.

Понятно, что:

$$v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l.$$

Производственная функция $u_l = \varphi^l(v^l)$, $l = 1, 2, ..., m_{вых}$ характеризует максимальный объем выпуска продукции l-го вида в зависимости от всех видов затрат. Если производственный элемент не имеет технологических процессов, выпускающих какую-либо продукцию комплектно, то его технологическое множество можно представить в следующем виде:

$$Y = \{y = (v, u) / v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l \geq 0,\ u^l \geq 0, \quad (4.10.10)$$
$$0 \leq u^l \leq \varphi^l(v^l),\ l = 1, 2, ..., m_{вых}\}.$$

Приведем несколько типовых частных моделей ограничений многопродуктового элемента.

Линейная модель производства

Если производственные функции для каждого вида выпускаемой продукции линейны, то получаем линейную модель производственного элемента. Используя представление (4.10.10), технологическое множество многопродуктового линейного элемента представляют в виде:

$$Y = \{y = (v, u) / v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l \geq 0,\ u^l \geq 0,$$
$$0 \leq u \leq \sum_{l=1}^{m_{вых}} a^l_1 v^l_1,\ l = 1, 2, ..., m_{вых}\}.$$

Сепарабельная выпуклая модель производства

Учет фактора нелинейности в линейной модели ограничений приводит к нелинейной сепарабельной модели многопродуктового элемента. Учет нелинейности осуществляется путем введения нелинейных сепарабельных производственных функций.

Технологическое множество многопродуктового элемента с такими производственными функциями имеет вид:

$$Y = \{y = (v, u) / v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l \geq 0,\ u^l \geq 0,$$
$$0 \leq u \leq \sum_{l=1}^{m_{вых}} \varphi^l_j v^l_j,\ l = 1, 2, ..., m_{вых}\}.$$

Производственная функция многопродуктового производственного элемента

Приведенное в разделе 4.10.3 определение задает производственную функцию элемента как максимальный выпуск продукции при каждом допустимом уровне затрат и применимо только для однопродуктового элемента.

Если производственный элемент выпускает несколько видов продукции, то использование такого определения производственной функции требует доопределения того, что понимается под максимальным выпуском в том случае, если видов продук-

ции несколько. Иными словами, нужен критерий, определяющий максимальный выпуск продукции нескольких видов. Это *проблема векторной оптимизации*. Однозначного ее решения в общем случае не существует, и может применяться ряд критериев.

Критерий оптимальности по Парето

В случае применения *критерия оптимальности по Парето* максимальным считается такой выпуск, когда при заданной величине затрат и технологических ограничений нельзя увеличить производство ни одного вида продукции, не уменьшив при этом производство какого-либо другого вида продукции.

Пусть v – заданный уровень затрат многопродуктового производственного элемента с моделью технологических ограничений (4.10.10). Тогда оптимальным по Парето является такой выпуск $u^*(v)$, удовлетворяющий ограничениям (4.10.10), что не существует другого выпуска $u(v)$, удовлетворяющего этим же ограничениям и превышающего его по величине.

В случае использования такого критерия производственная функция многопродуктового элемента определяется следующим образом:

$$u = \varphi(v) = u^*(v),$$

где $u^*(v)$ – оптимальный по Парето выпуск при технологических ограничениях (4.10.4) и уровне затрат v.

Критерии, основанные на линейной свертке

Помимо критерия оптимальности по Парето на практике используют более простые критерии, обычно основанные на переходе к скалярному показателю выпуска продукции.

Наиболее распространены, видимо, критерии максимального валового выпуска продукции в натуральном

$$\max \sum_{l=1}^{m_{вых}} u^l \qquad (4.10.11)$$

и стоимостном

$$\max \sum_{l=1}^{m_{вых}} p^l u^l \qquad (4.10.12)$$

выражениях. В условии (4.10.12) величины p^l обозначают стоимость единицы продукции l-го вида.

В случае использования критерия (4.10.11) задача построения производственной функции многопродуктового элемента формулируется как задача определения максимального валового выпуска продукции (4.10.13) при заданном уровне затрат (4.10.14) и технологических ограничений (4.10.15):

$$\varphi(v) = \max_{\{v^l,\, u^l\}} \sum_{l=1}^{m_{вых}} u^l, \qquad (4.10.13)$$

$$v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l \ge 0,\ u^l \ge 0, \qquad (4.10.14)$$

$$0 \le u^l \le \varphi^l(v^l),\ l = \{1, 2, ..., m_{вых}\}. \qquad (4.10.15)$$

Эту запись можно несколько упростить, учитывая, что максимум критерия (4.10.13) на множестве (4.10.14), (4.10.15) имеет место при максимально возможном выпуске $u_{max} = \varphi(v)$ продукции каждого вида, достижимом при использовании затрат: v, $l = 1, 2, ..., m_{вых}$.

С учетом этого рассматриваемую задачу можно представить следующим образом:

$$\varphi(v) = \max_{\{v^l,\, u^l\}} \sum_{l=1}^{m_{вых}} \varphi^l(v^l),$$

$$v = \sum_{l=1}^{m_{вых}} v^l \ge 0,\ u^l \ge 0, l = 1, 2, ..., m_{вых}.$$

Аналогично, используя критерий (4.10.12), задачу построения производственной функции многопродуктового элемента можно представить как задачу определения максимального валового выпуска продукции в стоимостном выражении при заданном уровне затрат (4.10.14) и технологических ограничениях (4.10.15).

Сопутствующие продукты

В ряде случаев между выпускаемыми видами продукции может существовать жесткая связь. Так, например, между продуктами крекинга нефти существует вполне опреде-

ленное весовое соотношение, зависящее от химического состава.

Если связь между выпускаемыми продуктами $u_1, u_2, \ldots, u_{m_{вых}}$ имеет характер линейной пропорциональности, то $m_{вых}$ можно отразить следующим соотношением:

$$\frac{u_1}{b_1} = \frac{u_2}{b_2} \ldots = \frac{u_{m_{вых}}}{b_{m_{вых}}},$$

где $b_1, b_2, \ldots, b_{m_{вых}}$ — коэффициенты пропорциональности.

В общем случае наличие сопутствующих продуктов отражается введением некоторых функциональных зависимостей $\mu_p(u) = 0$, $p = 1, 2, \ldots, P_u$, которые добавляются к условиям, определяющим множество допустимых выпусков $U(v)$ многопродуктового производственного элемента.

4.10.6. Функции производственных издержек

Прямым задачам и моделям часто соответствуют обратные им задачи и модели. Так и с функцией производственных издержек, которая в определенном смысле является обратной к производственной функции.

В рассмотренных технологических моделях производственных элементов описание технологического множества дается путем задания множества допустимых затрат и множества допустимых выпусков для каждого уровня затрат. Такого рода описания удобны в задачах типа оптимального распределения ресурсов, где при заданных уровнях потребления ресурсов приходится определять допустимые и наиболее эффективные (с точки зрения того или иного критерия) уровни выпуска.

Вместе с тем в задачах планирования встречается также своего рода обратная задача, когда уровень выпуска продукции элементами задан планом и необходимо определить допустимые и минимальные уровни затрат элементов. Задачи такого рода могут быть условно названы задачами оптимального выполнения плановой программы выпуска. В них удобно применять обратную последовательность описания технологического множества производственного элемента: сначала задать множество U допустимых выпусков $u \in U$, а затем для каждого допустимого уровня выпусков — множество $V(u)$ допустимых затрат $v \in V(u)$.

Общее технологическое множество Y производственного элемента при этом имеет вид:

$$Y = \{y = (v, u) / u \in U,\ v \in V(u)\}. \quad (4.10.16)$$

Методы построения множеств U и $V(u)$ в общем аналогичны методам построения множеств V и $U(v)$. При использовании описания (4.10.16) в одних случаях может оказаться достаточным задать общие свойства множеств U и $V(u)$. В других ситуациях может понадобиться явное задание этих множеств. Явное описание множества $V(u)$ допустимых затрат при заданном уровне выпуска можно получить, основываясь на понятии функции производственных издержек, или, кратко, просто функции издержек.

Функция издержек в простейшем случае

Определение функции издержек начнем со случая однопродуктового элемента, потребляющего один вид затрат. Функцией издержек такого элемента называется функция, характеризующая технологическую связь между заданием уровня выпуска u и минимальным уровнем затрат $v_{\min}$, использование которого необходимо для реализации этого выпуска:

$$v_{\min} = \chi(u).$$

Простой пример

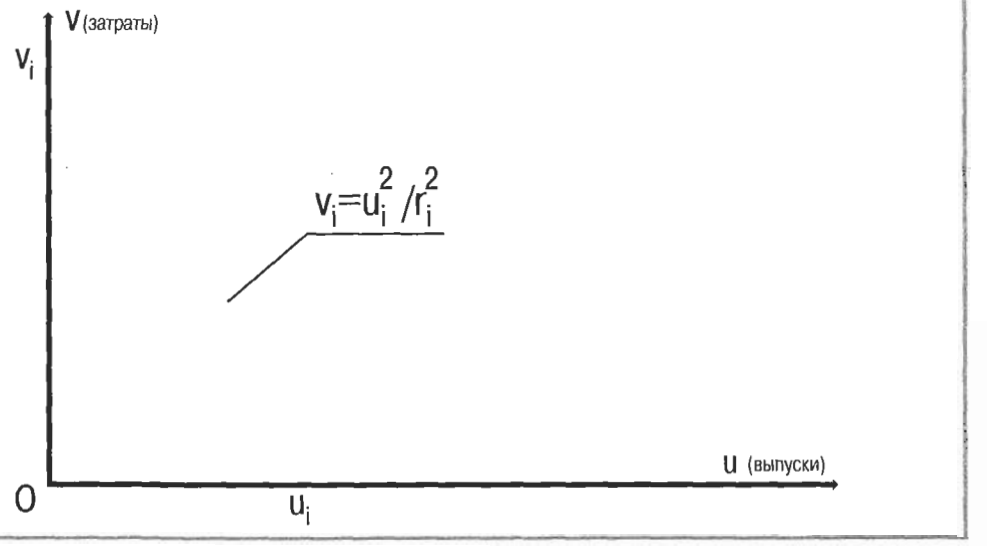
Построим функцию производственных издержек для производственного множества (см. раздел 4.9.3, схему 4.9.2) вида

$$Y_i = \{(v_i, u_i) / 0 \le v_i < 00,\ 0 \le u_i \le r_i\sqrt{v_i}\}.$$

Строя функцию издержек как обратную производственной $u_i = \varphi_i(v_i) = r_i\sqrt{v_i}$, получаем $v_i = u_i^2 / r_i^2$.

Схема 4.10.2

Пример технологического множества производственного элемента с функцией производственных издержек $v_i=u_i^2/r_i^2$



Графическое представление найденной функции издержек и соответствующего технологического множества в координатах (u_i, v_i) показано на схеме 4.10.2.

Функция издержек многопродуктового элемента

Обобщение определения (4.10.16) на случай многопродуктового элемента достигается простой заменой скалярного выпуска продукции u на вектор выпуска $u = (u_1, u_2, ..., u_{m_{вых}})$.

Случай потребления нескольких видов затрат требует более подробного рассмотрения.

Функция издержек в случае взаимодополняющих затрат

Если технология производственного процесса такова, что используемые затраты взаимно дополняют друг друга (то есть возможность замены затрат отсутствует), то определение функции издержек можно расширить на случай нескольких видов затрат.

Функцией издержек производственного элемента, потребляющего $m_{вх}$ взаимно дополняемых затрат, называется векторная функция:

$$\chi(u) = \{\chi_j(u), j = 1, 2, ..., m_{вх}\},$$

содержащая $m_{вх}$ компонентов, каждый из которых характеризует технологическую связь между заданным уровнем выпуска u и минимальными уровнями каждого вида затрат:

$$v_j = \chi_j(u), \ j = 1, 2, ..., m_{вх}.$$

Функция издержек в случае взаимозаменяемых затрат

Если потребляемые производственным элементом затраты являются взаимозаменяемыми, то один и тот же уровень выпуска продукции может быть достигнут при разных комбинациях уровней затрат.

В этой ситуации необходимо дополнительное определение того, что понимается под минимальным уровнем нескольких видов затрат.

Это проблема векторной оптимизации. Она аналогична проблеме, с которой пришлось столкнуться при определении производственной функции многопродуктового элемента. Принципы построения ряда критериев векторной оптимизации пригодны и для этого случая.

Минимизация затрат

Так, при уровне выпуска u минимальными, по Парето, являются такие затраты $v^*(u)$, удовлетворяющие технологическим ограничениям (4.10.16), что не существует других технологически допустимых затрат $v^*(u)$, меньших по величине.

Функции затрат при линейной свертке

Аналогично можно предлагать и критерии, основанные на переходе к скалярному показателю выпуска продукции. Если речь идет о сопоставимых затратах (например, о затратах различных видов топлива, пересчитанных в условные единицы), то в качестве скалярного критерия можно принять минимум суммарных затрат:

$$\min \sum_{j=1}^{m_{вх}} \gamma_j v_j,$$

где γ — коэффициенты пересчета отдельных видов затрат к общему сопоставимому виду затрат.

Другим естественным скалярным показателем является критерий минимума суммарных затрат в стоимостном выражении:

$$\min \sum_{j=1}^{m_{вх}} q_j v_j,$$

где q_j — стоимость единицы j-го вида затрат.

Если для элемента построена производственная функция, то в ряде случаев функцию издержек можно построить как обратную ей. Однако если модели производственной функции в руках исследователя нет, то необходимо специальное изучение производственного элемента с целью установления его функции издержек. Методы построения функции издержек в общем совпадают с методами построения производственной функции и основываются либо на статистической обработке данных, либо на решении оптимизационных задач при меняющихся параметрах (выпусках).

Рассмотрим две типовые функции производственных издержек.

Линейные функции издержек Леонтьева

Наиболее простым представлением функции издержек являются линейные однородные функции издержек, характеризующие производственные процессы с постоянной эффективностью затрат. В основе линейной модели лежат следующие предположения:

а) для выпуска каждого вида продукции элемент должен использовать строго определенные количества затрат всех видов (свойство комплектности потребления);

б) увеличение выпуска продукции в некоторое число раз требует увеличения потребления объектом всех других видов продукции в то же самое число раз (свойство линейности).

Пусть для производства единицы некоторой l-й продукции требуется фиксированное количество затрат α_{kl} k-го вида. Так как модель линейна, то для производства l-й продукции в количестве u_l потребуется затрат $\alpha_{kl}u_l$ k-го вида. Условие фиксированности коэффициентов α_{kl} соответствует тому, что между потребляемыми затратами не существует взаимозаменяемости, то есть для производства u_l l-й продукции всегда потребуется $\alpha_{kl}u_l$ затрат k-го вида. С учетом сказанного могут быть записаны следующие линейные соотношения для выпуска и затрат производственного элемента:

$$v_k = \sum_{l=1}^{m_{вых}} \alpha_{kl} u_l,\ k = 1, 2, \ldots, m_{вх}.$$

В векторной форме эту систему можно записать так: $v = Au$, где матрица $A = \|\alpha_{kl}\|$ носит название *матрицы технологических коэффициентов, или матрицы технологических затрат.*

Обобщением линейной функции издержек является линейная неоднородная функция, которая включает две части затрат — пропорционально зависящие от объема производства Au и не зависящие от объема производства b:

$$v = Au + b.$$

Сепарабельная выпуклая функция издержек

Эта модель является непосредственным обобщением линейной модели и получается из нее путем учета нелинейной зависимости между выпуском и затратами:

$$v_k = \sum_{l=1}^{m_{вых}} \alpha_{kl}(u_l)\, u_l,\ k = 1, 2, ..., m_{вх},$$

где коэффициенты прямых затрат зависят от уровня выпуска и предполагаются монотонными и выпуклыми, то есть по мере увеличения уровня выпуска затраты, необходимые на выпуск каждой следующей единицы продукции, увеличиваются.

4.10.7. Поговорим о расширениях и применениях

Объективно процесс расширений не имеет конца, но субъективно его каждый раз приходится на чем-нибудь заканчивать.

Учет пространственной протяженности

Еще один важный фактор, который не увеличивается в приведенном рассмотрении модели ограничений, — это фактор пространственной протяженности. По сути дела, это была модель точечного элемента. Учет пространственной протяженности элемента предполагает формирование:

а) описания элементов-пунктов, составляющих производственный элемент (каждый элемент-пункт при этом рассматривается как точечный элемент);

б) сетевого описания коммуникаций между элементами-пунктами и векторного описания величин потоков каждой коммуникации;

в) производственных ограничений в элементах-пунктах и ограничений по поставкам и отправке сырья и продуктов, накладываемых транспортной сетью. Последние определяются ограничениями по пропускной способности коммуникаций, ограничениями по пропускной способности транспортных узлов, ограничениями по количеству единиц подвижного состава в сети и ограничениями погрузочно-разгрузочных работ.

Другие элементы экономики

Идеи, описанные на примере производственного моделирования, распространяются и на другие элементы экономики: «строительство», «профессиональное обучение», «науку» и т. д. При формировании моделей таких элементов необходимо каждый раз детализировать и наполнять конкретным содержанием описание элемента, приведенное в разделе 4.10.2.

Другие показатели состояния

Помимо натуральных показателей для описания состояния элементов организационных систем могут также применяться временные и финансовые показатели (например, показатели, применяемые при операционном бюджетировании).

Финансовое моделирование (БДДС, БДР)

Наличие технологического описания является хорошей предпосылкой финансового моделирования. Переход от натуральных показателей (штуки, тонны, километры) к стоимостным осуществляется через введение в модель показателей удельных цен (стоимость штуки, стоимость тонны и т. д.), привязанных к выпускам и издержкам.

Пусть $q = \{q_j; j = 1, 2, ... m_{вых}\}$ обозначает вектор стоимостей выпускаемой продукции,

а $p = \{p_j; j = 1, 2, \ldots m_{вх}\}$ – вектор стоимостей потребляемых ресурсов. Тогда маржинальную прибыль f_j j-го элемента можно посчитать по несложной формуле:

$$f_j = qu_j - pv_i. \qquad (4.10.17)$$

Для всей системы аналогичный показатель F получается путем суммирования показателей элементов:

$$F = \sum_{i \in I}(qu_j - pv_i). \qquad (4.10.18)$$

Эти формулы можно использовать при расчете бюджета доходов и расходов (БДР) производственных элементов и системы в целом.

Если учесть связь между уровнем выпуска и уровнем издержек i-го элемента, описываемую посредством функции издержек

$$X(u) = \{X_j(u); j = 1, 2, \ldots, m_{вх}\},$$

то маржинальную прибыль элементов и системы в целом можно выразить как функции выпусков продукции

$$f_i = qu_i - pX(u_i),$$
$$F = \sum_{i \in I}(qu_i - X(u_i)).$$

Дальнейшая детализация рассмотрения функций издержек приводит к внушению постоянных и переменных составляющих издержек и позволяет проводить операционный анализ.

Если производство продукции и ее оплата не совпадают во времени, то при моделировании это учитывается через так называемые графики инкассации $\beta(t)$, которые показывают даты поступления денег за произведенную продукцию. В результате мультипликаторы вида

$$\beta(t)qu_i \text{ и } \sum_{i \in I}\beta(t)qu_i$$

позволяют рассчитать графики объема и времени поступления средств за произведенную продукцию.

Аналогично можно использовать графики фактической оплаты издержек $\delta(t)$, которые показывают фактические даты оплаты производственных издержек. В этом случае формулы

$$f_i^t = \beta(t)qu_i - \delta(t)pX(u_i),$$
$$F^t = \sum_{i \in I}(\beta(t)qu_i - \delta(t)pX(u_i))$$

позволяют рассчитывать денежные потоки, связанные с деятельностью отдельных элементов и системы в целом, и тем самым строить модели бюджетов движения денежных средств (БДДС).

Универсальные описания

Под универсальностью здесь понимается пригодность описания для любого элемента экономики. Традиционное решение этой проблемы состоит в формировании как можно более общего описания, позволяющего путем декомпозиции и конкретизации переходить к тем или иным частным случаям модели. Пример такого рода описания элемента приведен в разделе 4.10.2.

Можно сформировать универсальное описание и в более детализированном виде. Для этого необходимо определить уровень детализации описания, установить, какие типы элементов экономики можно выделить при заданном уровне детализации, составить описание для каждого выделенного элемента (на заданном уровне детализации) и затем объединить все элементы описания в стандартный элемент описания. Очевидно, при этом стандартный элемент описания будет обладать при заданном уровне детализации всеми чертами всех выделенных элементов экономики.

4.11. Постановка задач планирования состояния бизнес-процессов

Методики оптимизации требуют описания ограничений и целевой функции.

4.11.1. Модели для планирования

За последние десятилетия разработаны определенная философия управления производственными предприятиями, стандартные форматы управления, которые способствуют эффективной организации бизнеса. Ряд таких стандартов появился в середине 1970-х годов под названием MRP (Material Requirement Planning).

Современная версия данных стандартов управления называется MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия. Они используются во всех системах класса ERP (Enterprise Resource Planning), таких как R/3, BAAN, Oracle Application и др. Подобные средства позволяют автоматизировать выполнение следующих функций:

- оценка выполнимости плана производства по основным ресурсам предприятия (сырье и материалы, оборудование, рабочие, электроэнергия и т. д.);
- формирование программы снабжения ресурсами (закупка сырья и материалов, наем рабочих, энергообеспечение и т. д.);
- формирование производственной программы (планы-графики выпуска деталей, полуфабрикатов, готовых изделий);
- формирование программы сбыта (план-график отгрузки готовой продукции, подготовка сбытовых договоров, управление поставками и отгрузкой потребителям готовой продукции и т. д.);
- корректировка плана производства и производственных нормативов;
- формирование финансово-экономических отчетов (операционные и финансовые бюджеты и отчеты).

Часто такие модели построены по принципу определения целевой функции предприятия и задания системы ограничений, в которых ему приходится работать. Модели опираются на несложный математический аппарат, как правило, в рамках линейной алгебры. При практической работе с информационными системами процедура определения необходимых параметров задачи автоматизирована, при этом внутреннее устройство алгоритмов может быть неизвестно.

При решении оптимизационных задач для производственных предприятий можно выделить следующие аспекты: методический (содержательный), информационный и технический. Методический аспект связан с самой постановкой задачи и построением математической модели. Еще несколько десятков лет назад существовала проблема технической реализации разрабатываемых математических моделей.

Удачное применение математического моделирования может повысить уровень объективизации описания бизнес-процессов и улучшить возможности программ.

Чем мощнее становится компьютер, тем легче он преодолевает погрехи математического моделирования, так, может, и не надо сильно стараться?

При существующих технических возможностях современных компьютеров данная проблема принципиальных трудностей не вызывает.

4.11.2. Методический аспект моделирования

Рассмотрение моделей планирования продолжает консультант Александр Карпов.

Возможность систематического прогнозирования дается модельным описанием. Именно в этом проявляется фундаментальная роль моделей в теории и практике управления производством. Четкая формализация, создание математических моделей, несомненно, предоставляет новые возможности, связанные главным образом с «объективизацией» интуитивных представлений, с возможностью критического анализа четко сформулированных гипотез и с «автоматизмом» математического аппарата, позволяющего продвигаться от гипотез к выводам.

Как вариант, процедуру выработки управляющих решений можно описать последовательностью этапов:

- получение информации о состоянии системы, включая внешние условия;
- выдвижение варианта решения;
- анализ последствий принятия выдвинутого решения с помощью модели выработки решения;
- выяснение степени соответствия полученного результата поставленной цели.

При обнаружении соответствия вариант принимается к исполнению, в противном случае процедура повторяется.

При расчете плана работы предприятия после осуществления прогноза спроса на выпускаемую предприятием продукцию необходимо распределить по периодам производственную программу. Простейшим решением вопроса о плане производства является приведение в полное соответствие плана выпуска, реализации и спроса (конечно, если ресурсы и производственные мощности позволяют выпустить продукцию в объемах, не меньших, чем уровень спроса).

Однако это решение может оказаться экономически невыгодным или даже технологически недопустимым. Действительно, переменность уровня производства при стабильных возможностях приведет к тому, что в периоды повышенного спроса придется загружать малопроизводительное, неспециализированное оборудование и идти на оплату сверхурочных, а в периоды низкого спроса недогружать оборудование.

Поэтому может оказаться целесообразным выровнять выпуск, отказавшись от строгого выполнения вышеупомянутого равенства объемов производства, реализации и спроса, и пойти на создание запасов готовой продукции. При этом возникают иные отрицательные факторы: необходимость затрат на хранение, увеличение объема оборотных средств.

Важно выработать решение, учитывая как те, так и другие факторы, причем необходимо иметь в виду, что в условиях рыночной экономики спрос, предъявленный на определенном этапе и неудовлетворенный на этом же этапе, в дальнейшем исчезает (потребитель, которому продукция необходима срочно, получив отказ в удовлетворении своей заявки на текущем этапе, снимает эту заявку, ориентируясь на другого поставщика).

Наиболее тонким моментом в применении оптимального планирования является формализация понятия качества плана, уяснение того, какой план является наилучшим. В таблице 4.11.1 представлены критерии оптимизации, которые могут использоваться при моделировании компании.

В качестве примера критерия качества можно взять денежный поток, который формируется как разница между поступлениями от реализации продукции и платежами по переменным затратам (затраты на сырье и материалы, труд основных производственных рабочих). При моделировании платежи по постоянным расходам

Таблица 4.11.1

№	Критерий оптимизации деятельности предприятия	Комментарий
1	Объем реализации	Может использоваться для предприятия или одного из бизнесов предприятия, для которого поставлена задача увеличения доли рынка
2	Объем производства	Может использоваться для предприятия или одного из бизнесов предприятия, для которого поставлена задача увеличения объема производства, когда производственные мощности являются самым узким местом
3	Объем внешних поставок	Может использоваться для предприятия или одного из бизнеса предприятия, для которого поставлена задача увеличения объема закупок, когда снабжение является самым узким местом
4	Затраты на выплаты работникам	Может использоваться для предприятия или одного из бизнесов предприятия, для которого поставлена задача снижения затрат по заработной плате, когда данная статья затрат является существенной
5	Финансовый поток	Может использоваться для предприятия или одного из бизнесов предприятия, для которого поставлена задача увеличения денежного потока, когда самым узким местом является ликвидность
6	Прибыль/рентабельность	Может использоваться для предприятия или одного из бизнесов предприятия, для которого поставлена задача увеличения эффективности деятельности, когда первая задача финменеджмента – обеспечение ликвидности предприятия – уходит на второстепенные позиции

можно не принимать в расчет, так как они не зависят, в определенных границах, от объемов производства и, соответственно, не влияют на принятие решений. Данная задача может возникнуть у предприятия, которое планирует через год реализовать небольшой инвестиционный проект без привлечения заемных денежных средств, например расширение производственных мощностей, модернизация производства, установка новой технологической линии, расширение числа торговых точек и т. д. На текущий год ставится задача накопить максимально возможную сумму денег для поддержания текущей деятельности в следующем году и проведения небольшого инвестиционного проекта.

Существует множество других подобных постановок планирования, в том числе оптимального. Все они характеризуются стремлением выбрать план, наилучшим образом согласованный с внутренними возможностями предприятия и с внешними условиями, причем прогноз и тех и других на плановый период осуществляется с помощью математических моделей.

Распространены две постановки оптимизационных задач:
1) найти максимум целевой функции при заданных ограничениях по ресурсам;
2) минимизировать ресурсы, необходимые для достижения желаемого значения целевой функции.

Схема 4.11.1

Основные бизнес-процессы производственного предприятия и связанные с этим расчеты

4.11.3. Постановка задачи

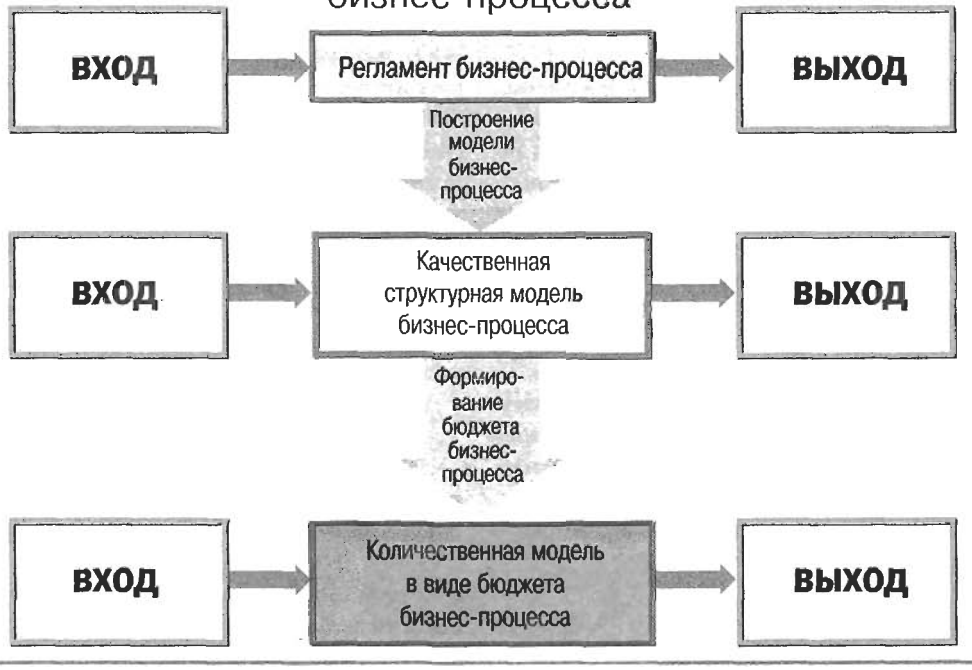
Правильная постановка задачи дает 50% решения. Процесс постановки задачи включает в себя разработку модели предприятия. Модель предприятия основывается на описании его основных бизнес-процессов. По каждому выделенному бизнес-процессу строится количественная модель, а затем путем консолидации информации о бизнес-процессах получается сводное количественное описание предприятия.

4.11.4. Описание бизнес-процессов

Концепция моделирования предприятия на основные бизнес-процессного описания представлена на схеме 4.11.1. Из схемы ясно следует логика последовательной детализации, используемая при моделировании бизнес-процессов предприятия. На первом этапе строится самая грубая модель предприятия – функциональная модель, дающая представление о функциях предприятия и о распределении ответственности за их выполнение. Функциональная модель предприятия не содержит информации о взаимосвязях функций. Для этого строится процессная модель (см. схему 4.11.1). Процессная модель также дает описание потоков ресурсов (материальные, информационные и т. д.), используемых при выполнении функций, но не дает их стоимостную оценку, которую необходимо иметь для расчета финансового плана предприятия. Поэтому следует уточнить описание бизнес-процессов с помощью построения количественной модели (схема 4.11.2), определяющей стоимость их выполнения. Построив количественную модель бизнес-процессов, можно построить и модель финансового плана предприятия (см. схему 4.11.1).

Схема 4.11.2

Концептуальная схема количественного описания бизнес-процесса



Приведем пример оптимизационной постановки финансового планирования.
Задача выглядит так:
• спланировать основную деятельность предприятия помесячно на год вперед на существующих мощностях по следующим направлениям (см. схему 4.11.1):
– программа сбыта;
– программа производства;
– программа снабжения;
– программа финансирования;
• сформировать финансовый план предприятия;
• обеспечить максимальный денежный поток от основной деятельности за год.
Предприятие производит и реализует определенный ассортимент продукции. В данной главе рассматривается оперативное планирование выпуска продукции, поэтому считается, что на протяжении периода планирования ассортимент не меняется. Но это не означает, что в каждом месяце будет реализовываться или производиться продукция всего спектра ассортимента.
Основные бизнес-процессы производственного предприятия и связанные с этим расчеты.
Рынок сбыта имеет следующие параметры:
• спрос на продукцию (верхняя оценка);
• цена реализации продукции;
• динамика роста цен;
• график оплаты реализованной продукции.
Структура производственных мощностей тоже считается заданной. Известны данные по мощностям производственных агрегатов.
Имеются данные по *затратам на производство:*
• затраты сырья и материалов;
• затраты на труд основных производственных рабочих;
• производственные накладные расходы.
Период оборота не более месяца, то есть, закупив материалы в каком-либо месяце, можно успеть произвести продукцию и реализовать ее на рынках сбыта.
Рынок сырья имеет следующие параметры:
• предложение по материалам;
• цена материала;
• динамика роста цены;
• график оплаты материалов.

4.11.5. Описание программы сбыта

При описании сбытовой программы в модели обычно описываются следующие переменные: объемы реализации продукции, спрос на каждый продукт, запасы готовой продукции, цена реализации продукции, коэффициент роста цены продукции, поступления от реализации продукции, коэффициенты инкассации по каждому продукту.
Логика расчетов проста. Сначала считается планируемая выручка от реализации каждого продукта по всем планируемым периодам. Данная величина рассчитывается путем умножения планируемой цены реализации продукции на плановый объем реализации. В модели учитывается динамика роста цен на продукцию за счет инфляции. Для того чтобы рассчитать плановые поступления денежных средств от реализации продукции, необходимо скорректировать плановую выручку с учетом реальных поступлений денежных средств. Для этого используются коэффициенты инкассации, которые определяют, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в том же периоде, а какая – в последующих. Коэффициенты инкассации могут назначаться экспертно, а могут быть рассчитаны путем анализа реестра старения дебиторской задолженности, если таковой существует в компании.
В модели программы сбыта может учитываться ряд ограничений, в частности ограничение по объему реализации продукции. Считается известным спрос на продукцию, то есть в каких объемах компания может реализовать свою продукцию в каждом плановом периоде.

4.11.6. Описание программы производства

В модели производственной программы могут использоваться следующие переменные: объемы производства, удельные затра-

ты производственных агрегатов, мощность каждого производственного агрегата, стоимость единицы времени каждого агрегата, коэффициент роста стоимости единицы времени агрегата, платежи за использование производственных агрегатов, коэффициенты инкассации по каждому производственному агрегату. Понятие «производственный агрегат» включает в себя также и трудовые ресурсы — производственных рабочих.

Вариант схемы расчетов может выглядеть так: сначала рассчитывают затраты производственных агрегатов по каждому продукту. Для этого суммируют все произведения удельных затрат производственных агрегатов и стоимости единицы времени их использования. Затем, используя коэффициенты инкассации, определяют выплаты денежных средств за использование каждого производственного агрегата в выпуске продукции при учете ограничений, в частности ограничения по производственным мощностям.

4.11.7. Описание программы снабжения

В модели снабженческой программы часто используются следующие переменные: объемы закупок материалов, стоимость материалов, коэффициент роста цен, запасы материалов, удельный расход материалов на производство единицы продукции, платежи за материалы, коэффициенты инкассации. Схема расчетов следующая: определяются затраты на закупку материалов, для этого суммируются все произведения удельного расхода материалов и объемов производства продукции; затем, используя коэффициенты инкассации, определяют выплаты денежных средств за закупаемые материалы.

В модели программы снабжения может учитываться и ряд других ограничений, в частности ограничение по объему закупок.

4.11.8. Описание показателей финансового плана

Программы снабжения могут использовать следующие переменные: денежные средства на начало/конец периода, поступления/выплаты денежных средств, денежный поток.

В данной программе осуществляется консолидация информации о поступлениях и платежах из моделей сбыта, производства и снабжения.

4.11.9. Формальная постановка задачи

Целевая функция может состоять из трех слагаемых: поступлений от реализации продукции, платежей за использование производственных мощностей (в данном примере — труд основных производственных рабочих) и платежей за поставляемые материалы. В ходе решения задачи необходимо принять следующие плановые решения:

- оценить объем закупок сырья и материалов в каждом месяце планируемого года;
- оценить объем производства продукции в каждом месяце планируемого года;
- оценить объем реализации продукции в каждом месяце планируемого года.

Данные решения должны максимизировать финансовый поток по маржинальной прибыли.

4.12. Модели планирования основных бизнес-процессов

Модели рационального и оптимального планирования сводятся к решению балансовых задач и задач математического программирования.

4.12.1. Плановые и управляющие показатели, модели планирования

Есть плановые показатели, есть фактические. В этом надо разобраться прежде всего на уровне модели, рассмотренной в предыдущих главах.

Понятие «план», или «планирование», имеет много значений. В них часто вкладывают различный смысл и содержание. При моделировании бизнес-процессов это понятие целесообразно конкретизировать, вместе с тем оставляя его по возможности более универсальным.

Плановые показатели

Можно принять, что в двухуровневой системе управляющие параметры имеют смысл желательных (с точки зрения центра) состояний элементов. Будем называть их *планируемыми (нормативными) состояниями*, или просто планом, и обозначать:

$$x_i = \{x_{ij}, j \in J\},$$

где J — множество планируемых компонентов состояния i-го элемента.
Соответственно через

$$x = \{x_i, i \in I\}$$

будем обозначать план всей системы.

В конечном итоге для компьютерных программ планирования производства необходимо описать существенные ограничения, а также один или несколько критериев оптимизации, после чего решить поставленную задачу математического программирования.

Вершиной реализации методов математического программирования является оптимальный план, то есть понятие, над которым по долгу службы должны иронизировать настоящие либеральные экономисты.

Централизованное и децентрализованное планирование

В приведенном понимании управляющие параметры — планы — имеют смысл «рекомендаций» со стороны центра относительно значений планируемых компонентов. На первый взгляд может показаться, что это узкое понимание природы управляющих параметров. Однако на самом деле это не так. Меняя способ введения в организационную систему управляющих параметров, можно получить практически все представленные на схеме 4.12.1 типовые варианты их понимания.
Так, в одних случаях в системе может обеспечиваться безусловное выполнение устанавливаемых центром плановых показателей (полная централизация планирования). Тогда плановые показатели x имеют смысл жестко устанавливаемых управляющих параметров, а соответствующие компоненты векторов состояния элементов y заведомо будут совпадать с устанавливаемыми центром плановыми показателями $y = x$. В теории управления техническими объектами, как правило, применяется

Схема 4.12.1

Типовые варианты увязки плановых и фактических показателей состояния

именно такое понимание управляющих параметров.

При других способах введения плановых показателей выбираемые элементами компоненты векторов состояния могут не совпадать с соответствующими планами, но при несовпадении плана и состояния элемент штрафуется (премируется, мотивируется). Это соответствует понятию плана с мотивацией на его исполнение, используемому в социально-экономических системах.

Возможны также ситуации, когда невыполнение элементом установленного планового показателя вообще не имеет для него «никаких последствий». В этом случае плановый показатель имеет для элемента характер рекомендации, прогноза.

Наконец, для ряда компонентов векторов состояния элементов плановые показатели вообще могут не устанавливаться.

Таким образом, предложенное понимание устанавливаемых центром плановых показателей позволяет отразить основные встречающиеся на практике ситуации.

4.12.2. Как построить модель для планирования

Наличие инструментов моделирования хозяйственных единиц типа «показатели состояния — множества возможных состояний» позволяет ставить и решать задачу планирования состояния хозяйственной единицы на множестве допустимых планов.

Чтобы усилить поддержку внутрифирменного планирования бизнес-процессов, разрабатываются методики и модели планирования.

Планирование всегда производится при тех или иных гипотезах о будущем. Эти гипотезы могут приниматься явно или неявно, но они всегда есть.

Очень часто при планировании сначала делается фундаментальное предположение о том, что план будет выполнен. В рассмотренных моделях это соответствует тому, что y будет равен x, а реализуемый план можно выбирать только среди множества допустимых состояний Y: $y = x \in Y$! Эта гипотеза отражает величайшее суеверие о том, что план предназначен для правильного планирования будущего.

Моделью планирования называется процедура определения состава и значений плановых показателей на основе используемой в процедуре информации.

Задание модели планирования включает в себя задание множества X допустимых планов $x \in X$ и правила выбора плана из множества X. Формирование множества допустимых планов может осуществляться рядом способов.

Как задать множество X допустимых планов

Так, в качестве множества X может приниматься множество допустимых состояний системы

$$X = Y.$$

В других случаях множество X может формироваться как результат теоретико-множественного пересечения множества Y допустимых состояний и множества $\tilde{X}$, учитывающего дополнительные ограничения планирования в задаче:

$$X = Y \cap \tilde{X}.$$

Таким подмножеством может быть, в частности, подмножество состояний, при реализации которых выполняется некоторый план $\mathbf{x_c}$ системы в целом (например, суммарный валовой выпуск продукции или суммарный объем выручки):

$$x_C = \xi(y),$$

где $\xi(y)$ представляет собой агрегированный плановый показатель.

Возможны и такие ситуации, когда множество X допустимых планов включает элементы, не входящие в Y, то есть содержит нереализуемые планы:

$$x \in X \,/\, Y.$$

Последняя ситуация, в частности, может иметь место в случае неполной информированности или неправильного представления центра о множестве Y допустимых состояний системы.

Задание множества допустимых планов позволяет перейти к следующему этапу — выбору плана из множества допустимых. Разработан ряд принципов выбора плана из множества допустимых: рационального планирования, оптимального планирования, оптимального планирования с прогнозом состояний, векторной оптимизации в процедурах выбора плана, согласованного планирования и др.

4.12.3. Модель рационального планирования

Цель модели рационального планирования — нахождение допустимого варианта плана. Основные вопросы, которые решаются в рамках модели, выстраиваются в такой последовательности: сначала надо сформировать и описать множество допустимых планов, затем определить план, удовлетворяющий сформированным ограничениям (допустимый план).

В простейшем варианте идея рационального планирования сводится к построению реализуемого варианта плана x, то есть такого плана, который удовлетворял бы ограничениям, имеющимся в системе:

$$x \in Y = Y_{гл} \cap \left(\prod_{i \in I} Y_i\right).$$

Помимо ограничений, накладываемых на состояние системы и ее элементов, в задаче планирования могут присутствовать дополнительные локальные и глобальные ограничения, отражающие те или иные требования центра к плану (желательному состоянию системы). Например, план по выпуску продукции в текущем периоде должен быть не меньше, чем аналогичный план в прошлом периоде; план по выпуску продукции должен удовлетворять заданным пропорциям и т. д.

Обозначим дополнительные локальные и глобальные ограничения задачи планирования через $\tilde{X}_i$ и $\tilde{X}_{гл}$ соответственно.

Множества локально допустимых и глобально-допустимых планов имеют вид:

$$X_i = Y_i \cap \tilde{X}_i,\ i \in I \ \text{ и } \ X_{гл} = Y_{гл} \cap \tilde{X}_{гл}.$$

Соответственно, множество допустимых планов системы представляется в виде:

$$X = X_{гл} \cap \left(\prod_{i \in I} X_i\right).$$

План x, удовлетворяющий ограничениям

$$x \in X,$$

называют *допустимым*.

Выполнение ограничений задачи планирования на этапе реализации обеспечивается в той же степени, в которой обеспечивается выполнение плана.

Если выполнение плана на этапе реализации не гарантировано, то вводимые центром в задачу планирования дополнитель-

ные ограничения на этапе реализации плана могут не выполняться, быть «нежесткими» ограничениями с точки зрения их выполнения на данном этапе. Поэтому с помощью такого рода ограничений удобно отражать те требования к плану, выполнение которых желательно для центра, но относительно которых отсутствует уверенность (например, из-за недостаточной информированности), что они не будут нарушены на этапе реализации.

4.12.4. Характерные примеры рационального планирования

Продолжаем рассматривать библиотеку классических примеров. С помощью введения дополнительных ограничений в задачу планирования удобно отражать требования *к плану следующего вида: некий функционал* от плана должен достигать заданного значения. К такой формулировке сводятся очень многие требования к планам. В следующих двух примерах иллюстрируется ситуация, когда требуется обеспечить заданный объем выпуска продукции.

Достижение валового выпуска в системе производственных элементов

Обозначим минимально допустимый уровень валового выпуска продукции через Q. Состояние производственного элемента задается вектором $y = (v, u)$, план — вектором $x = (x^v, x^u)$.

Условие выпуска заданного объема продукции можно записать следующим образом:

$$\sum_{i \in I} x_i^v \geq Q. \qquad (4.12.1)$$

При построении множества допустимых планов X в соответствующей задаче планирования ограничение (4.12.1) приходится учитывать наряду с глобальными и локальными ограничениями, образующими множество Y возможных состояний системы. В результате множество X допустимых планов определяется условиями (4.12.1) и

$$\sum_{i \in I} x_i^v \leq R. \qquad (4.12.2)$$

На этапе реализации ограничения (4.12.2) будут обязательно выполняться для соответствующих компонентов состояния системы: ресурсы ограничены вектором R, затраты–выпуски производственного элемента ограничены множеством производственных возможностей. А вот ограничения (4.12.1) могут быть, вообще говоря, нарушены, если в системе не обеспечивается выполнение плана по выпуску продукции.

Описанная в этом примере ситуация предполагает невоспроизводимость потребляемых производственными элементами ресурсов. Если производимая производственной системой продукция может служить для этой же системы входными ресурсами, то потребляемые ресурсы являются воспроизводимыми. Учет воспроизводимости ресурсов требует корректировки представления глобальных ограничений, обусловленных ограниченностью экзогенных ресурсов (4.12.2) и необходимостью достижения заданного объема валового выпуска продукции (4.12.1). Это показано в следующем примере.

Балансовые ограничения в задаче планирования в системе с воспроизводимыми ресурсами

Для упрощения записи будем полагать, что размерность $m_{\text{вых}}$ и номенклатура производимого системой выпуска совпадают с размерностью $m_{\text{вх}}$ и номенклатурой потребляемых в системе затрат:

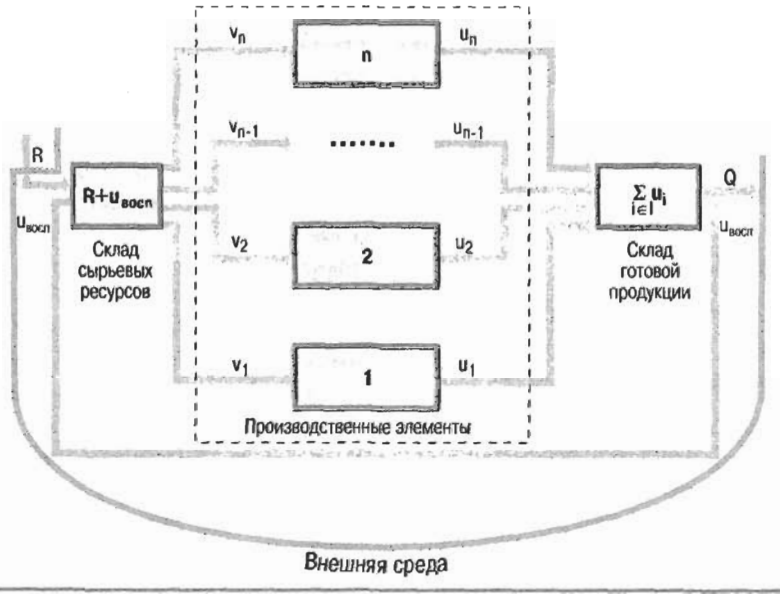
$$m_{\text{вых}} = m_{\text{вх}}.$$

Структура системы производственных элементов, удовлетворяющая названным условиям, представлена на схеме 4.12.2.

Пусть в системе заданы вектор поступления экзогенных ресурсов R и вектор внешнего валового выпуска всех видов продукции Q. Поскольку объем потребляемых системой ресурсов складывается из поступлений экзогенных и воспроизведен-

Схема 4.12.2

Структурная форма системы производственных элементов с воспроизводимыми ресурсами



ных ресурсов, то ограничение на уровень потребляемых системой ресурсов в задаче планирования приобретает вид:

$$x^v \le R + x^{u_{восп}}, \qquad (4.12.3)$$

где $x^{u_{восп}} = \sum_{i \in I} x_i^{u_{i\text{-}восп}}$

обозначает план той части производимой системой продукции, которая идет на воспроизводство.

Поскольку выпускаемая системой продукция частично идет на воспроизводство, то условие достижения заданного уровня внешнего валового выпуска приобретает вид:

$$x^u = \sum_{i \in I} x_i^u, \qquad (4.12.4)$$

$$x \ge x^{u_{восп}} + Q. \qquad (4.12.5)$$

В экономико-математической литературе оно известно как условие материального баланса.

Помимо ограничений (4.12.3) и (4.12.5) на уровень затрат и выпуска производственной системы накладываются также ограничения, определяемые технологическими возможностями входящих в систему производственных элементов:

$$(x^v, x^u) \in Y_{техн.} \qquad (4.12.6)$$

Простейший вариант модели этих ограничений можно получить, если рассматривать производственную систему как один многопродуктовый производственный элемент. В этом случае технологические ограничения можно задать, например, с помощью функции издержек:

$$x^v \ge \mu(x^u), \qquad (4.12.7)$$

и условия (4.12.4) и (4.12.6) выполняются как равенства:

$$x^v = R + x^{u_{восп}},\ x^u = x^{u_{восп}} + Q. \qquad (4.12.8)$$

Нелинейная модель материального баланса

В этом случае можно объединить условия (4.12.7), (4.12.8), исключив из них переменные x^v и $x^{u_{восп}}$.

Проделав эту операцию, получим следующую запись условия материального балан-

са, известную как система нелинейных уравнений материального баланса:

$$R + x'' = \mu(x'') + Q.$$

Линейная балансовая модель Леонтьева

В частности, если экзогенных поставок ресурсов нет ($R = 0$), то имеем:

$$x'' = \mu(x'') + Q.$$

При линейной функции издержек $\mu(x) = Ax$ это условие приобретает вид:

$$x'' = Ax'' + Q.$$

Оно известно как линейная балансовая модель Леонтьева.

Если функция издержек линейна

$$\mu(x) = Ax + b,$$

то балансовая модель Леонтьева приобретает вид:

$$x = Ax + Q + b.$$

4.12.5. Модели рационального планирования с перебором вариантов

Цель модели — ограниченный перебор допустимых планов для нахождения предпочтительного варианта. В такой постановке хотя и неявно, но предполагается наличие функции предпочтения или целевой функции.

Идея рационального (приемлемого) планирования сводится к нахождению произвольного варианта допустимого плана $x \in X$. Если

$$x \in X \subset Y,$$

то допустимый план будет реализуемым.

На практике распространена ситуация, когда удается найти сразу несколько допустимых состояний системы, то есть несколько вариантов планов:

$$x^1 \in X,\ x^2 \in X,\ x^3 \in X,\ \ldots$$

Тогда естественно попытаться выбрать более предпочтительный вариант по тому или иному критерию. Это метод ограниченного перебора рациональных планов.

4.12.6. Процедура оптимального планирования

Оптимальность лучше, чем рациональность, но только с позиции критерия оптимальности.

Модели оптимального планирования возникают тогда, когда удается сформулировать некоторый критерий оптимальности $\Phi(x)$, максимизация (минимизация) которого понимается как цель задачи планирования. Модель выбора оптимального плана при таких предположениях принимает вид:

$$\Phi(x) \to \max_{x \in X}$$

или

$$\Phi(x) \to \min_{x \in X}.$$

Переход от моделей рационального планирования к моделям оптимального планирования требует решения двух новых проблем: задания критерия оптимальности $\Phi(x)$ и определения собственно оптимального плана x:

$$\Phi(x_{\text{опт}}) \to \max_{x \in X} \Phi(x). \qquad (4.12.9)$$

Задание критерия оптимальности

Проблема задания критерия оптимальности $\Phi(x)$ решается в рамках техник построения количественных критериев оценки степени достижения целей. Идеи подобных подходов представлены в следующей главе. В рамках таких процедур общие формулировки цели расщепляются до системы частных формулировок, упорядоченных в виде дерева целей. Расщепление продолжается до тех пор, пока не удается получить систему частных целей, поддающихся количественной оценке.

Таким образом, получается набор частных количественных показателей:

$$q = \Psi(x),$$

оценивающих частные цели, а через дерево целей — и общую цель. С помощью

процедуры обратного агрегирования по дереву целей частные критерии объединяются в некоторый общий критерий:

$$\Phi(x) = \Psi(q) = \Psi(\Psi(x)),$$

который и понимается как *интегральный функционал, количественно оценивающий степень достижения цели.*

Количественное определение оптимального плана

Другая проблема — количественное определение оптимального плана (4.12.9) — получила решение в рамках направления «Математическое программирование». Интенсивное развитие этого направления в течение последних трех десятков лет привело к созданию мощной библиотеки алгоритмов и программных продуктов, уверенно решающих подобные задачи.

С учетом такого положения дел сегодня можно сказать, что основные трудности применения методов оптимального планирования лежат не в поиске алгоритмов решения задачи (4.12.9), а в осуществлении ее формальной постановки в виде, удобном для применения известных эффективных алгоритмов из имеющихся весьма обширных библиотек.

4.13. Методы анализа и моделирования целей

Количественное моделирование целей опирается на модели показателей оценки деятельности.

4.13.1. Анализ целей организационных систем

Цели, как и многое другое, полезно анализировать.

Организационные системы представляют собой системы, обеспечивающие функционирование коллектива людей для достижения определенных целей. В самом определении организационной системы заложен целенаправленный характер ее функционирования.

Развитие методологии анализа целей направлено на исследование целого ряда взаимосвязанных проблем. Так, ведется изучение закономерностей целеобразования в организационных системах, его свойств, характеристик и т. д. Разрабатываются методы и процедуры (как правило, с элементами эвристики) описания и анализа целей. Ряд методов направлен на выявление и обработку субъективной экспертной информации о целях организационных систем. В последние годы методы формирования и анализа целей были расширены за счет привлечения возможностей и средств машинной имитации.

В процессе анализа целей организационных систем был предложен целый ряд принципов и условий их классификации. Их можно разделять на общие и частные, внутренние и внешние, количественные и качественные и т. д.

Цели различаются по уровням иерархии. Цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей следующего, более высокого уровня. Следовательно, при формировании комплекса целей организационной системы может осуществляться их декомпозиция.

Важны временной аспект целей, их «траекторная» и «точечная» формулировки. При описании стратегических долгосрочных целей высшего уровня используется «траекторная» формулировка, поскольку эти цели задают лишь спектр возможных траекторий, продвижение по которым понимается как реализация данной цели. Они задаются в качественном виде, определяющем общее направление развития. Их конкретизация по времени и количественным характеристикам может осуществляться с помощью «точечной» формулировки на основе использования целевых нормативов.

Формирование целей организационной системы должно основываться на использовании всей накопленной объективной и субъективной информации. Объективная информация об организации существует в виде директивных документов, определяющих ее цели и критерии (в содержательном или даже в количественном виде, в виде целевых нормативов, планов, управляющих параметров, норм и т. д.) и задающих способы, которые обеспечивают реализацию

Большинство менеджеров знают, что такое «древо целей».

Что-то из-за леса деревьев не видно.

этих целей. Субъективная информация определяется индивидуальным и коллективным знанием, опытом и интуицией руководства организации, приобретенными в результате наблюдения и участия в процессе функционирования системы. Она проявляется в виде различных систем предпочтения отдельных людей, служб и организаций. Эти предпочтения часто систематизированы не полностью, разрозненны. Установить их априори часто не представляется возможным. Кроме того, предпочтения неизбежно изменяются во времени и в процессе получения информации и демонстрируют определенную устойчивость лишь в среднем.

Формирование целей организации — своеобразный итерационный адаптивный механизм. В результате повторения процесса их формирования, наблюдения за результатами функционирования системы снимается целый ряд неопределенностей, устанавливается более ясное, согласованное понимание.

Необходимость адаптивной подстройки процесса формирования целей и критериев системы управления обусловлена еще и тем, что в процессе функционирования организации могут меняться внешние условия, в существенной мере оказывающие влияние на их формирование.

Современная методология выделения, описания и анализа целей основывается на использовании методов декомпозиции (расчленения), включающих элементы эвристики, использующих дедуктивные и индуктивные способы человеческого мышления и реализуемых с участием экспертов.

Метод «древо целей»

Использование метода «древо целей» производится в соединении с экспертными процедурами. Место ряда экспертных вероятностей и оценок могут занять разнообразные математические модели и оценки, полученные на основе формализованных методов анализа.

Методы анализа и моделирования целей опираются на процедуры декомпозиции, синтеза и оценки. Сначала общие цели сводятся к частным, упорядочиваются в виде древа целей. Расщепление проводится до целей, поддающихся количественной или качественной оценке. В результате формируется система частных оценочных критериев. В свою очередь, частные критерии сворачиваются в агрегаты для получения оценок более общих целей и упорядочиваются в виде «древа показателей». В итоге древо вербально заданных целей проецируется в некоторое древо оценочных показателей.

Построение «древа целей» идет «сверху вниз», от общих целей к частным, путем их дезагрегирования, декомпозиции и редукции (схема 4.13.1). Так, достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня.

В свою очередь, каждая из этих целей может быть декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. В основе декомпозиции могут лежать разные основания, например по областям деятельности, а внутри областей — по подобластям, по элементам организационной структуры, по региональной структуре системы и т. д.

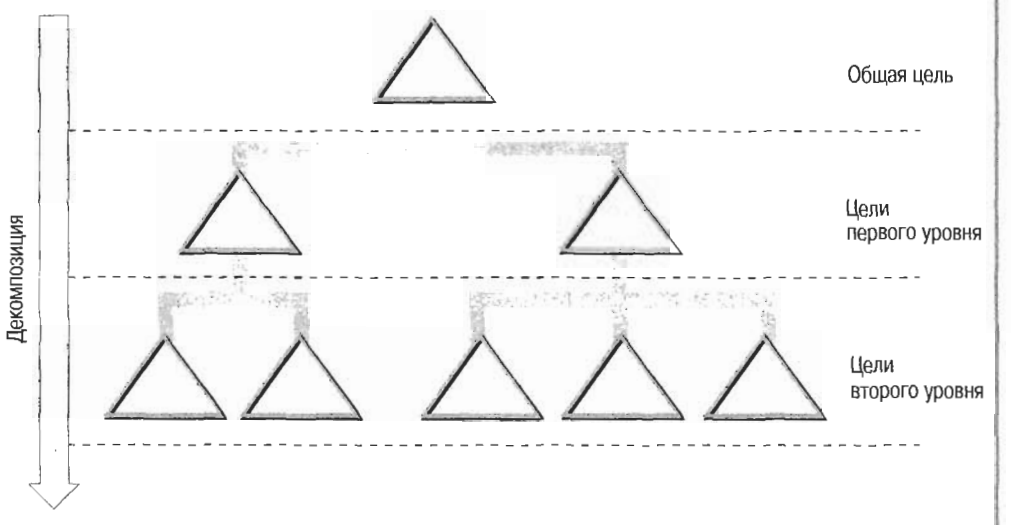
Один из основных принципов построения «древа целей» — полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

Представление главной цели в виде «древа целей» может оказаться неполным, так как могут быть потеряны присущие ей свойства. Проблема полноты в этом случае решается за счет квалификации эксперта, формирующего полное описание, и использования более сложных структур, например путем превращения «древа целей» в граф более общего вида.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели приписывается порядковый номер, показывающий ее относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является их нормирование по значимости.

Схема 4.13.1

Иллюстративный пример «древа целей»



Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удается точно измерить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой. Поэтому, чтобы осуществить общее ранжирование всего «древа целей», используются условные показатели и оценки.

Ранжирование и нормирование целей часто осуществляются на основе экспертных оценок. При этом на основе индивидуальных оценок выводят общую усредненную оценку.

4.13.2. Конструктор процедур оценки

Во многих случаях удобно применять решения, собранные из типовых элементов.

Процедуры формирования частных критериев можно представить как результат последовательного применения нескольких типовых преобразований исходных данных, характеризующих фактические и планируемые результаты функционирования системы или ее элементов.

Преобразование шкалы

В качестве одного из них устанавливается операция «преобразование шкалы». Преобразование шкалы производится над скалярными показателями, оценивающими функционирование системы. Она задается отображением одномерного множества Y_j возможных значений скалярного показателя q_j в некоторое одномерное множество Q_j его преобразованных значений q_j:

$$q_j = \gamma_j(y_j),\ q_j \in Q_j,\ y_j \in Y_j.$$

Нормирующее преобразование шкалы

Другой типовой процедурой может быть нормирующее преобразование шкалы, за-

даваемое с помощью выделения «точки отсчета» — нормативного, планового уровня показателя x_j, относительно которого оценивается значение соответствующего фактического показателя y_j:

$$y_j : q_j = p_j(x_j, y_j).$$

На основе использования нормирующего преобразования шкалы оценка достижения цели может быть построена, например, как степень выполнения плана в абсолютных единицах:

$$q_j = y_j - x_j \text{ (факт-план)}.$$

На основе этого же преобразования можно переходить к безразмерным относительным оценкам степени достижения целей. Примером может служить построение оценки выполнения плана в относительных единицах:

$$q_j = \frac{y_j \text{ (факт)}}{x_j \text{ (план)}}$$

или

$$q_j = \frac{y_i - x_i \text{ (факт-план)}}{x_i \text{ (план)}}.$$

Последний критерий может быть построен в результате последовательного применения двух нормирующих преобразований шкалы:

$$q_j^{\circ} = y_j - x_i, \quad q_i = q_i^{\circ} / x_i.$$

Переход к одноразмерной шкале

В ряде случаев применяется переход не к безразмерной, а к одноразмерной шкале измерения достижения цели, одинаковой для всего набора рассматриваемой группы показателей или факторов. Примерами таких универсальных измерителей могут служить деньги (для факторов, описывающих производство и потребление продукции и услуг), условно-нормативный вид топлива, по удельной калорийности которого рассчитываются объемы других видов энергетических ресурсов — нефти, газа, угля, кокса и т. д. На той же основе проводится измерение выпуска различных видов проката в тоннах, различных видов транспортных услуг в тонно-километрах и т. д. Соответствующее нормирующее преобразование шкалы в таких случаях представляет собой умножение того или иного показателя y_j на нормирующий показатель λ_j, приводящий к единой единице измерения:

$$q = \lambda_j \times y_j \text{ (норматив} \times \text{факт)}.$$

Агрегирование

Для сокращения набора исходных показателей при построении на их основе частного критерия достижения цели используется процедура *агрегирования*. Пусть элемент оценивается вектором показателей $y_j \in Y_j$. Процедура агрегирования задается отображением множества Y_j возможных значений вектора показателей y_j в некото-

Таблица 4.13.1

Показатель 1	Показатель 2			
	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Отлично	Отлично	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
Хорошо	Хорошо	Хорошо	Хорошо	Удовлетворительно
Удовлетворительно	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	Неудовлетворительно	Неудовлетворительно
Неудовлетворительно	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Удовлетворительно	Неудовлетворительно

рое множество Q_j его преобразованных значений:

$$q_j = \sigma_j(y_j),\ q_j \in Q_j,\ y_j \in Y_j,$$

причем размерность множества Q_j меньше размерности множества Y_j.

Иными словами, каждому значению вектора показателей $y_j \in Y_j$ ставится в соответствие новый вектор показателей, но уже меньшей размерности:

$$q_j = \sigma_j(y_j) \in Q_j.$$

В качестве примеров могут служить процедуры агрегирования в виде суммирования

$$q_{jk} = \sum_{l \in L_k} \alpha^l y_j^l$$

и умножения

$$q_{jk} = \prod_{l \in L_k} (\beta^l + y_j^l)^{\alpha_l}$$

на заданных множествах L_k агрегирования. Назначение весомых коэффициентов α_l, β_l в приведенных выражениях определяется принятой «политикой агрегирования» и производится с использованием экспертных процедур.

Матричная свертка

При попарном обобщении оценок, имеющих конечное число градаций, то есть построенных в «грубых» дискретных шкалах, можно использовать таблично заданные функции свертки. Например, нужно свернуть два промежуточных показателя, каждый из которых может принимать одно из четырех возможных значений: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

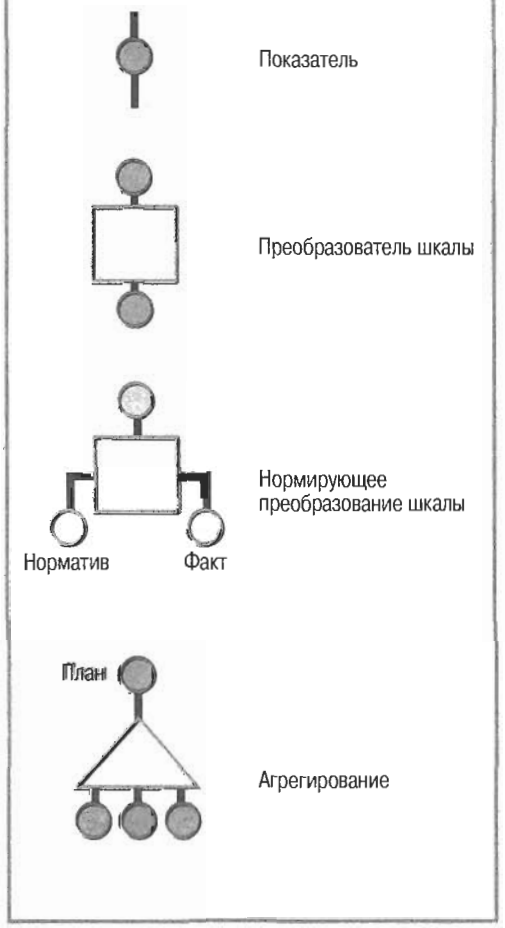
Тогда функция свертки этих оценок может быть представлена в виде квадратной матрицы размером 4 × 4, строки которой определяются одной из сворачиваемых оценок, а столбцы – другой. На пересечении строки и столбца задается значение обобщенной оценки (пример показан в таблице 4.13.1). Данные матрицы заполняются руководством предприятия до начала оцениваемого периода.

Удобное схематическое представление

Процедуры построения частных критериев достижения целей удобно иллюстрировать графическими схемами. С этой целью для обозначения отдельных преобразований вводятся специальные обозначения основных процедур (преобразования шкалы, нормирования, агрегирования (схема 4.13.2)).

Схема 4.13.2

Обозначения типовых преобразований, преобразуемых при построении количественной оценки достижения цели



С использованием этих обозначений на схеме 4.13.3 приведена небольшая библиотека часто встречающихся процедур построения частных критериев достижения целей.

В случае а) критерий достижения цели j строится посредством сравнения планового x_j и фактического y_j значений исходных показателей

$$q_j = p_j(x_j, y_j),$$

количественно отражающих цель в качестве планового набора показателей x_j и соответствующих им фактических результатов y_j.

В случае б) частный критерий строится посредством сравнения исходных данных x_j и y_j, отражающих плановое значение и фактические результаты достижения цели:

$$q_j = p_j(x_j, y_j).$$

Значение показателя y_j в случае б), в свою очередь, определяется как результат агрегирования более детализированного вектора $\{y_{jl}\}$ исходных данных:

$$q = p(x, \sigma(\{y_{jl}\})).$$

В результате процедура построения частного критерия имеет вид:

$$q = p(x, \sigma(\{y_{jl}\})).$$

В случае в) частный критерий строится по схеме, аналогичной случаю б), с тем лишь дополнением, что плановое значение цели x_j также определяется в результате агрегирования более детализированного вектора $\{x_{jl}\}$ исходных плановых показателей:

$$x_j = \sigma_j(\{x_{jl}\}).$$

В результате процедуру формирования соответствующего частного критерия можно записать в следующем виде:

$$q_j = p_j(\sigma_j(\{x_{jl}\})\ \sigma_j(\{y_{jl}\})).$$

Наконец, в случае г) сначала производится сравнение исходных плановых x_{jl} и фактических y_{jl} показателей:

$$q_{jl} = p_{jl}(x_{jl}, y_{jl}),$$

после чего показатели q_{jl}, полученные в результате такого сравнения, агрегируются:

$$q_j = \sigma_j(q_{jl}) = \sigma_j(\{p_{jl}(x_{jl}, y_{jl})\}).$$

Схема 4.13.3

Примеры типовых процедур построения частных критериев

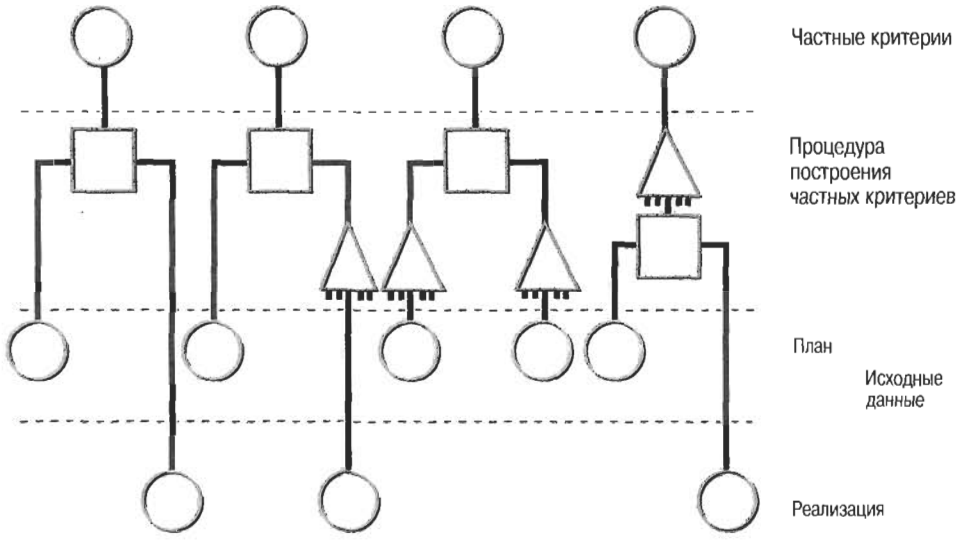
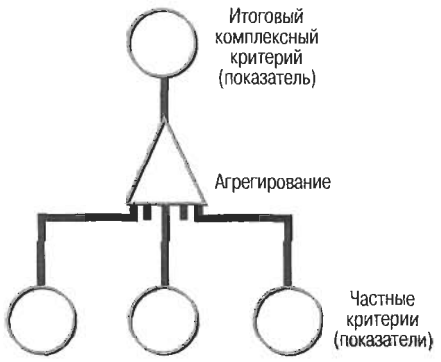


Схема 4.13.4

Пример построения комплексного критерия достижения цели



Последний этап численной оценки достижения цели представляет собой правило оценки достижения цели по нескольким количественным частным критериям.

Известные процедуры либо сводят тем или иным образом несколько частных критериев в единственный критерий, либо основываются на совместной векторной оценке по выбранному набору количественных критериев, например оценке, оптимальной по Парето.

В первом случае сведение нескольких частных критериев в единственный может рассматриваться как преобразование, «агрегирование», применяемое к частным критериям. Полученный критерий можно назвать итоговым комплексным критерием достижения цели. Он представляет собой количественную оценку достижения цели посредством скалярной свертки частных критериев. Пример построения комплексного критерия на основе частных критериев показан на схеме 4.13.4.

Схема 4.13.5

Пример, иллюстрирующий построение частных критериев для графа целей

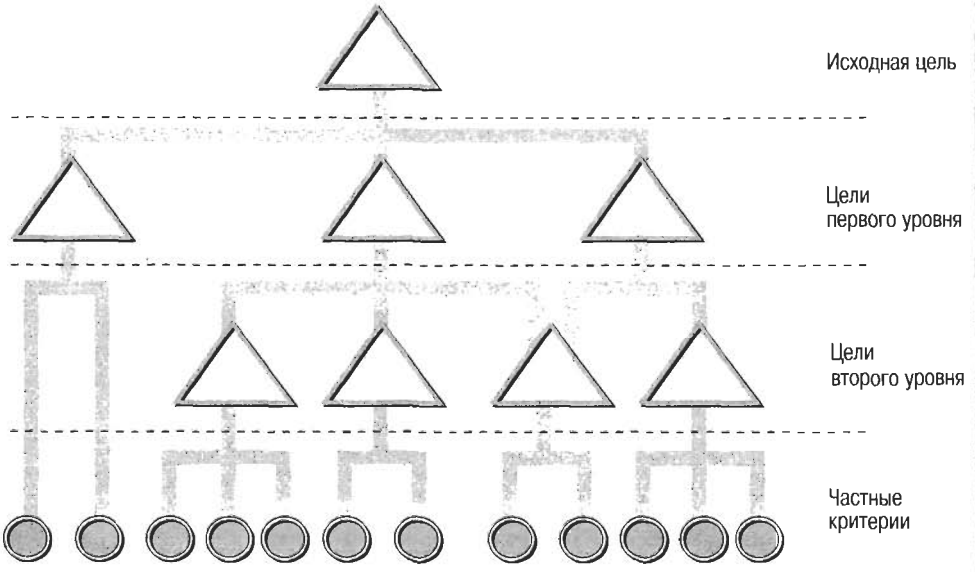
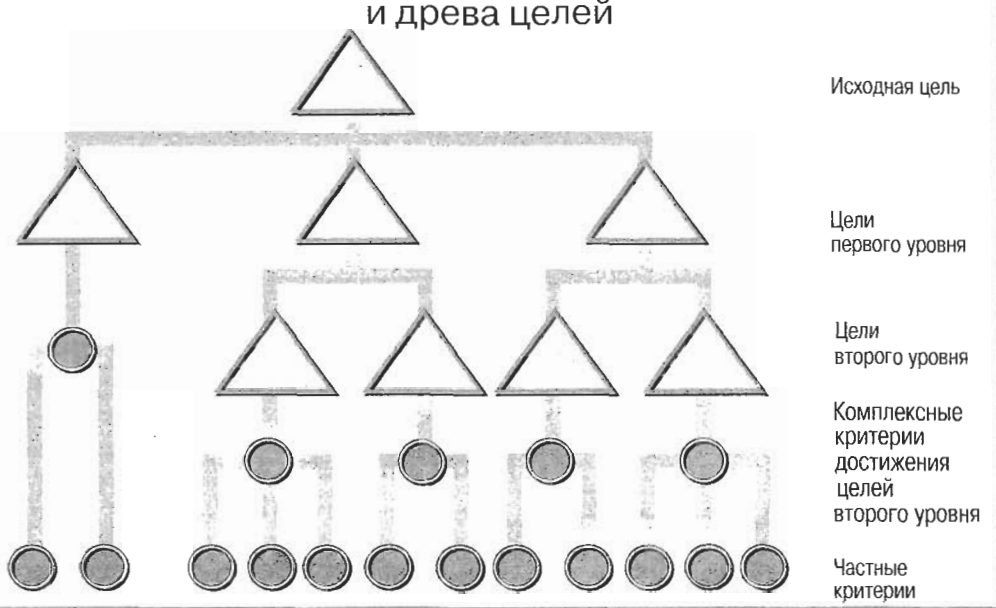


Схема 4.13.6

Пример построения комплексных критериев, оценивающих достижения нижних вершин и древа целей



4.13.3. Проекция древа целей в древо показателей

Цели доопределяются оценочными показателями, и, наоборот, оценочные показатели доопределяются целевыми построениями.

Рассмотренный выше способ построения частных критериев достижения цели предполагает возможность выделения уже на первом этапе этой процедуры ряда факторов, по которым будет производиться количественная оценка степени достижения цели. В случае, когда такое выделение затруднительно, возможно проведение предварительной декомпозиции заданной цели методом «древо целей». Соответствующая декомпозиция проводится в этом случае до уровня целей, уже поддающихся количественной оценке рассмотренным способом (схема 4.13.5). В результате для каждой цели нижнего уровня будет построено отражающее его множество частных критериев.

Объединение множеств всех частных критериев даст множество частных критериев, оценивающих достижение исходной цели. Построив такие критерии, мы приходим к уже известной задаче построения количественной оценки достижения цели на основе набора частных критериев.

В построении обратной процедуры агрегирования возможен целый ряд вариантов. Так, например, в качестве первого шага можно сократить число частных критериев, построив для каждой цели нижнего уровня комплексный критерий ее достижения (схема 4.13.6). В результате число критериев сократится до числа вершин нижнего уровня «древа целей». По отношению к исходной цели эти комплексные критерии будут выступать уже как частные количественные критерии. При дальнейшем агрегировании можно следовать графу «древа целей», объединяя частные критерии по вышележащим вершинам.

4.14. Интегрированные модели цикла управления

Посмотрим, как локальные модели можно применить вместе.

Рассмотренные в этом разделе технологии моделирования можно применять раздельно, в контексте поддержки частных решений, а можно и вместе, в «пакете».

Как пример «пакетного» применения можно рассмотреть задачи построения системы управления с функциональной структурой, представленной на схеме 4.14.1.

В рассматриваемом примере концепция построения системы менеджмента ориентируется на разработку «хорошего» плана и обеспечение его реализации. Концепции такого рода лежат в основе многих современных систем производственного планирования и управления, поэтому пример является характерным.

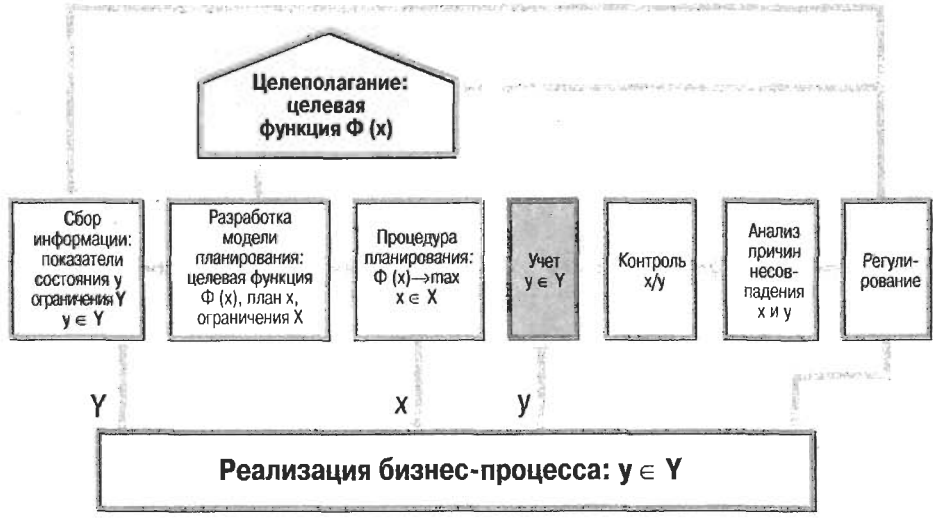
Показанная на схеме 4.14.1 система менеджмента содержит блоки целеполагания, сбора информации для планирования, планирования и учета, контроля, анализа и регулирования.

Прочитали книгу и жили долго и счастливо.

Вот и сказке конец, а кто понял – молодец.

Схема 4.14.1

Пример блок-схемы системы менеджмента, основанной на использовании процедуры планирования



Для описанной системы методы моделирования целей могут поддерживать блок целеполагания (см. раздел 4.12). В частности, они могут поддерживать формирование критерия оптимальности $F(x)$ для задачи планирования.

Построение множества X допустимых планов опирается на описание множества реализуемых состояний Y (см. раздел 4.10). Информация о множестве допустимых состояний собирается на этапе формирования данных для планирования.

Методы моделирования бизнес-процессов (см. разделы 4.10 и 4.11) $y \in Y$ могут поддерживать процесс формирования данных для планирования. Модели планирования поддерживают процесс выбора плановых показателей на множестве допустимых планов $x \in X$.

Система учета регистрирует результат $y \in Y$ реализации плана x.

В блоке контроля осуществляется планфактный контроль по показателям плана $x \in X$ и реализации $y \in Y$.

В блоке анализа проводится анализ причин отклонений x и y.

В блоке регулирования разрабатываются и реализуются мероприятия, обеспечивающие уточнение представлений о модели процесса $y \in Y$, модели планирования $x \in X$ и модели целей $F(x)$.

В итоге мы имеем замкнутую модель системы менеджмента, реализующую основные этапы принятия решений и допускающую поддержку со стороны рассмотренных (в разделах 4.9–4.12) методов моделирования. А значит, на этом пути можно добраться и до информационной управляющей системы с соответствующей библиотекой моделей поддержки принятия решений.

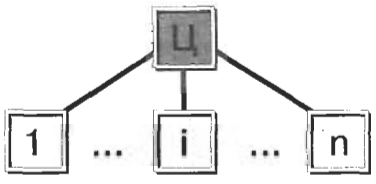
4.15. Альбом слайдов по теме «Бизнес-процессы» (продолжение 4.7)*

- Как построить модель множества возможных состояний элементов (4.15.1.1 – 4.15.1.5)
- Как устроена система управления бизнес-процессом (4.15.2.1 – 4.15.2.7)
- Тенденции развития методологий и программ для моделирования бизнес-процессов (4.15.2.8 – 4.15.2.9)
- Модели консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (4.15.2.10)

** От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

4.15.1. Количественные модели бизнес-процессов

4.15.1.1. Количественная модель материальных потоков в бизнес-процессах, исполняемых производственными элементами



Центр – административное звено, **i=0**
Производственные элементы (совмещены с бизнес-процессами), **i € I={ i / i = 1,2,...,n }**

Рассмотрим систему, которая состоит из административного элемента – Центра (i = 0) и производственных элементов (i € I).

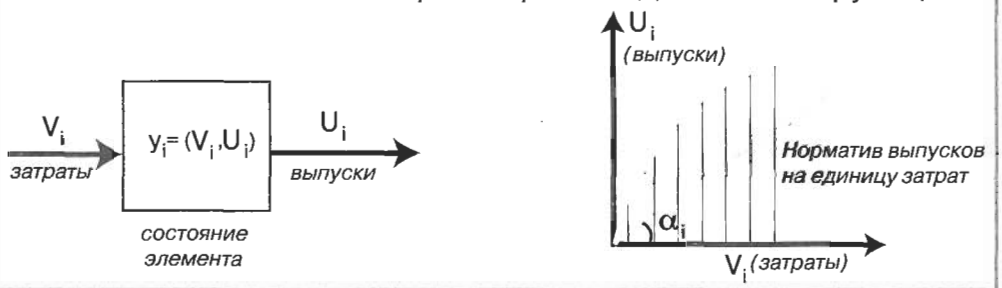
Обозначим: $y_i : € Y_i$ – показатели состояния и множество их возможных значений для i-го производственного элемента. $y = \{Y_i , i € I\}$ – показатели состояния системы в целом (получается как объединение показателей состояния производственных элементов системы). $y € Y = (\Pi_i Y_i) \cap Y^{гп}$ – множество возможных состояний системы (получается как пересечение множеств возможных состояний каждого элемента и множества возможных состояний $Y^{гп}$ системы в целом (учитывающего общие ограничения).

Комментарии: типовая размерность модели – от нескольких сотен до нескольких тысяч показателей; типовой аппарат описания – математическое программирование.

Где применяются количественные модели бизнес-процессов?

- в методологиях управленческого учета
- в методологиях планирования
- в ERP-приложениях

4.15.1.2. Пример построения множества производственных возможностей i-го элемента Y_i с использованием аппарата производственных функций



Показатели состояния y_i i-го производственного элемента описываются в терминах затраты V_i и выпуски U_i: $y_i = (V_i, U_i)$.

Производственная функция $U_i = \varphi_i(V_i)$ описывает зависимость объемов предельных выпусков от объемов затрат. В линейной модели $U_i = \alpha_i V_i$,
где α_i – норматив предельных выпусков на единицу затрат.

Множество Y_i возможных состояний производственного элемента в модели задается производственной функцией элемента $Y_i = \{ y_i / 0 \leqslant V_i < \infty, 0 \leqslant U_i \leqslant \varphi_i(V_i) \}$.

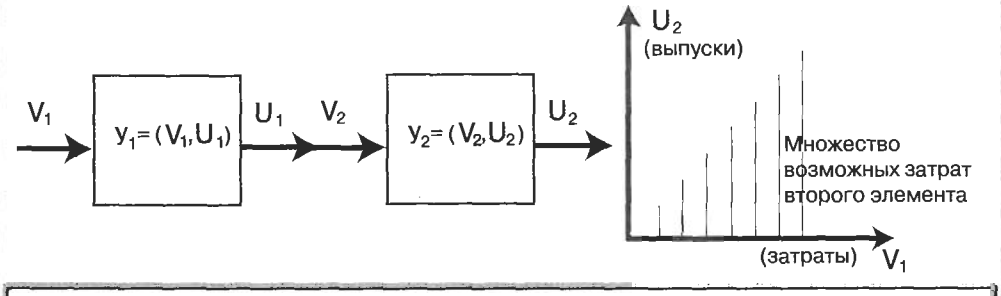
4.15.1.3. Пример построения множества производственных возможностей i-го элемента Y_i с использованием аппарата производственных затрат

Показатели состояния y_i i-го производственного элемента описываются в терминах затраты V_i и выпуски U_i: $y_i = (V_i, U_i)$.

Производственная функция $U_i = \varphi_i(V_i)$ описывает зависимость объемов предельных выпусков от объемов затрат. В линейной модели $U_i = \alpha_i V_i$,
где α_i – норматив предельных выпусков на единицу затрат.

Множество Y_i возможных состояний производственного элемента в модели задается производственной функцией элемента $Y_i = \{ y_i / 0 \leqslant V_i < \infty, 0 \leqslant U_i \leqslant \varphi_i(V_i) \}$.

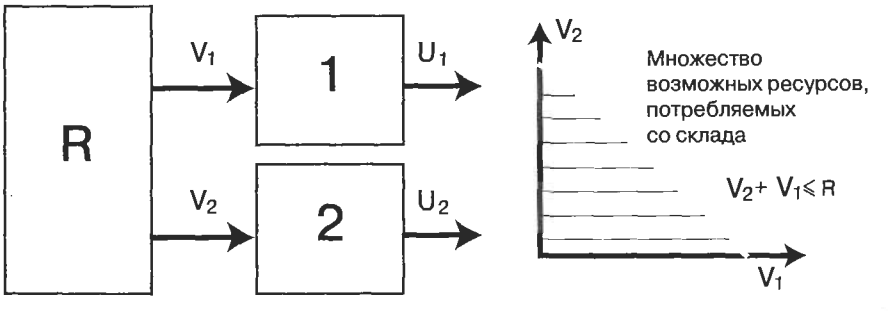
4.15.1.4. Пример построения множества Y производственных возможностей системы, из цепочки производственных элементов



В цепочках производственных элементов показатели входа последующего элемента ограничены показателями выхода элемента предыдущего, и наоборот.
С учетом этого при использовании аппарата производственных функций множество Y возможных состояний цепочки из двух элементов можно представить следующим образом:

$0 \leqslant V_1, U_1 \leqslant \varphi_1(V_1)$,
$U_1 \geqslant V_1$,
$U_2 \leqslant \varphi_2(V_2)$.

4.15.1.5. Пример построения множества Y производственных возможностей системы, элемент «склад»

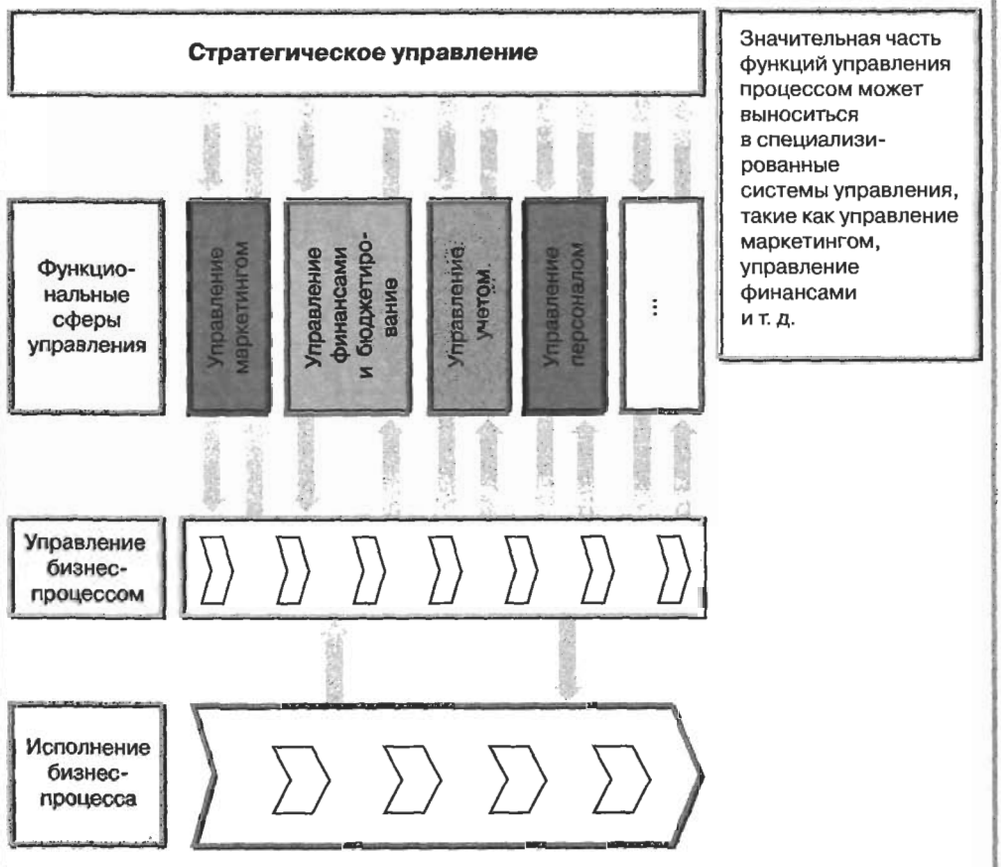


В системах со складом суммарное потребление ресурсов ограничено емкостью склада R: $V_1 + V_2 \leqslant R$. С учетом этого при использовании аппарата производственных функций множество Y возможных состояний цепочки из двух элементов можно представить следующим образом:

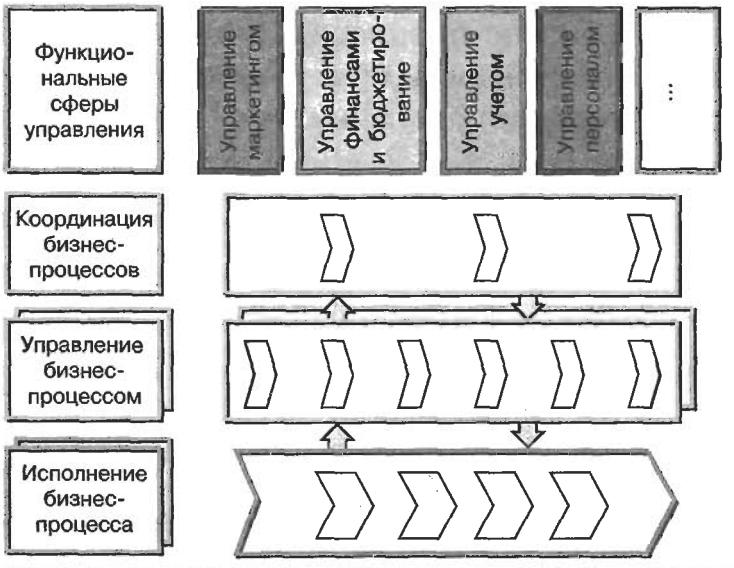
$0 \leqslant V_1, 0 \leqslant V_1, V_1 + V_2 \leqslant R$,
$U_1 \leqslant \varphi_1(V_1), U_2 \leqslant \varphi_2(V_2)$.

4.15.2. Управление бизнес-процессами

4.15.2.1. Управление бизнес-процессом интегрируется с другими функциональными системами управления компании



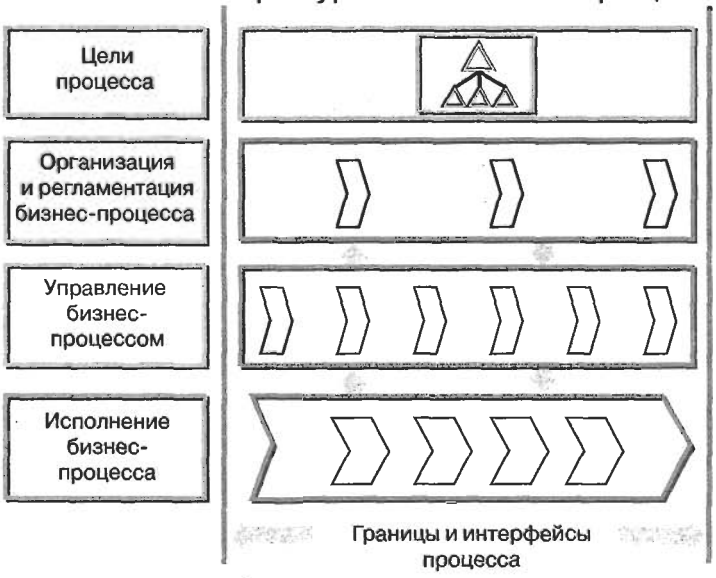
4.15.2.2. Выделение координирующей системы при управлении несколькими бизнес-процессами



Для координации нескольких процессов может создаваться специализированная координирующая система

Вопрос создания координирующей системы и наделения ее функциями решается в ходе разработки архитектуры системы управления

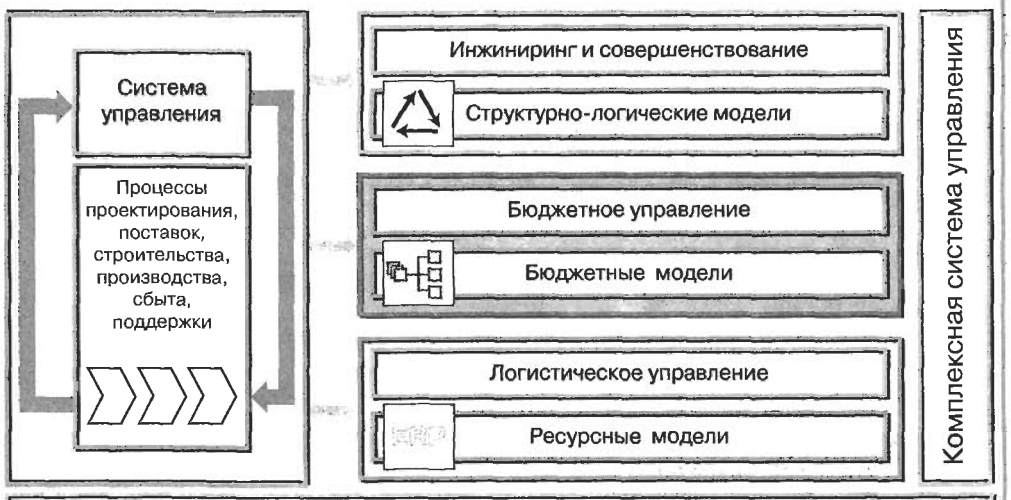
4.15.2.3. Выделение системы организации бизнес-процесса и системы управления ресурсами бизнес-процесса



Система управления процессом включает:

- Систему организации и регламентации процесса
- Систему управления ресурсами процесса при установленных регламентах

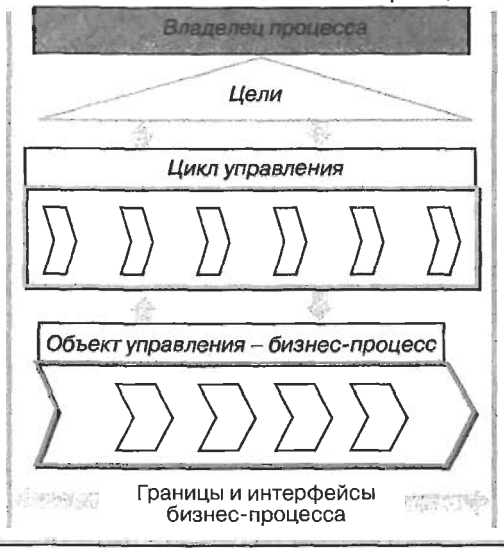
4.15.2.4. Модели и методы управления бизнес-процессами



Типология моделей процессов: структурно-логические, бюджетные, ресурсные

Типология моделей управления: инжиниринг и совершенствование, бюджетное управление, управление ресурсами процессов (управление логистикой)

4.15.2.5. Компоненты системы управления бизнес-процессом

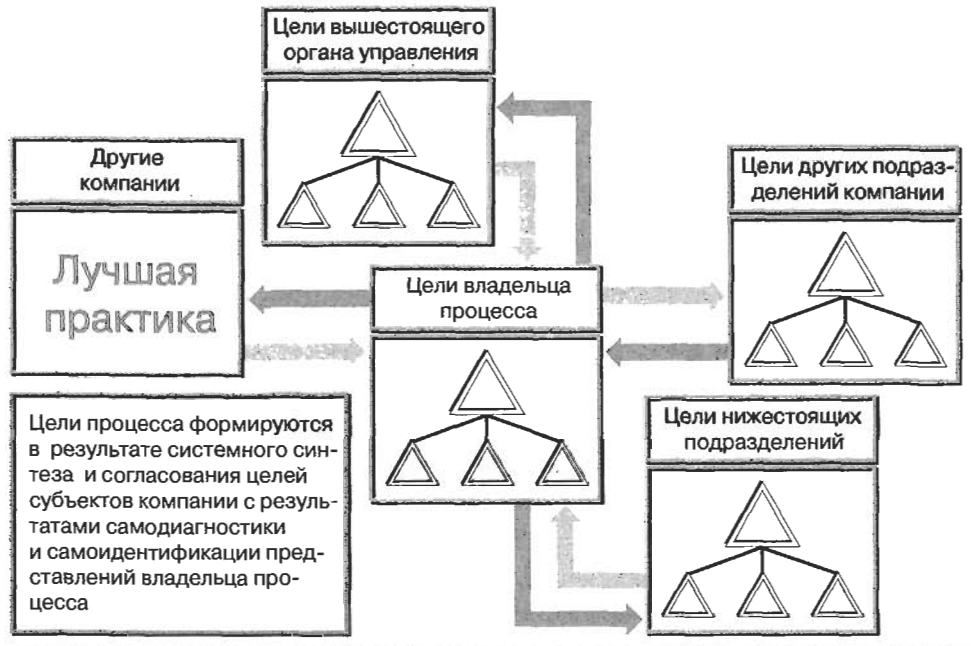


Управление процессом предполагает:

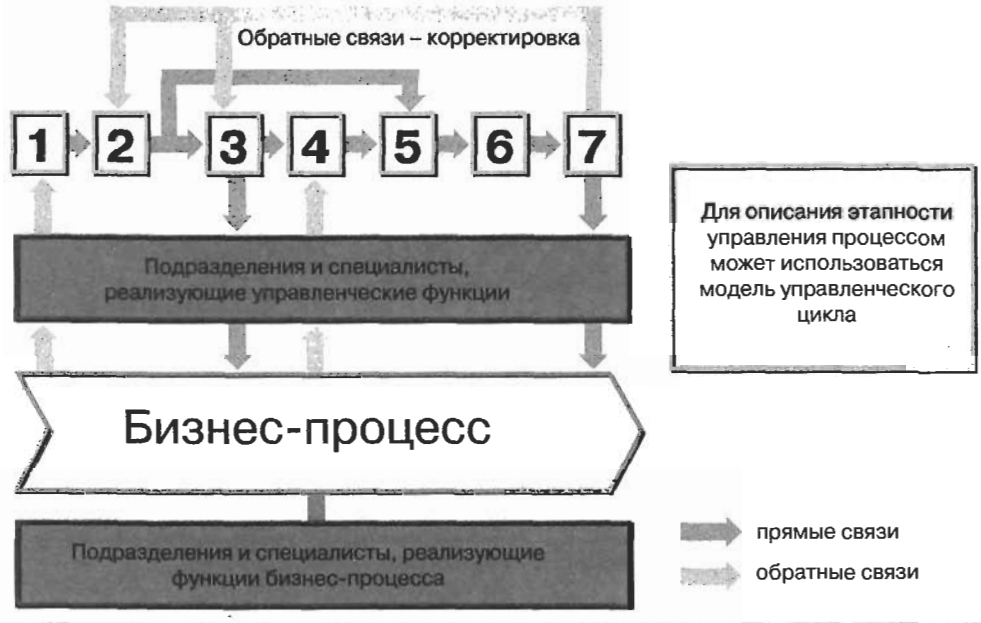
- Выделение объекта управления процесса
- Наличие владельца процесса
- Задание целей управления
- Реализацию цикла управления

Примеры бизнес-процессов: проектирование, поставки, производство, сбыт, поддерживающие процессы

4.15.2.6. Формирование целей бизнес-процесса

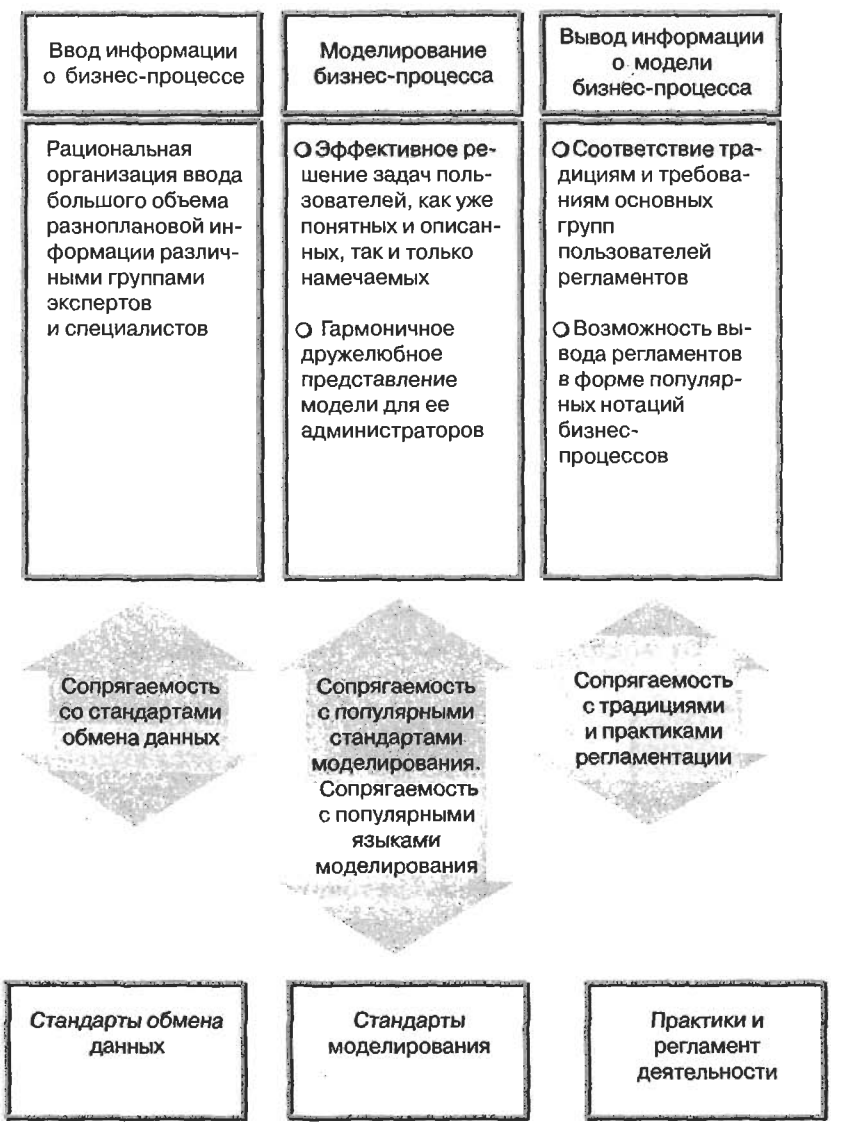


4.15.2.7. Модель цикла управления бизнес-процессом

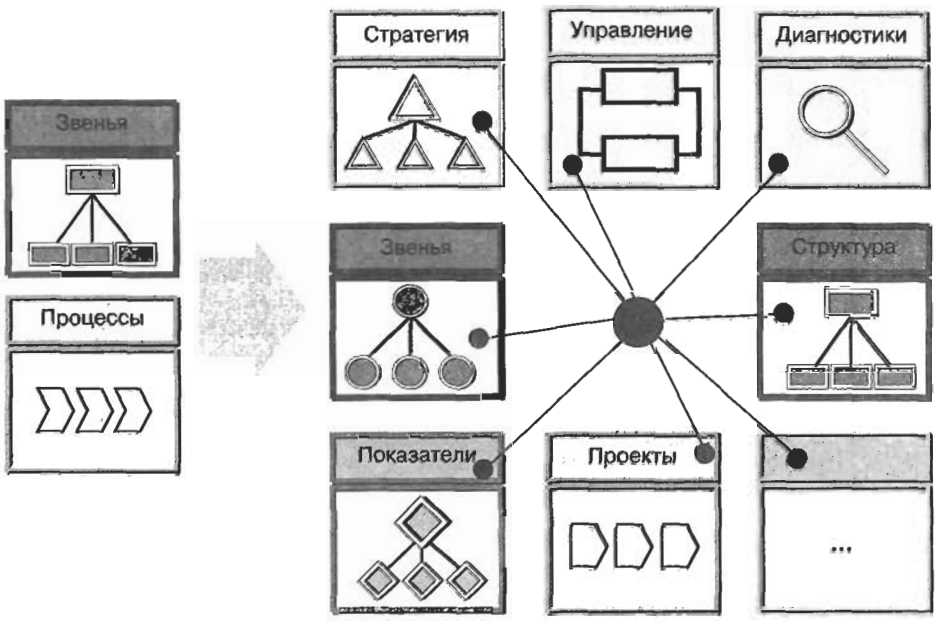


4.15.3. Электронные модели бизнес-процессов

4.15.3.1. Политики развития методологии программного моделирования бизнес-процессов



4.15.3.2. Тенденции моделирования развития средств программного: от моделей бизнес-процессов к комплексной модели компании



Как было «вчера» Как будет «завтра»

С учетом большого разнообразия пользователей в современном менеджменте границы сферы моделирования расширяются – от моделей процессов до комплексных электронных бизнес-моделей организации деятельности компании

От модели «как есть» к модели «как надо»

От модели «как надо» к модели «постоянное совершенствование»

4.15.3.3. Популярный план проекта по разработке и применению электронных регламентов и моделей

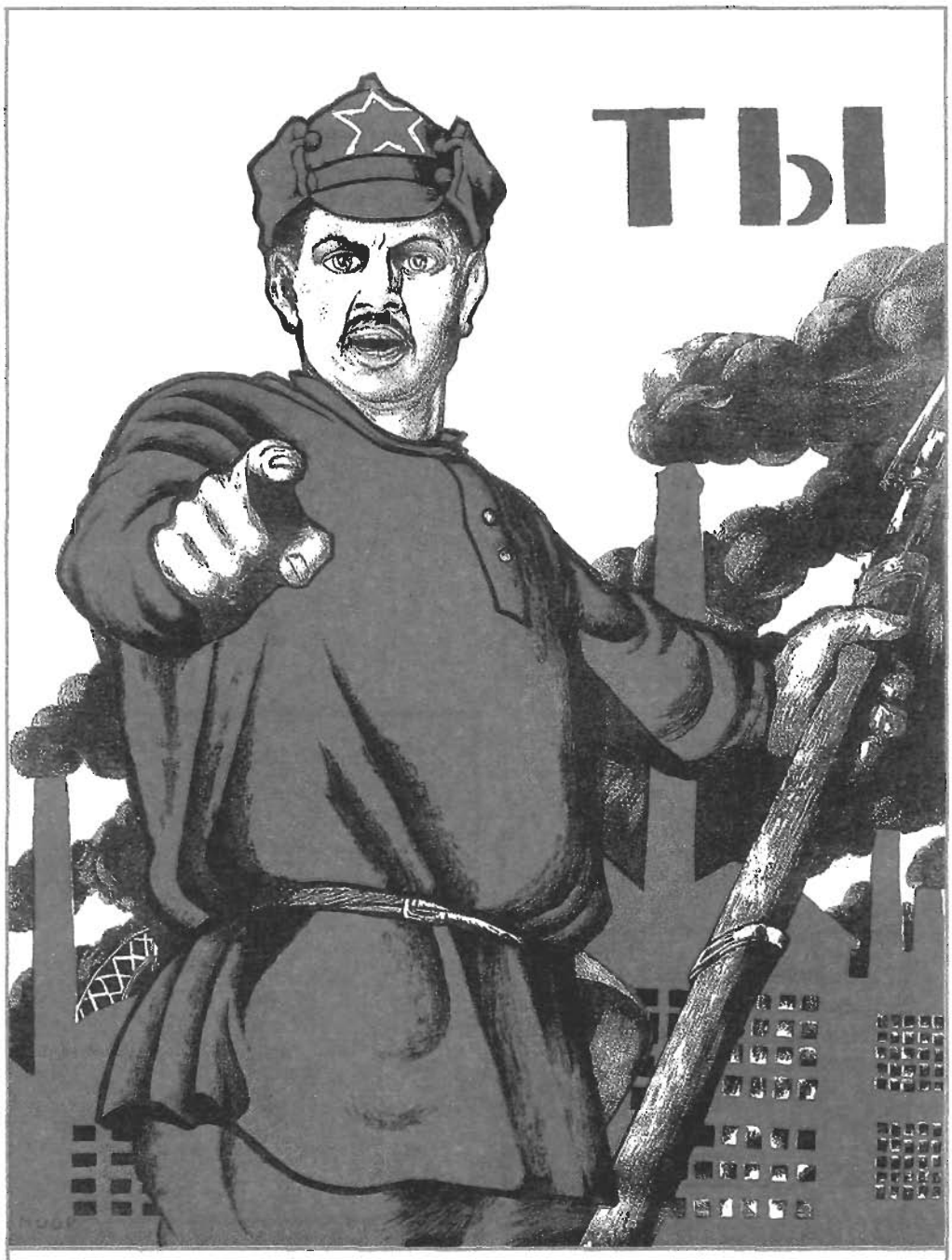
Изучаем методологию организации деятельности в выбранной предметной области

Изучаем и применяем методологию моделирования и регламентации компонент корпоративной архитектуры в выбранной предметной области

Изучаем и осваиваем приемы применения выбранных программных средств

Планируем и реализуем проект создания и применения электронных регламентов и моделей в выбранной предметной области

Организуем и реализуем процедуру мониторинга и совершенствования



УЛУЧШАЕШЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?

4.16. Альбом слайдов по теме «Практикум разработки регламентов и организационных структур (на примере использования программы Bussiness Studio)»*

- Этапы работ проекта по развитию регламентации деятельности (4.16.1, 4.16.4, 4.16.10, 4.16.25, 4.16.26)

- Действия руководителей и специалистов в проекте (4.16.2, 4.16.3, 4.16.5 - 4.16.9, 4.16.11, 4.16.12, 4.16.14, 4.16.18)

- Решения проекта (4.16.13, 4.16.15, 4.16.16, 4.16.19 - 4.16.24)

** Учебный практикум разработан при участии:*
***Валерия Васильева** – зам. генерального директора по реализации э/э и т/э ОАО «ОГК-3»;*
***Сергея Кузякина** – руководителя Департамента реализации э/э и т/э ОАО «ОГК-3»;*
***Андрея Коношина** – руководителя службы реализации э/э и т/э филиала Костромской ГРЭС;*
***Дмитрия Фаломеева**, сотрудника проектного офиса ОАО «ОГК-3»*

Комментарии к слайдам

- Организацию разработки электронных моделей регламентов и организационных структур компании удобно осуществлять в форме проекта. Проектная форма организации предполагает ведение работ по типовым стадиям: инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и управление исполнением, завершение (схемы 4.16.1, 4.16.4, 4.16.10, 4.16.25, 4.16.26).

- В исполнении проекта принимают участие:
  - генеральный директор (схема 4.6.2);
  - профильный руководитель – владелец моделируемого бизнес-процесса (схема 4.6.3);
  - руководитель профильного департамента головного подразделения отвечающего за организацию и исполнение моделируемого бизнес-процесса (схема 4.6.7);
  - специалисты проектного офиса (схема 4.6.8);
  - руководитель профильной службы пилотного филиала (схема 4.6.9).

- Каждый из участников исполняет в проекте определенную роль, соответствующую его позиции.

  На этапе структурирования определяются основные решения по составу проекта, участникам проекта и их ролям (схема 4.16.11). По мере реализации проекта эти решения могут уточняться.

- Использование в проекте специализированных программных средств предполагает их целевое изучение (схемы 4.16.12, 4.16.13).

- Практическая работа по моделированию предполагает обдумывание и разработку, с учетом поставленных задач, политик электронного моделирования и регламентации на уровне компании в целом, профильных департаментов, отделов и специалистов (схема 4.16.14). В качестве форматов моделирования бизнес-процессов могут быть, например выбраны (схема 4.6.15):
  - на уровне компании – модель бизнес-процессов верхнего уровня;
  - на уровне департамента – детализация профильного бизнес-процесса на подпроцессы в формате IDEF0;
  - на уровне отделов – детализация подпроцессов на процедуры в формате IDEF0;
  - на уровне исполнения процедур – диаграммы взаимодействий

- На каждом уровне задаются информационные объекты моделирования и необходимые отчеты (схема 4.16.16).

  Моделирование может осуществляться «сверху вниз» с последующим уточнением решений на обратном прогоне «снизу вверх» (схема 4.16.17).

- На нижнем уровне бизнес-процессы детализируются до процедур и действий, предоставляемых в форме диаграмм и регламентов взаимодействия (схемы 4.16.18, 4.16.19). Диаграммы взаимодействия строятся путем задания состава и последовательности действий в привязке к участникам.

- Путем выделения субъектов в составе подразделений и привязки действий к выделенным субъектам описание процедур может детализироваться вплоть до уровня рабочих мест (схема 4.16.20), и разработки функциональных карт рабочих мест (схема 4.16.21).

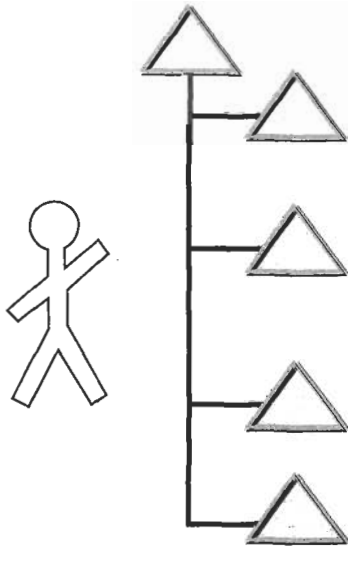
- Положения о подразделениях и должностные инструкции формируются в программе путем использования «статической» информации об организационных характеристиках и «динамической» информации, получаемой путем извлечения в документы необходимых компонент описания бизнес-процессов (схемы 4.16.21, 4.16.22).

- Использование системной методологии и программных средств моделирования организации деятельности компании позволяет разрабатывать комплексные гармонизированные системы регламентации деятельности (схема 4.16.23) с представлением необходимых регламентов, как в форме бумажных документов, так и в форме электронных регламентов – корпоративного HTML-портала (схема 4.16.24).

- Применение электронных регламентов является современной формой построения систем регламентации деятельности, поддержки постоянных улучшений, организации деятельности компании (схемы 4.16.25, 4.16.26).

4.16.1. Инициирование работ по развитию регламентации бизнес-процессов компании

4.16.2. Генеральный директор ставит задачи по развитию регламентации деятельности компании



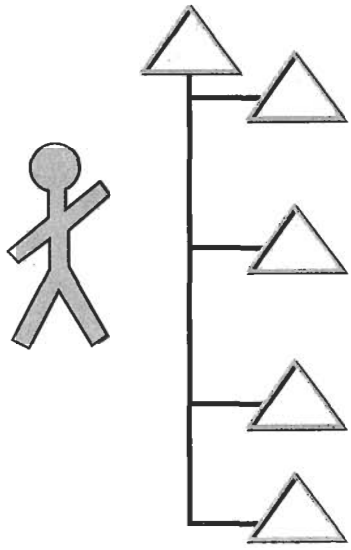
Системно описать деятельности компании в целом, составить и утвердить модель бизнес-процессов верхнего уровня

Определить владельцев бизнес-процессов, уточнить приказ о распределении ответственности первых руководителей за организацию, исполнение и совершенствование бизнес-процессов

Определить головные подразделения ответственные за организацию, исполнение и совершенствование бизнес-процессов компании

В качестве пилотного объекта моделирования принять бизнес-процесс «Реализация э/э и т/э»

4.16.3. Профильный руководитель детализирует задания по моделированию и регламентации деятельности компании в области реализации



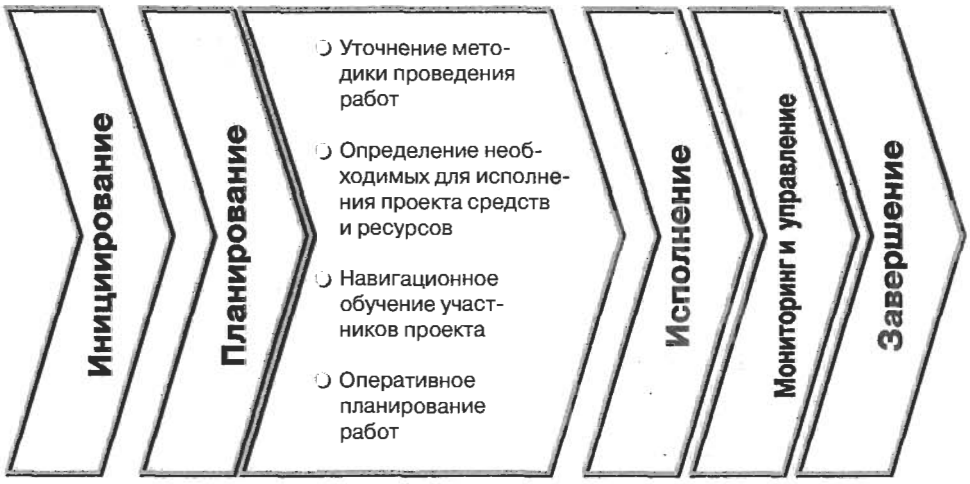
Провести детализацию, описание и моделирование бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э» до уровня процедур, регламентов взаимодействия и рабочих мест в головных подразделениях и филиалах

Разработать, гармонизированные с моделью бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э», положение о головном департаменте, положения входящих в департамент отделах, детальные процедуры исполнения бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э», регламенты рабочих мест

Разработать регламенты рабочих мест, участвующих в исполнении процедур бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э» в филиалах

Обеспечить необходимые условия для исполнения проекта

4.16.4. Планирование состава работ проекта регламентации бизнес-процесса «Реализация»



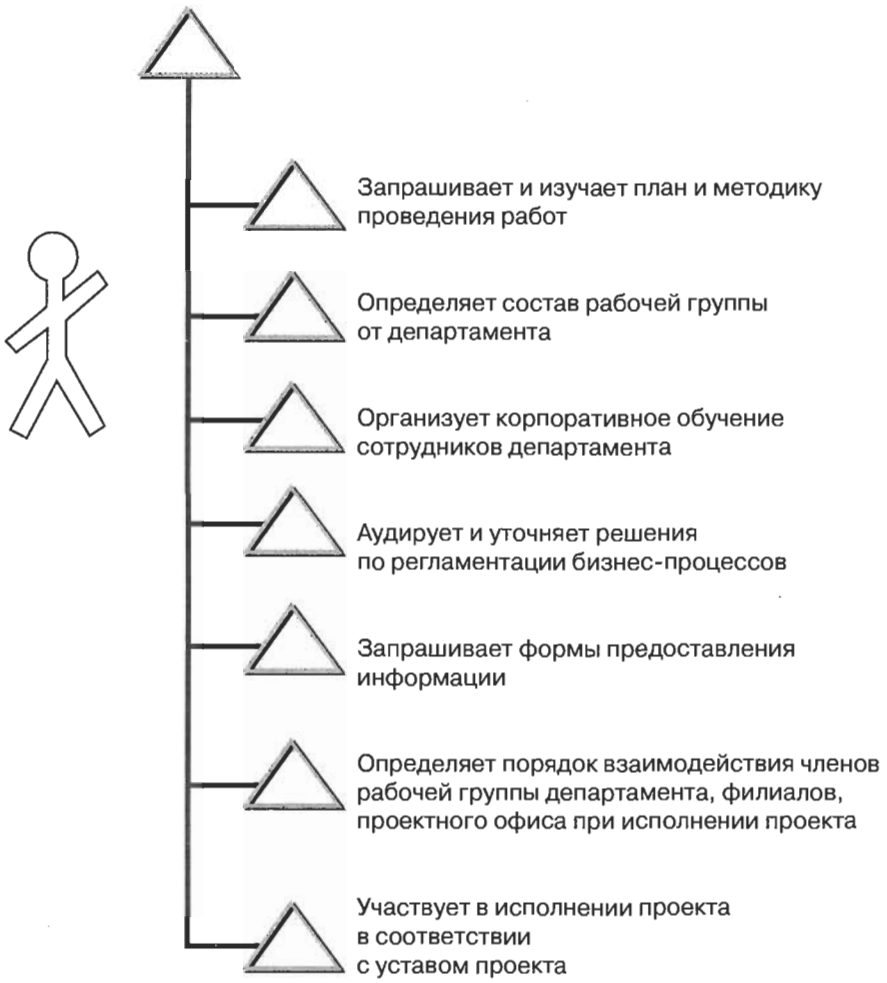
4.16.5. Что необходимо для детальной регламентации бизнес-процессов

- Методика проведения работ
- Специализированные программные средства моделирования бизнес-процессов
- Информационные материалы и методическая поддержка
- Корпоративное обучение
- План работ
- Формирование рабочей группы из специалистов по моделированию и экспертов бизнес-процесса
- Выделение работ в отдельный проект и подготовка устава проекта
- Исполнение проекта и управление его исполнением
- Применение результатов проекта
- Организация постоянного мониторинга и улучшений результатов проекта с использованием принципов системы менеджмента качества

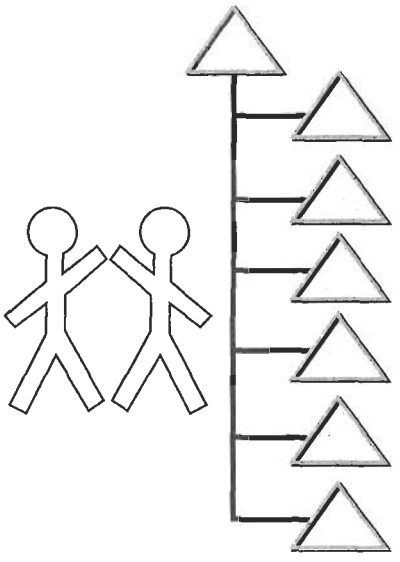
4.16.6. Руководитель проектного офиса разрабатывает организационные и методические решения по проекту

- Определяет политики и методику моделирования
- Определяет состав рабочей группы от проектного офиса и требования к специалистам-экспертам
- Определяет план работ
- Выделяет работы в проект, устанавливает устав проекта
- Участвует в исполнении проекта в соответствии с уставом
- Определяет порядок применения решений проекта
- Разрабатывает предложения по порядку применения результатов проекта
- Разрабатывает регламент постоянных аудитов и улучшений результатов проекта

4.16.7. Руководитель департамента реализации э/э и т/э уточняет порядок исполнения работ по проекту сотрудниками департамента

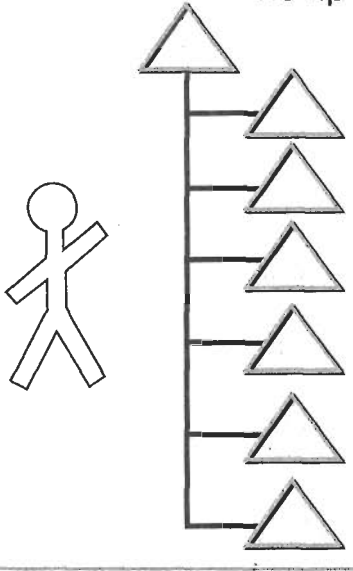


4.16.8. Специалисты проектного офиса обеспечивают исполнение проекта



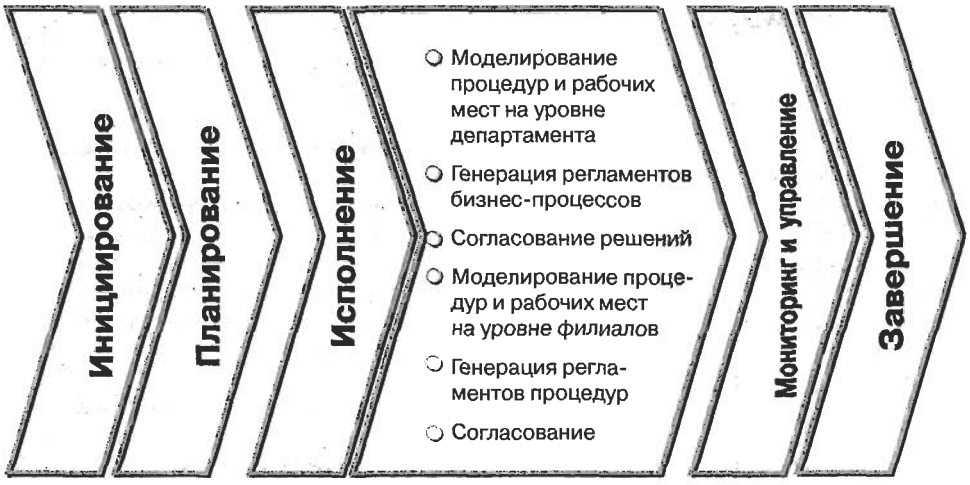
- Изучают намеченную для использования программу Bussiness Studio
- Уточняют методику и план проведения проекта
- Обеспечивают необходимую информационную и обучающую поддержку участников проекта
- Разрабатывают формы, организуют исполнение процедур сбора и обработки необходимой для проекта информации
- Осуществляют моделирование в программе
- Организуют аудит и верификацию разрабатываемых решений

4.16.9. Руководитель профильной службы филиала организует исполнение необходимых работ по проекту в филиале



- Запрашивает и изучает план и методику проведения работ
- Определяет состав рабочей группы от филиала
- Организует корпоративное обучение сотрудников рабочей группы по тематике проекта
- Запрашивает и изучает, по мере разработки и поступления, материалы проекта
- Вносит замечания и предложения по решениям проекта
- Участвует в исполнении проекта с соответствии с уставом проекта

4.16.10. Исполнение проекта детальной регламентации бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э»



4.16.11. Действия по начальному структурированию бизнес-процессов

- Разрабатываются и утверждаются модель бизнес-процессов верхнего уровня компании (см. 10.2.1.3 – 10.2.1.5)
- Продумывается и принимается Политика регламентации деятельности компании (см. 10.2.1.6, 10.2.1.7)
- Определяются первые руководители – владельцы бизнес-процессов и головные подразделения, ответственные за организацию, исполнение, мониторинг и совершенствование бизнес-процессов (см. 10.2.1.8 – 10.2.1.9)
- Определяются уровни системы регламентации бизнес-процессов:
  - уровень компании в целом;
  - уровень департаментов;
  - уровень отделов, входящих в департаменты;
  - уровень рабочих мест, входящих в отделы;
  - уровень филиалов

4.16.12. Решения программного комплекса Business Studio для изучения

№	Основные темы	Ключевые вопросы
1	Общие принципы моделирования организации деятельности компаний	1.1. Корневая модель бизнес-процессов 1.2. Карты бизнес-процессов 1.3. Модели бизнес-процессов 1.4. Организационные модели
2	Модели корпоративной архитектуры	2.1. Ключевые компоненты корпоративной архитектуры 2.2. Взаимосвязи компонент корпоративной архитектуры 2.3. Гармонизация положений о подразделениях с моделями бизнес-процессов 2.4. Электронные корпоративные архитектуры
3	Обзор среды моделирования Business Studio	3.1. Субъекты моделирования 3.2. Объекты моделирования 3.3. Модели бизнес-процессов 3.3.1. Методология IDEF0 3.3.2. Методология CF 3.3.3. Методология CFFC 3.4. Описания управлений 3.5. Отчеты и HTML-навигатор корпоративной архитектуры 3.6. Группировка элементов моделей и создания приложений
4	Моделирование объектов деятельности и описаний системы управления	4.1. Регламентирующие документы 4.2. Другие объекты
5	Организационное проектирование	5.1. Организационная схема 5.2. Список должностей и сотрудников 5.3. Телефонный справочник 5.4. Штатное расписание 5.5. Положения об отделах 5.6. Должностные инструкции
6	Моделирование бизнес-процессов	6.1. Приемы моделирования в нотации IDEF0 6.2. Приемы моделирования в нотации CF 6.3. Приемы моделирования в нотации CFFC 6.4. Формирование динамической (процессной) части «Положений о подразделениях» и «Должностных инструкций»
7	Формирование отчетов и HTML-Навигатора	7.1. Регламентные отчеты 7.1.1. Регламент процесса 7.1.2. Регламент процедуры 7.1.3. Положения о подразделениях 7.1.4. Должностная инструкция 7.2. Пользовательские отчеты 7.3. HTML-Навигатор корпоративной архитектуры 7.4. Сценарии построения проектов по развитию системы регламентации и моделирования деятельности компании 7.5. Формирование плана работ по развитию системы регламентации деятельности компании с применением платформы Business Studio

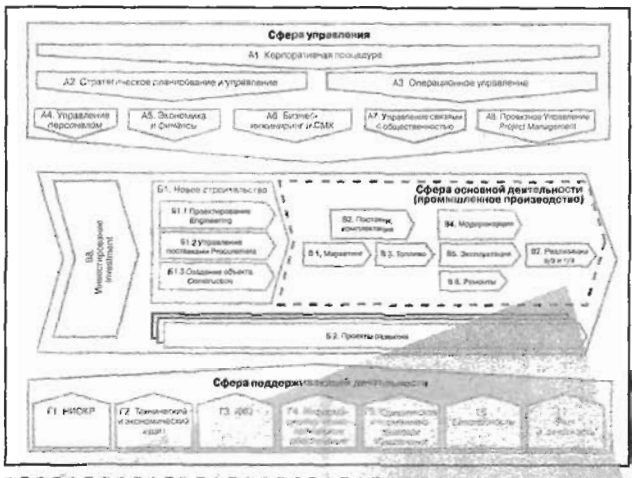
4.16.13. Типовые проекты, реализуемые с использованием программного продукта Business Studio

4.6.14. Определение уровней детализации описания бизнес-процессов в рамках политики моделирования

№	Тип модели	Предназначение
1	Модель бизнес-процессов верхнего уровня	Показывает сферы деятельности компании в целом
2	Модель отдельных бизнес-процессов	Показывает детализацию сфер деятельности на уровне департаментов
3	Детализированная до процедур модель бизнес-процессов	Показывает детализацию сфер деятельности на уровне основные виды процедур отделов
4	Модели процедур: - уровень департаментов и филиалов; - уровень отделов; - уровень рабочих мест	Показывают логику исполнения процедур, формируют регламенты вертикального и горизонтального взаимодействия

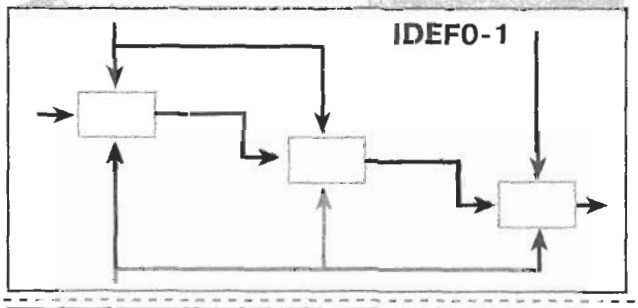
4.16.15. Выбор форматов моделирования бизнес-процессов по уровням системы управления

1



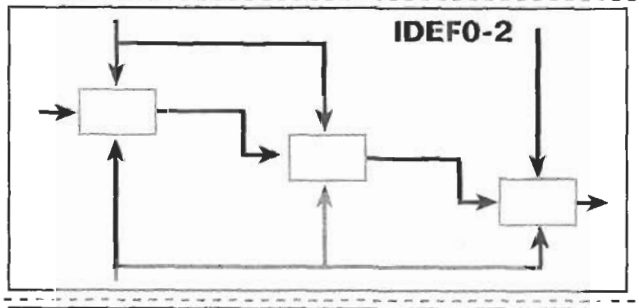
Модель бизнес-процессов верхнего уровня (состав и типология бизнес-процессов) – уровень компании

2



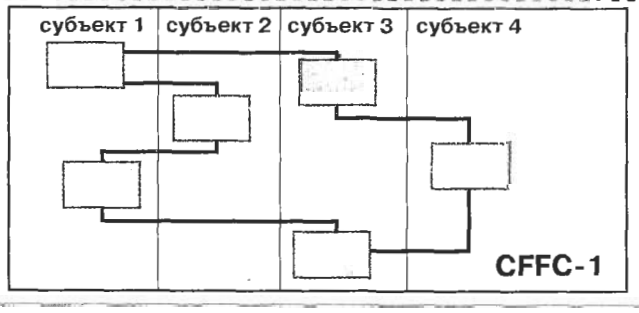
Подпроцессы (каждый процесс детализирован до видов деятельности в нотации IDEF0) – уровень департаментов

3



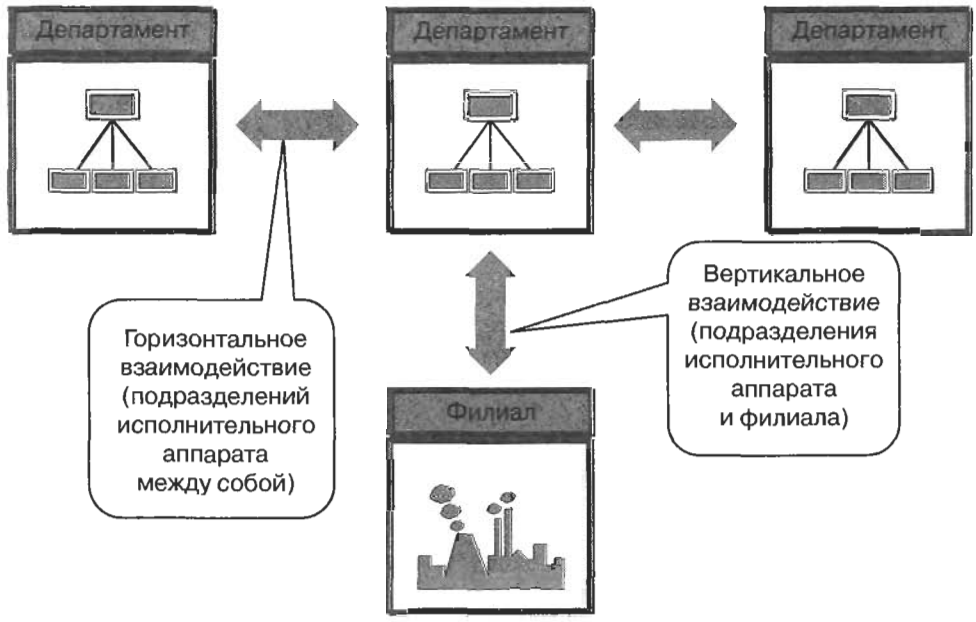
Процедуры (каждый подпроцесс детализирован до процедур в нотации IDEF0) – уровень отделов

4



Каждая процедура детализирована в форме диаграммы взаимодействий (CFFC):
а) подразделений
б) должностных лиц

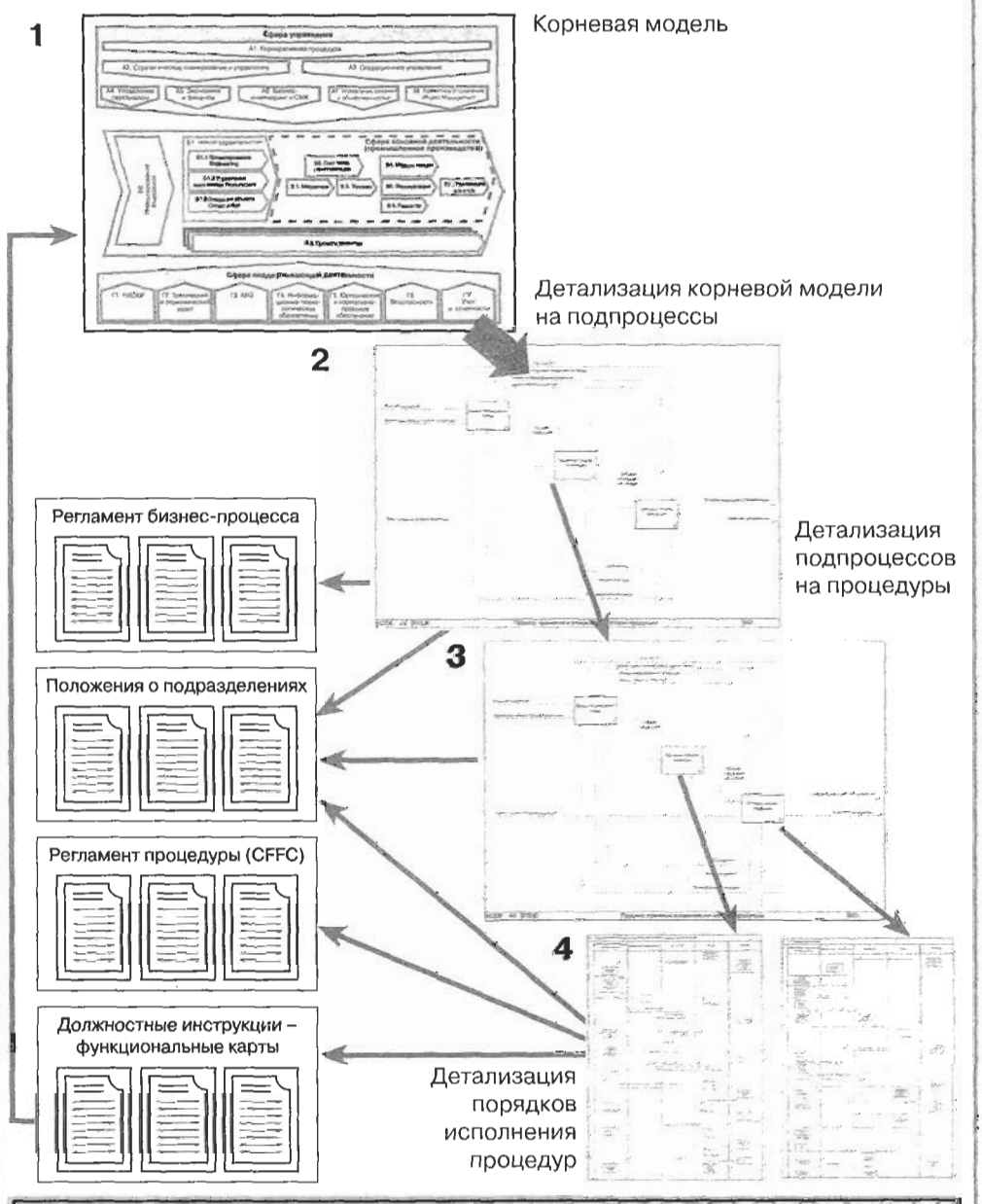
4.16.16. Иллюстрация примеров взаимодействий



4.16.17. Задание информационных объектов моделирования для бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э»

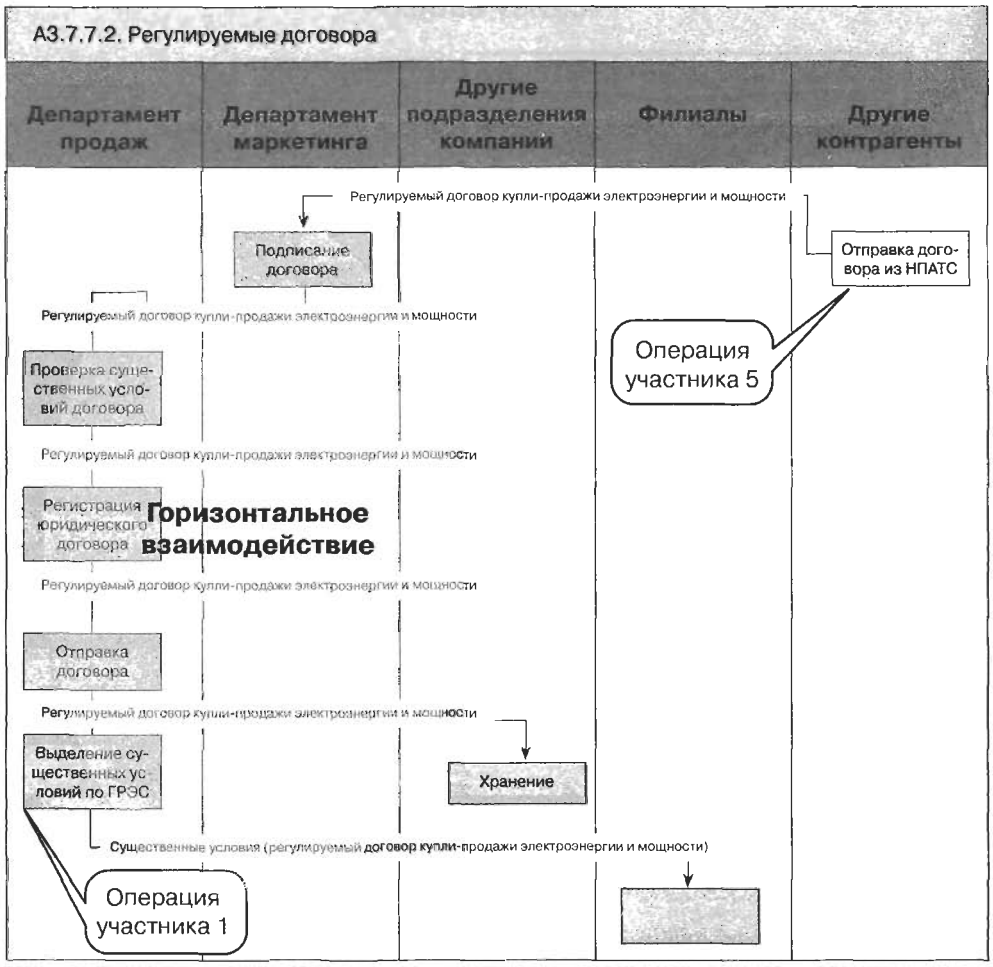
№	Объект моделирования
1	Процесс «Реализация»
2	Подпроцессы
3	Процедуры и диаграммы исполнения подпроцессов
4	Положение о департаменте реализациии э/э и т/э
5	Положения об отделах департамента
6	Рабочие места отделов департамента
7	Должностные инструкции – функциональные карты рабочих мест бизнес-процесса «Реализация э/э и т/э»

4.16.18. Разработка регламентов: последовательно «сверху вниз», уточнение решений «снизу вверх»



При использовании программы Business Studio регламенты генерируются на основании системно упорядоченной информации о порядке проведения работ, моделей бизнес-процессов в нотации IDEFO и потоковых диаграмм нотации CFFC

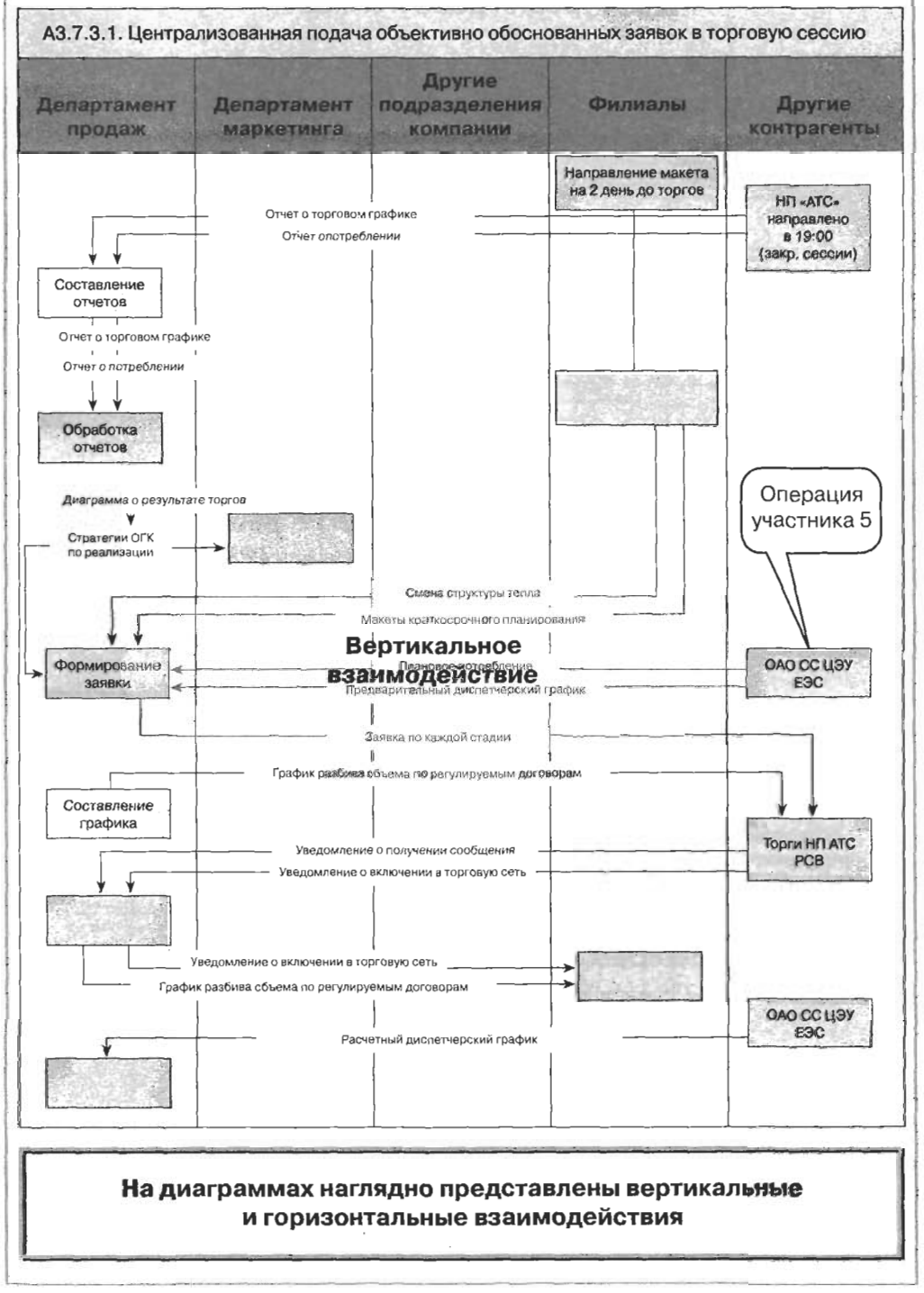
4.16.19. Составление диаграмм процедур, исполняемых подразделениями



Последовательность действий по описанию взаимодействия

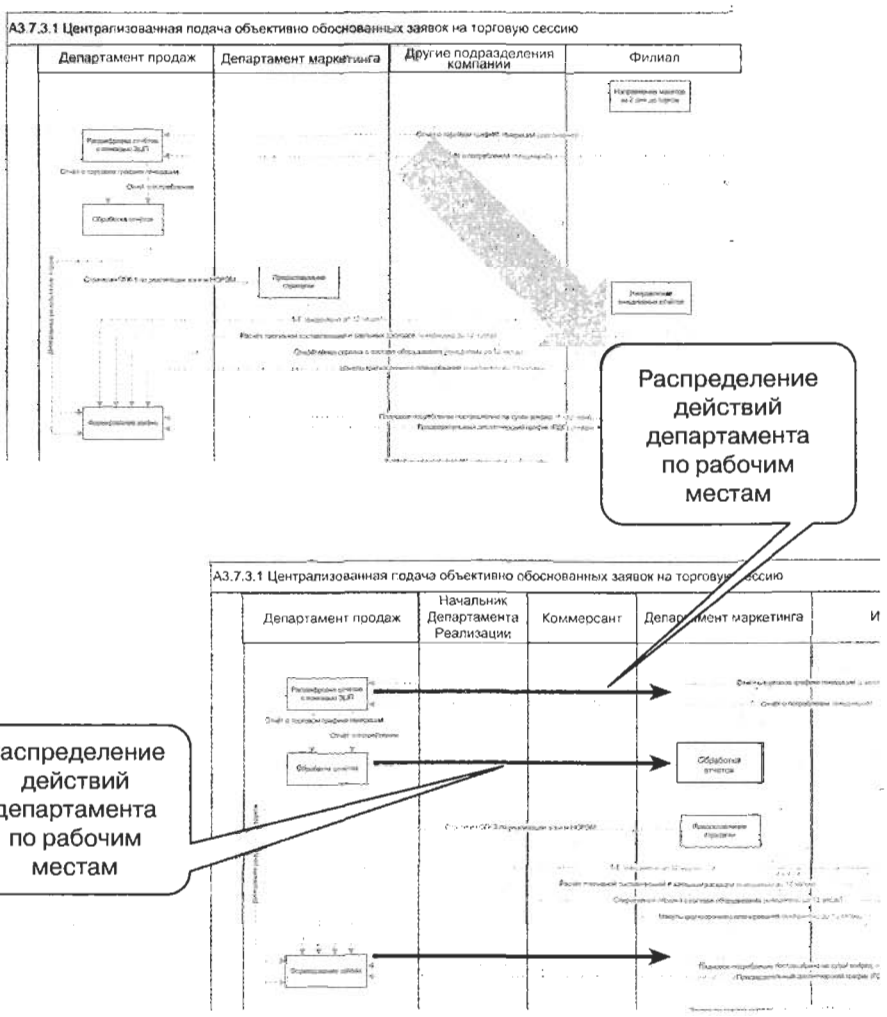
- Выделение подразделений – участников деятельности
- Выделение действий, образующих процедуры
- Определение порядка и логики исполнения действий
- Составление потоковой диаграммы процедуры
- Верификация модели

4.16.19. (Продолжение)



На диаграммах наглядно представлены вертикальные и горизонтальные взаимодействия

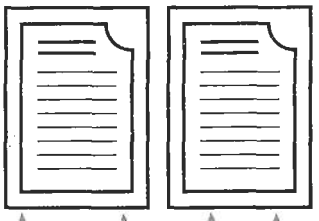
4.16.20. Описания процедур детализируются до уровня рабочих мест



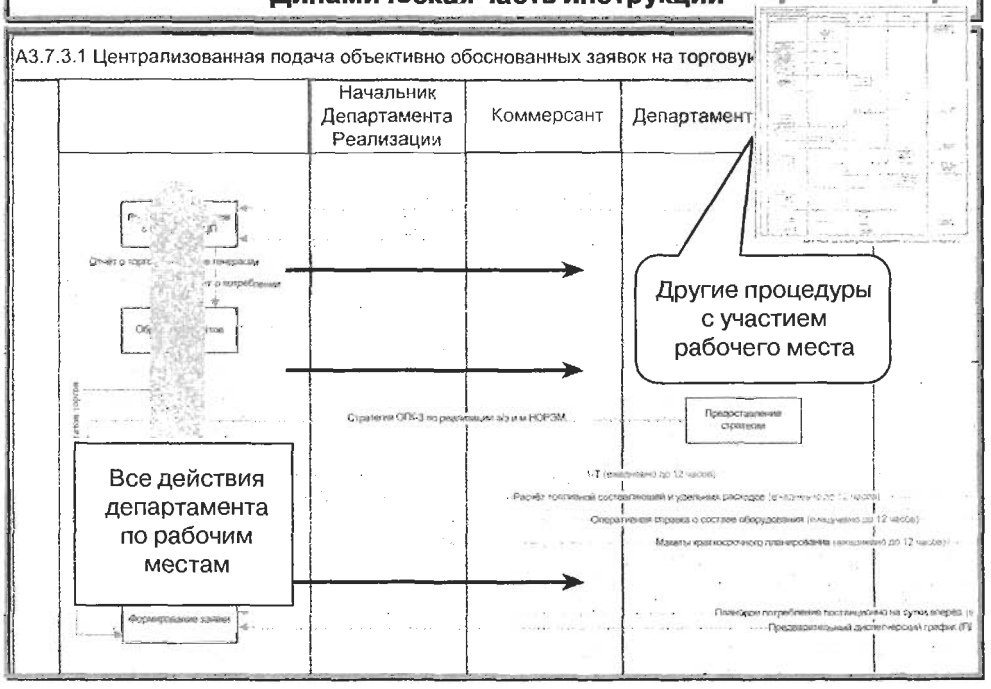
4.16.21. Разработка функциональных карт – должностных инструкций рабочих мест

Статическая часть инструкции

- Общие требования
- Цели должности
- Порядок назначения и освобождения
- Профессиональные требования
- Обязанности
- Права
- Замещение



Динамическая часть инструкции



4.16.22. Формирование положений о подразделениях

Статическая часть

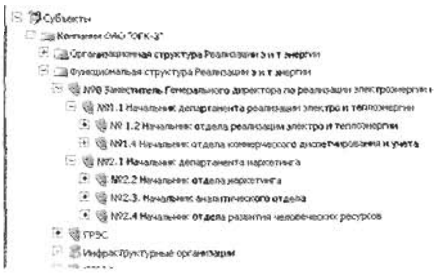
- Права
- Ответственность
- Прочие задачи и функции подразделения

Правила формирования положений

Динамическая часть

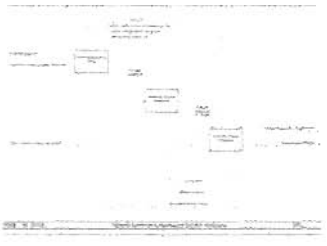
1. Модель штатного заполненного подразделения

2. Модель участия персонала подразделения в процессах и процедурах (роли подразделения)



3. Используемые документы

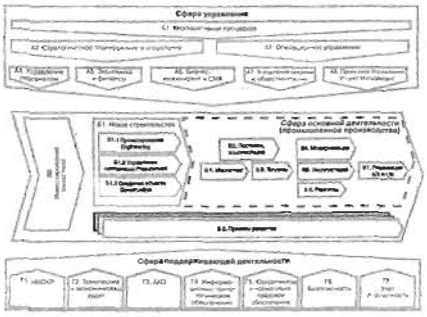
4. Модель участия в процессах



5. Модель участия в процедурах

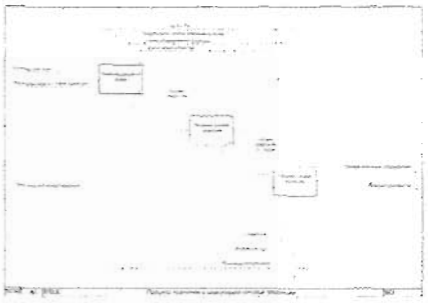
4.16.23. Модели и регламенты бизнес-процессов гармонизируются с организационной структурой

1



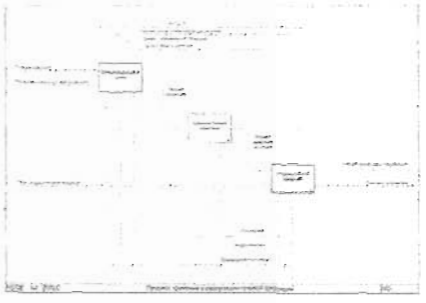
Приказ о распределении обязанностей между высшими менеджерами ОГК-3

2



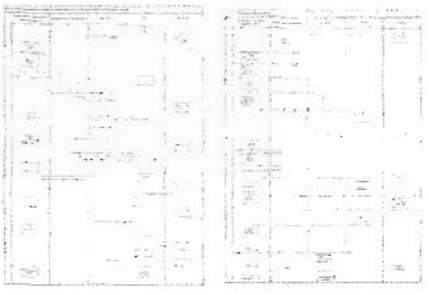
Положения о департаментах

3



Положения об отделах

4



Регламенты взаимодействия и регламенты рабочих мест

Применение системной методологии и программы для моделирования организации деятельности компании позволяет гармонизировать описание бизнес-процессов и процедур с положениями о департаментах, отделах и регламентами рабочих мест.

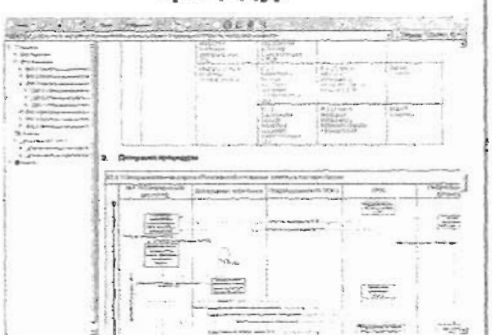
4.16.24. Корпоративный HTML-портал – основные разделы

Титульные листы (главное меню)

Регламенты процессов

Положения о подразделениях и должностные инструкции

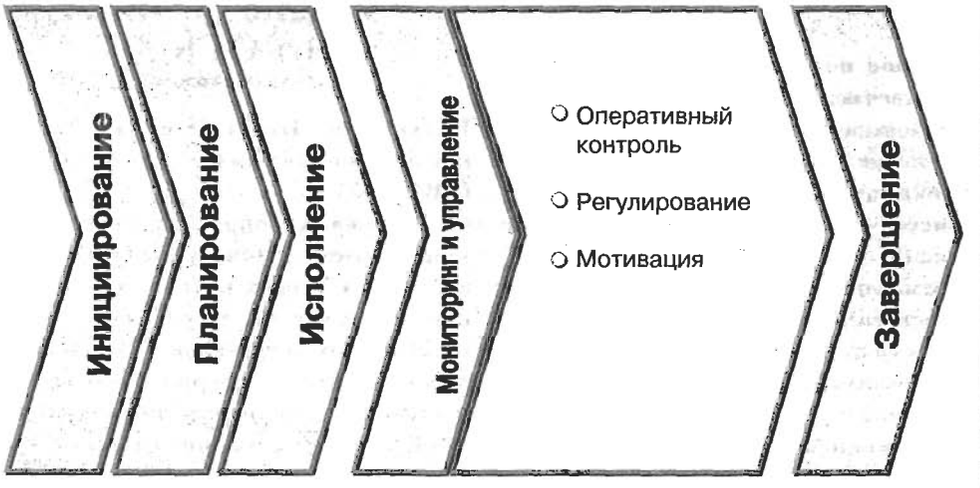
Регламенты процедур



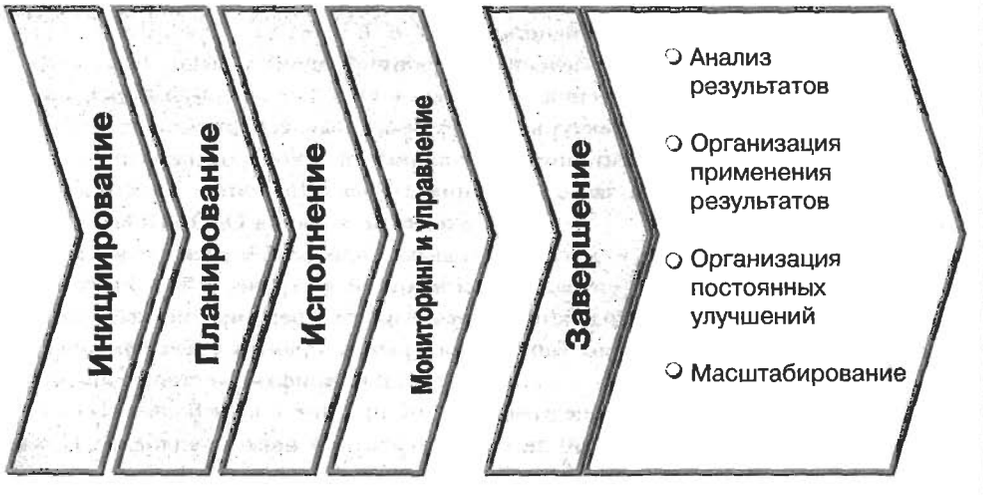
Разработанные модели регламентов размещаются на корпоративном HTML-портале

- Так же в портале содержатся маршруты документов (документооборот) и электронные файлы документов, упорядоченных относительно любого раздела с возможностью их просмотра и выгрузки.
- В портале содержатся дополнительные данные по физическим лицам (ФИО, телефон, e-mail, фото).
- Портал содержит сценарий улучшений через обращение к администратору – бизнес инженеру.

4.16.25. Мониторинг и управление проектом



4.16.26. Завершение проекта



Компоненты корпоративной архитектуры компании. контент-термины

- **Владелец бизнес-процесса** – руководитель, отвечающий за организацию, совершенствование и исполнение бизнес-процесса.
- **Головное подразделение** – подразделение, отвечающее за организацию, совершенствование и, может быть, частично за исполнение бизнес-процесса.
- **Функциональное исполнение бизнес-процесса** – упорядоченное представление функций, образующих бизнес-процесс.
- **Вертикальная модель функциональной ответственности** – закрепление ответственности за исполнение функций, образующих бизнес-процесс, по уровням системы управления.
- **Горизонтальная модель функциональной ответственности** – закрепление ответственности за исполнение функций, образующих бизнес-процессы, между подразделениями одного уровня системы управления.
- **Регламенты вертикального взаимодействия** – порядок исполнения функций, образующих бизнес-процесс, подразделениями разных уровней системы управления.
- **Регламенты горизонтального взаимодействия** – порядок исполнения функций, образующих бизнес-процесс, подразделениями одного уровня системы управления.
- **Ядро корпоративной архитектуры** – принимаемая политикой регламентации деятельности компании корневая часть корпоративной архитектуры.
- **Горизонтальные процедуры** – процедуры, составленные из функций (операций) одного уровня, описывают взаимодействие функций на одном уровне системы управления.
- **Вертикальные процедуры** – процедуры, составленные из функций (операций) двух уровней системы управления, описывают взаимодействие функций разных уровней системы управления.
- **Смешанные процедуры** – процедуры, содержащие горизонтальные и вертикальные взаимодействия.

4.16.27. Послесловие. Студия бизнеса от ОГК-3

Рассказывает **Павел Олиянчук**, начальник отдела по связям с общественностью и СМИ ОГК-3.

На ключевой вопрос стратегического менеджмента: «Почему одна компания добивается лучших результатов, чем другая?» – в сущности, до сих пор никто из современных теоретиков бизнеса не дал ответа. Однако Валерий Васильев, заместитель генерального директора ОАО «ОГК-3» по реализации электроэнергии и теплоэнергии, согласен с зарубежными и отечественными разработчиками решений новейшей теории стратегического управления (Д. Тисс, К. Прахалад, Г. Хамел, В. Катькало) в том, что фирма может быть успешна и конкурентоспособна лишь в случае разработки детальной стратегии компании в форме бизнес-модели организации деятельности.

Для него, опытного профессионала, этот вопрос не просто теория. Бывшие дочки РАО «ЕЭС России» стремительно входят на формирующийся рынок электроэнергетики, и ОГК-3 стала одной из первых межрегиональных генерирующих компаний, контроль над которой получили частные инвесторы. При этом электростанции, входящие в состав ОАО «ОГК-3», вырабатывают порядка 5% электроэнергии, производимой в стране, а 80% этого объема реализуется в регулируемом секторе оптового рынка в рамках трехсторонних договоров по тарифам, установленным ФСТ. А 20% продается в свободном секторе по конкурентной цене за киловатт. И с каждым годом этот сектор должен расти как минимум на 10%. Рост либерализации есть ни что иное, как новые правила поведения

на рынке его участников. Новые правила всегда подразумевают, что у всех практически равные условия в конкуренции. Но причесать всех под одну гребенку невозможно.

При продаже киловатт Валерий Васильев, в первую очередь, полагается на свои знания и опыт, а также знания и опыт своих сотрудников, руководителя департамента реализации компании – Сергея Кузякина, руководителя службы реализации филиала Костромская ГРЭС – Андрея Кокошина, и других. При их непосредственном участии в ОГК-3 были разработаны и внедрены новые передовые методики работы на НОРЭМ, а в 2006 г. стратегия Костромской ГРЭС, одного из шести филиалов ОАО «ОГК-3», была признана администратором торговой сети лучшей на рынке. Фактически, это та самая «экономика знаний», о которой сейчас активно говорят на Западе. Рынку требуются опытные специалисты, которые в условиях «кадрового голода» становятся реальным конкурентным преимуществом компании.

В компании задумались над тем как стандартизировать знания, как заставить опыт профессионалов работать на ОГК-3 «точно по бизнес-процессам», как устранить дублирование функций в различных подразделениях и оптимизировать, например, формирование заявок на очередную торговую сессию.

Принятие оптимального решения начинается с формирования задачи топ-менеджментом. Оценив проблему, в компании решили – нам нужна своя «бизнес студия» по отработке бизнес-процессов и формированию на их основе адекватной корпоративной архитектуры.

По сути речь в ОГК-3 идет о попытках практического применения концепции динамических организационных способностей (см. раздел 12.13.16), которая отражает характерный для современной инновационной экономики переход от традиционных управленческих (минимизация издержек) к предпринимательским (создание новой ценности) механизмам обеспечения конкурентных преимуществ фирм. Эта возникшая в начале 1990-х гг. концепция была как нельзя более адекватна нараставшим в дальнейшем призывам к разработке «динамической теории стратегического управления» уже упоминавшегося нами Д. Тисса и других. В классической трактовке суть концепции формулируется как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде».

Руководство компании поставило задачу: разработать и внедрить электронные модели регламентов и организационных структур с тем, чтобы адаптироваться лучше и быстрее к новым условиям либерализации рынка электроэнергетики. Так ОГК-3 стартовал проект оптимизации деятельности по процессу «Реализация электроэнергии и теплоэнергии». Инициатором проекта стал Валерий Васильев. Он же написал техническое задание, выполнение которого было возложено на «Проектный офис».

При разработке данного проекта учитывался тот факт, что ОГК-3 — компания, имеющая несколько уровней управления с удаленными друг от друга филиалами. Оптимизация проводилась на основе настроек процессов нижнего уровня с детализацией до рабочих мест. Техническое задание проекта задавали сами «реализаторы» — специалисты по продажам — те, кто обладал достаточной компетенцией и необходимыми знаниями. Корректировка и уточнение здания происходила поэтапно, после согласования промежуточных результатов. Особенностью проекта было отсутствие привлечения внешних консультантов. В проекте участвовало около 50 человек – сотрудников исполнительного Аппарата и шести филиалов, а на его осуществление потребовалось около 4 месяцев.

В результате работы «студии бизнеса» ОГК-3 удалось добиться следующих основных результатов:

- унифицированы рабочие места по процессу реализации во всех филиалах;

• повышена производительность труда исполнителей;
• созданы регламенты вертикального и горизонтального взаимодействия;
• создано единое информационное пространство и унифицирована терминология для оперативного проведения дальнейшего улучшения деятельности.

С учетом полученных решений в ОГК-3 разрабатываются новые положения о департаментах (в первую очередь, о департаментах реализации электроэнергии и теплоэнергии, департамента маркетинга), в которых будут прописаны новые функциональные обязанности в соответствии с требованиями рынка.

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

5

Финансы

Ключевые вопросы

• Позиционирование бюджетного управления в корпоративной архитектуре • Цикл бюджетного управления • Операционные и финансовые бюджеты • Архитектура системы бюджетирования

5.1. Бюджетирование как магический кристалл

Собравшись наладить или усовершенствовать регулярный менеджмент, любая компания непременно задастся вопросом: какие из множества проблем, разрешение которых, собственно, и называется регулярным менеджментом, для нее наиболее актуальны? И нет никаких сомнений в том, что при внимательном рассмотрении дела в число самых горячих проблем попадет управление финансами. Значит, этим и надо заняться безотлагательно. А начинается такое управление с бюджетирования. Опыт показывает, что из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах российские компании теряют до пятой части доходов. О том, как наладить бюджетное управление и какие трудности придется преодолеть взявшемуся за это дело руководителю, рассказывается в этой главе.

5.1.1. Поаккуратнее с депозитами!

Николай Смирнов, генеральный директор Яковлевского льнокомбината (Ивановская область), среди прочих проблем своего предприятия называет такую: «Вот не знаем, как от прибыли избавиться. А от чего прибыль-то? Ну хорошо, от экспортных поставок 4,3 млрд, а остальное за счет переоценки товара. А налог все равно платить надо».

В свое время консультанты, обследовавшие комбинат, советовали директору срочно и любой ценой избавиться от остатков, скопившихся на складе. Но тогда казалось немыслимым расстаться с «живым» товаром ради какой-то химеры под названием «финансовый менеджмент». «Это мой депозит», – говорил г-н Смирнов, рассчитывая в конце концов получить с него реальную прибыль.

Сейчас борьба с остатками ведется на комбинате повседневно. Правда, ради их снижения приходится сокращать и без того небольшие объемы производства. А чтобы в этих условиях удержаться на плаву, необходимо четко ориентироваться в своих затратах.

Денежные потоки и финансовые результаты компании генерируют ее активы; пассивы привязывают активы к обязательствам компании, а операционные бюджеты – к бизнес-процессам.

Еще до начала свидания финансовый директор подумал и составил бюджет проекта.

Кажется, что здесь особенного — посчитать затраты. Но так может сказать только человек, далекий от реальной жизни. По утверждению директора фирмы «Интерюраудит ТАХ» **Валентины Черноусовой**, подобные расчеты до сих пор не входили в сферу интересов ряда российских руководителей. Скажем, на совещаниях, где обсуждается финансовое положение предприятия, все наваливаются на снабженцев, которые тратят «слишком много». Снабженцы контратакуют, заявляя, что на самом деле им «не хватает». На исход спора влияют разные факторы, но среди них обычно нет цифр, показывающих, сколько нужно денег в действительности.

Хотя, по словам г-жи Черноусовой, резерв сокращения затрат есть практически всегда, дело не только в этом. Просто, чтобы управлять деньгами, по меньшей мере нужно точно знать, откуда они взялись на предприятии (например, какой вид деятельности обеспечивает положительный денежный поток), где уходят сквозь пальцы или лежат под ногами, не участвуя в обеспечении жизнедеятельности компании.

В конце концов руководитель всегда должен быть в состоянии ответить на вопрос, сколько денег у него будет завтра, через месяц, через полгода. «Нам стало ясно, когда мы умрем» — так сформулировали результат составления простейшего («на коленках») бюджета в одной компании, и именно это стало первым фактором ее выживания. Но и без угрозы летального исхода отсутствие точного и систематического знания о своих финансах оборачивается для российских компаний большими потерями. Они могут составлять *до 20% от доходной части бюджета.*

Если это действительно так, то не вызывает удивления результат опроса руководителей промышленных предприятий, проведенного социологической службой «Кассандра»: те, кто констатировал улучшение финансового управления на своих предприятиях, а таких оказалась примерно треть, в 2,5 раза чаще высказывали оптимистические прогнозы.

5.1.2. Бюджет — руководящая и направляющая сила организации

Здесь было бы вполне уместно задать вопрос: почему, говоря о финансовом менеджменте, мы начали с бюджета; более того, этому инструменту управления деньгами в данной главе будет отведено ведущее место. Ведь инструментов-то много, и бóльшая их часть так или иначе работает в российских условиях.

Инструменты финансового управления
- Бюджетирование (технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов).
- Финансовый анализ.
- Менеджмент привлечения заемных средств.
- Менеджмент размещения свободных средств.
- Инвестиционный менеджмент.
- Эмиссия, менеджмент капитала.
- Траст.
- Факторинг.
- Лизинг.
- Страхование.
- Офшоры.
- Банкротство.

Во-первых, потому, что все охватить невозможно. Да и не нужно: реально каждая фирма использует гораздо более скромный набор приемов управления деньгами. Как правило, сказывается естественный ограничитель — недостаток управленческих ресурсов (ниже мы остановимся на этом более подробно). Кроме того, финансовый менеджмент в разных отраслях разный: финансы в нефтяной промышленности отличаются от финансов в текстильной, а те — от финансов в торговле.

Тем не менее существует некий minimum minimorum, с которого каждая компания должна начинать. *В стартовый набор финансовых инструментов, по мнению специалистов, входит бюджетирование, а также привлечение займов и размещение свободных средств.* Но и в этой триаде два последних пункта занима-

Советы руководителю по постановке бюджетного управления

Если у вас малый бизнес, то делайте так:

• определите менеджера, ответственного за внедрение и ведение финансового управления;

• самостоятельно либо на курсах познакомьтесь с предметом;

• при сколько-нибудь значительном масштабе бизнеса (число финансовых транзакций, номенклатура товаров и услуг) вручную вести бюджетирование накладно — используйте компьютер;

• разработайте необходимые бюджетные формы на базе электронных таблиц либо приобретите готовый программный продукт;

• определите регламент — и начинайте работать.

Учтите:

• сами финансовые программы бюджетирования относительно просты — сложна управленческая логистика, обеспечивающая сбор и обработку информации, а также использование этих программ в контуре управления;

• предпочтительны программные продукты, содержащие руководство не только для пользователя программы (как запустить, ввести данные, построить график), но и для менеджмента компании в целом (кто, что, когда делает в рамках регламента бюджетного управления), демонстрационные примеры постановки управленческого регламента;

• при хорошей постановке в компании бухгалтерского учета (в смысле обеспечения требований финансового регламента) выбирайте продукты, интегрированные с бухучетом, в противном случае надо налаживать оперативный учет.

Если у вас средний и большой бизнес, то действуйте по той же схеме, что и для малого, но:

• попробуйте привлечь консультантов для обследования, диагностики и создания сценария внедрения бюджетного управления — это сэкономит вам время и даже деньги.

Учтите:

• обучать придется не одного менеджера, а всех менеджеров основных финансовых служб, линейных и дивизиональных подразделений;

• западные компании в подобных ситуациях используют метод специализированного внутрифирменного обучения; в российских условиях это можно сделать путем приглашения специалистов и организации обучения на рабочих местах;

• для автоматизации финансового менеджмента потребуются интеграция с другими действующими подсистемами и привлечение системных управленческих интеграторов, владеющих широким спектром технологий и управленческой логистики.

Если ваша компания находится в критическом положении, то:

• бюджетирование отложите на потом;

• вам нужны консультанты по управленческому, финансовому, хозяйственному анализу для выработки программы антикризисного управления.

Учтите:

• антикризисное управление не сводится к привлечению недостающих финансов.

ют подчиненное положение по отношению к бюджету.

Дело в том, что *работа с деньгами на внешних рынках не является управлением в полном смысле слова до тех пор, пока нет полного контроля за денежными потоками внутри организации.* Об этом свидетельствуют нашумевшие истории банкротств ряда российских компаний, — как правило, активно кредитовавшихся, — руководители которых до последнего момента не подозревали о близости конца.

В одной компании, «чудесно спасшейся» от банкротства с помощью введения техники бюджетирования, нам рассказали примерный сценарий развития подобных событий. Вначале, несмотря на динамично развивающийся бизнес (как правило, ведется уже не один проект), руководитель периодически обнаруживает, что в нужный момент денег на счетах недостаточно. Причина проста: в разных бизнесах финансовые потоки имеют разную протяженность и структуру. Поэтому при наложении нескольких «картинок» друг

на друга (у любого руководителя есть некая финансовая «картинка» бизнеса в голове или на бумаге) получается сущий хаос.

Чтобы пополнить оборотные средства, берется кредит. Но поскольку это делается в срочном порядке, условия заведомо не оптимальны. Из-за отсутствия точной картины будущего поступления денежных средств трудно определить и оптимальную сумму, и сроки займа. По этой же причине почти невозможно избежать нарушения графика платежей по кредитам, что ведет к штрафным санкциям. Как правило, букет штрафных санкций пополняется из-за регулярного проявления финансового закона подлости: все платежи вдруг скапливаются вместе — и именно в тот день, когда денег на счетах мало. И наоборот, из-за неконтролируемого наплыва денег на счета затрудняется налоговое планирование.

Если учесть, что бизнес в основном живет за счет кредитов (а в ряде его отраслей средства оборачиваются довольно долго), то дороговизна используемых такой фирмой денег ведет к тому, что финансовые проблемы нарастают как снежный ком.

Выход — в бюджетировании, то есть в создании *технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов*. Например, в консалтинговых фирмах «Инвестфлот» и «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» считают, что бюджетирование — это первая системная задача, которую приходится решать, когда заканчивается менеджмент здравого смысла. Это своеобразный экзамен на зрелость для каждого руководителя, и в случае неудачи тот перестанет расти или начнет разорятьсся. Ну а тем, кто *еще* не растет, по мнению консультантов, построение бюджетов поможет понять, почему этого не происходит, и сэкономить на затратах.

Три принципа управления деньгами

Первый. В основе политики счета и зарабатывания денег лежит не только бухгалтерский учет, но и техника бюджетного управления, или бюджетирования.

Второй. Бюджетирование — это комплекс, он включает:

- бюджет как финансовый план по выбранным позициям;
- финансовую отчетность как результат выполнения бюджета;
- последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих контуров в единый контур бюджетного управления.

Третий. Нужно уметь привязывать бюджеты к центрам финансового учета, финансовой структуре. В противном случае ситуация оценивается только на уровне организации в целом, и непонятно, чем именно она вызвана.

Не исключено, что к предприятиям, находящимся в кризисном положении, требуется более тонкий подход. Например, консалтинговая фирма «Интелгруп», а также упомянутая «Интерюраудит» предлагают начинать с общего финансового анализа, выработки программы антикризисных мер, а затем переходить к постепенной реструктуризации, в том числе построению системы управления финансами. А вот в петербургской фирме «Альт» считают, что можно приступать к бюджетированию «сразу, но постепенно», то есть начинать с того самого бюджета «на коленках», о котором говорилось выше. И действительно, самые разнообразные аспекты финансового управления — от налогового планирования до выбора резервной политики — получают мощное подспорье с появлением даже сравнительно простого бюджета.

Кроме всего прочего, апологеты бюджетирования выделяют в нем и философский момент. Так, по мнению финансового директора компании «Эвереди Бэттери Дистрибьютинг» **Олега Яковенко**, бюджет — это больше, чем счет денег: «Во-первых, это «план жизни» компании — надо к чему-то привязаться, какие-то цели должны быть формализованы. Во-вторых, он играет мотивирующую роль — его надо достигать, к его выполнению надо стремиться (это касается доходной части). Особенно это важно для тех компаний, которые прошли период «революционного» роста от нуля до чего-то. Наконец, с бюджета начинается процесс осмысления и переосмысления бизнеса и

постановки задач. Если мы не достигнем забюджетированных доходов, притом что наши расходы будут такими-то, у нас будут проблемы. А там уже начинается сравнение ежемесячных итогов по бюджетам, и, если кто-то недорабатывает, руководство может вовремя идентифицировать проблему, персонифицировать ее и принимать конкретные меры. Таким образом, бюджет играет регулирующую и направляющую роль — почти как партия. И контролирующую тоже».

5.1.3. Несколько ловушек для начинающих

Ловушка первая. Здравый смысл подсказывает, что наличие бюджета как финансового образа будущего необходимо, но дает плоды лишь при сравнении с результатами исполнения этих бюджетов, выявлении причин, к ним приведших, и выработке соответствующих решений. Но в практике бизнес-курсов изложение финансового планирования и финансового учета обычно ведется в разных разделах, и воспринимаются они как разные компоненты менеджмента.

Соответственно, в компании эти вопросы входят в компетенцию разных служб: бюджетным планированием может заниматься планово-экономический отдел, финансовой отчетностью — бухгалтерия, и оба исходят из собственного понимания целей работы. Иными словами, планирование планированием, а отчетность отчетностью. И то и другое — типичная «вещь в себе».

По мнению специалистов, методы бюджетного управления до сих пор недооцениваются в российских компаниях именно потому, что применяются по частям: в бюджетном планировании или финансовой отчетности. А нужно, чтобы и планирование, и отчетность были элементами единого контура бюджетного управления. Только тогда, собственно, бюджетное управление становится управлением, менеджментом.

Значит, нужно строить единую цепочку: ставить цели, преобразовывать их в финансовые планы, затем обеспечивать систему реализации этих планов, то есть организацию самого бизнеса. Система учета должна измерять результат выполнения бюджетов, строить индикаторы для анализа отклонений. А дальше — то, что называется регулированием: положительные отклонения надо поддерживать, а отрицательные гасить (схема 5.1.1).

Что значит внедрить новый финансовый инструмент в управление организацией

С точки зрения организатора важно, выбрав тот или иной инструмент, построить систему взаимодействия его со всеми остальными. Если взять, к примеру, лизинг, то нужно:

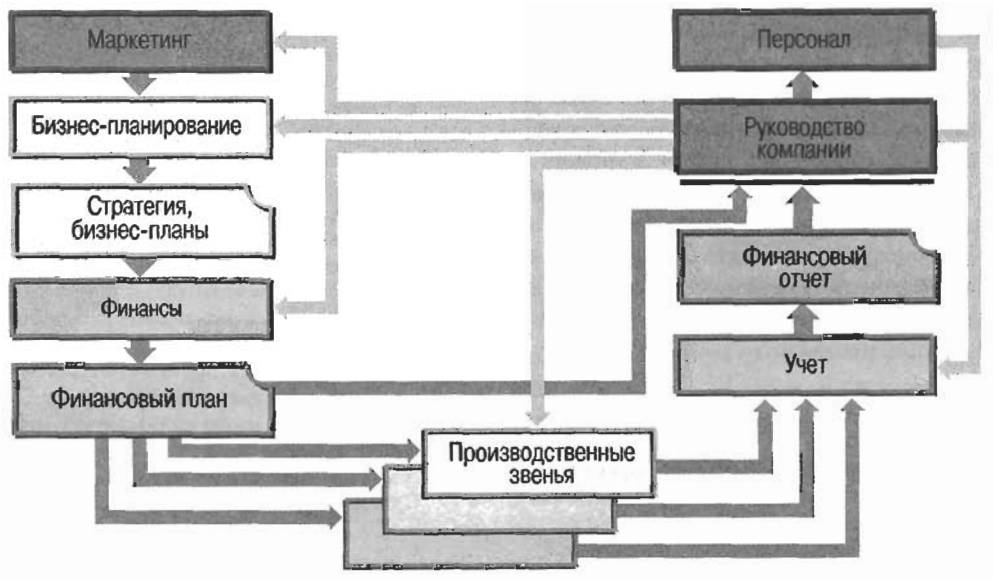
- определить его взаимодействие со структурой — кто будет обеспечивать работу с этим финансовым инструментом;
- произвести изменения в функциональной структуре компании: введение лизинговой операции приводит к расширению функций бухгалтерии, финансового директора и коммерческой службы;
- сделать какой-то вариант финансового плана, провести аналитические и сравнительные оценки по этому проекту лизинга;
- поставить учет — схема учета по лизингу значительно отличается от схемы учета других коммерческих операций;
- обучить персонал.

Ловушка вторая. Что значит построить единый контур бюджетного управления? Это значит, что нужно интегрировать совершенно разные управленческие контуры. Как рассказывают консультанты фирмы «Альт», когда на Кировградском медеплавильном комбинате поняли, что от них требуется, сотрудники планового отдела побежали в библиотеку читать книжки по бухучету. Но беда в том, что, хотя в современных условиях бухгалтерия и располагает информацией, которую можно использовать для финансовой отчетности, в том виде, в каком она существует, ее просто недостаточно.

Чтобы преодолеть этот разрыв, нужно совершить микрореволюцию на уровне бухгалтерской службы. Как правило, в бухгалтерии

Схема 5.1.1

Схема бюджетного управления



вводятся дополнительные аналитические признаки по структуре затрат (все бухгалтерские проводки помечаются специальными кодификаторами, которые относят эти проводки к центрам финансового учета). Значит, работы у бухгалтерии становится больше: возрастает объем информации на каждую хозяйственную операцию. Но и это не все. Оказывается еще, что информация должна обрабатываться в том темпе, который необходим для предоставления в службу финансового директора, то есть день в день или на следующий день (сравните с привычным трехмесячным ритмом).

По словам генерального директора «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» Вячеслава Кондратьева, именно на сроках обычно и «ломаются» бухгалтерии компаний. Поэтому там бывают вынуждены рядом с бухгалтерией создавать еще одну службу – оперативного учета, которая предоставляет информацию в нужном темпе (частично беря ее из бухгалтерии, частично – из собственной оперативной отчетности на местах). Но чудес на свете не бывает, и за скорость приходится расплачиваться точностью. Слава богу, в финансовом менеджменте это допустимо. Зато, получив возможность повседневного контроля своей финансовой ситуации, фирма избавляется от чреватой серьезными неприятностями нестыковки между *дискретностью* финансовых отчетов и *непрерывностью* инфляции.

Попутно заметим, что такая микрореволюция не проходит бесследно и для персонала. Работать бухгалтерам приходится больше, быстрее, но все равно они не успевают, и за это их ругают. В результате вся служба бухгалтерского учета начинает жить самостоятельной жизнью по законам хорошей бюрократии: в ней возникают собственные цели, лидеры, проблемы. Как правило, главный бухгалтер требует увеличения штата. Если же создается параллельная структура, то возникает конкурент, антагонист главного бухгалтера. Так что руководителю приходится выбирать из двух этих зол.

Ловушка третья. Точно так же, как в отчетности, бюджетное управление сопрягается

с бухучетом — в планировании его нужно интегрировать с коммерческой службой. Но как только возникает такая постановка вопроса, самое мягкое, что приходится выслушивать финансовому директору, — это «мы тут упираемся на таможне, приносим деньги в компанию, а разные умники мешают работать». Сопротивление это понятно: введение бюджетирования повышает требования к коммерческой службе, к уровню ее аналитической работы, качеству прогнозирования тенденций на рынке, параметров, которые влияют на сбыт и, стало быть, на финансовые результаты. И здесь все зависит от того, насколько предано идее бюджетирования руководство компании.

Как я внедрял бюджетное управление.
Рассказ финансового директора об организации бюджетирования:
Для того чтобы внедрить бюджет, я должен выделить центры финансового учета. До этого я, естественно, должен представить организационную структуру компании, описать функции подразделений. Эта операция перехода от организационной структуры к выделению ЦФУ занимает примерно месяц: во-первых, как правило, нет положения об организационной структуре; во-вторых, нужно какое-то время для «эмоционального» разгадывания того, сколько же в этой структуре ЦФУ.
Таким образом, через месяц у меня появляется «картинка» ЦФУ. Теперь я должен объявить о создании ЦФУ и проведении финансовой политики (схема 5.1.2). Для этого я выпускаю приказ о выделении ЦФУ и провожу оперативное совещание, где объясняю высокие цели и задачи, перспективу — как нам будет хорошо — и так далее. Обычно все слушают внимательно, не волнуются.
Затем составляются формы отчетности, то есть мы определяем, какую информацию хотим иметь для управления организацией через бюджет. Это несложно, известны типовые классификаторы статей дохода и расхода в разных типах организаций — обычно директор берет такую длинную таблицу и вычеркивает все, что ему не нравится. Дальше он назначает сроки представления этой отчетности и поручает функциональным менеджерам обеспечить это.
Теперь начинается второй акт, и он проходит драматичнее первого — это связано с теми ловушками, о которых идет речь. То есть я должен, с одной стороны, внедрить финансовый учет (через бухгалтерию или создание параллельной учетной службы), с другой — привлечь коммерческую службу и линейных менеджеров и наладить блок планирования. Кроме того, надо определить процедуру консолидации и разнесения общих финансовых результатов. Кстати, небольшое ноу-хау финансового директора может состоять в том, чтобы разбить бюджетную табличку на две части: результаты достигнутые и прогнозируемые. И она сразу вынуждает работать в едином формате. Когда, скажем, у вас прошла неделя, то плановые результаты ваши становятся фактом (таблица 5.1.1).
Таким образом, на этой табличке граница текущего состояния скользит вправо, а линейные службы и дивизионы одним движением подтягиваются под благотворное влияние бюджетного контроля.
Дальше дело за финансовой службой, которая должна все эти отчеты и планы сводить, контролировать, анализировать и предоставлять информацию для принятия решений (схема 5.1.3).
Итак, преодолев сопротивление сначала «слева», со стороны бухгалтерии, потом «справа», со стороны коммерческой службы, потом «снизу», со стороны ЦФУ, а также подавив легкие сомнения «сверху» в успехе задуманного дела, установив компьютерную программу и научив людей работать в рамках этого регламента и этой логистики, я выпускаю приказ о введении нового автоматизированного места, обеспечивающего финансовый менеджмент, и единое «Положение» по компании, определяющее регламент бюджетирования.
Очередная управленческая революция совершена, вернее, все это можно назвать более мирно — финансовый реинжиниринг.

Схема 5.1.2

Выделение ЦФУ в организационной структуре

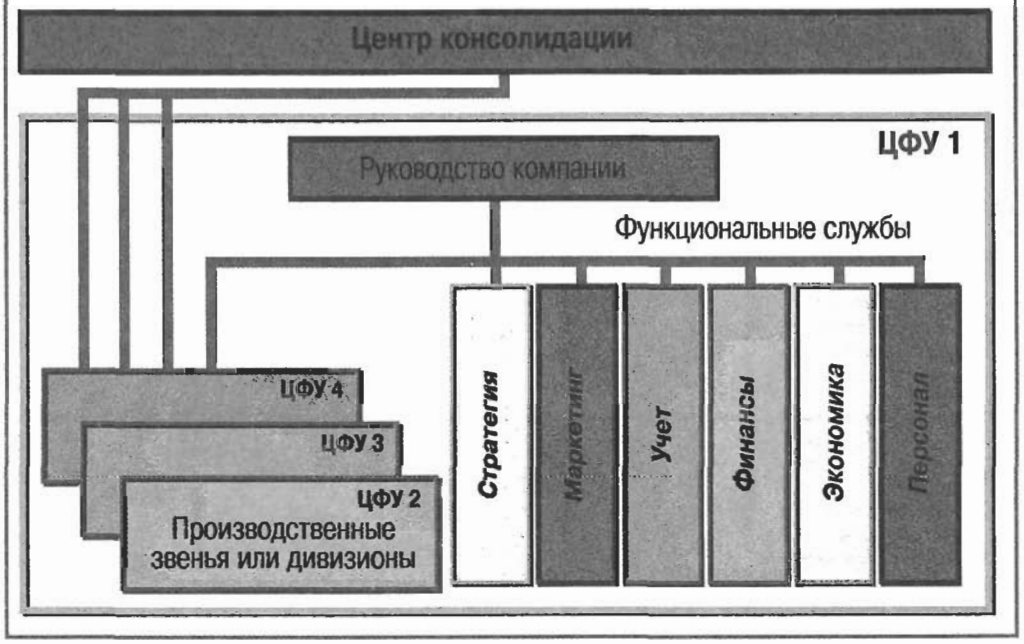


Схема 5.1.3

Схема консолидации и разнесения финансовых результатов

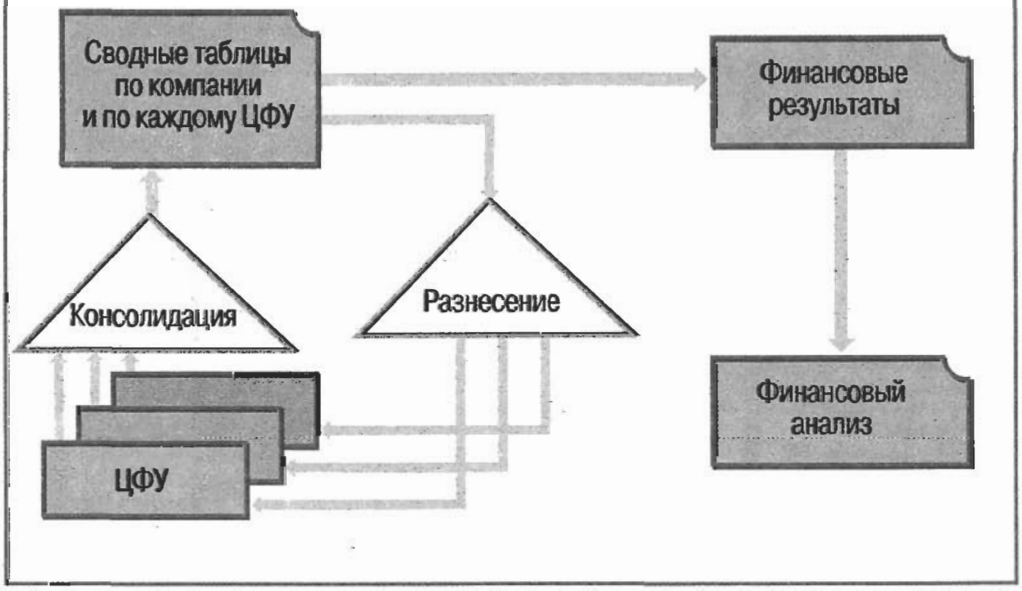


Таблица 5.1.1

Пример: месячный отчет о движении денежных средств с подекадной разбивкой

	1-я декада			2-я декада			3-я декада			4-я декада		
	план	факт	откл,%	план	факт	откл,%	план	факт	откл,%	план	факт	откл,%
1. Поступление денежных средств от текущей деятельности **Итого поступление денежных средств от текущей деятельности**												
2. Поступление денежных средств от инвестиционной деятельности **Итого поступление денежных средств от инвестиционной деятельности**												
3. Поступление денежных средств от финансовой деятельности **Итого поступление денежных средств от финансовой деятельности**												
4. Выбытие денежных средств от текущей деятельности **Итого выбытие денежных средств от текущей деятельности**												
5. Выбытие денежных средств от инвестиционной деятельности **Итого выбытие денежных средств от инвестиционной деятельности**												
6. Выбытие денежных средств от финансовой деятельности **Итого выбытие денежных средств от финансовой деятельности**												
7. Резерв предстоящих расходов **Итого поступлений Итого выбытий**												
Изменение в состоянии денежных средств												
Денежные средства на конец периода												

Своим опытом делится начальник управления финансового планирования и анализа финансового департамента компании «Альфа-Эко» **Андрей Родионов**: «В каком-то смысле успех мероприятия определяется элементарной управляемостью фирмы. Ведь если такая работа начинается, она затрагивает всю горизонталь управления, реально в ней будут участвовать все руководители среднего звена, и совсем наивно думать, что это найдет горячий отклик в их сердцах. Приводятся весьма банальные доводы: и без этого работали нормально, негде брать время для составления каких-то чумовых записок и так далее. Безусловно, мы стремились обратить линейных менеджеров в своих сторонников. Думаю, отчасти это удалось. Где-то сквозь зубы они могут признать, что положительный эффект есть».

По мнению президента Межбанковского финансового дома **Николая Редько**, эффект от внедрения бюджетирования сказывается и на самих менеджерах: «Руководитель бизнеса или проекта учится не рассуждать абстрактными понятиями «будет лучше, больше», а определять свое будущее в каких-то численных показателях. И даже если он будет ошибаться, завтра, глядя на эти ошибки, он более точно оценит свои перспективы».

И действительно, как говорят участники событий, через три-четыре цикла таких оценок оказывается, что в целом ряде случаев уже не нужны ни оптимистические, ни пессимистические прогнозы, а те менеджеры, которые говорили, что прогнозировать невозможно, вдруг начинают делать это с точностью до нескольких процентов. По словам г-на Кондратьева, «этот факт снятия неопределенности с будущего каждый раз вызывает удивление, ощущение чуда».

Однако чудо может и не случиться. Если руководители не пройдут описанные нами барьеры, попытка нововведений в области финансового менеджмента принесет только дополнительные затраты и хлопоты.

Ловушка последняя. Она связана с выбором учетной политики, которая прямо влияет на финансовые результаты.

Учетная политика – это выбор центров финансового учета (ЦФУ), системы ведения бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые используются для описания хозяйственных операций компании, процедур сведения информации, консолидации и разнесения результатов по ЦФУ.

Трудность состоит в том, чтобы оценить финансовые результаты разных центров учета по статьям, которые имеют отношение ко всей компании (например, затраты на рекламу). И здесь руководство компании должно все время держать ухо востро. Проблема обостряется с того момента, когда центр финансового учета (ЦФУ) переходит в центр финансовой ответственности (ЦФО – см. предыдущую главу), начинает зарабатывать прибыль и оказывается, что эта прибыль зависит от того, как «кто-то там» построил учетную политику.

Так возникает еще одна микрореволюция. ЦФО начинают воевать за свои права, требуя переправить такой-то коэффициент разнесения с 0,1 на 0,3 или перенести затраты на соседний ЦФУ. И уж тут, по словам г-на Редько, важно проявить не только гибкость, но и известный профессионализм: пойти на поводу у «бунтовщиков» и поменять политику учета можно только в начале нового финансового года, когда «обнулилась» бухгалтерия. Иначе будет нарушена сопоставимость финансовой информации.

Кроме того, необходим мониторинг результатов избранной методики. Вот как это выглядит в трактовке г-на Редько: «Есть, допустим, расходы на чай, выпитый на совещаниях. Мы говорим, что это накладные расходы и размазываем их по всей компании. А ведь можно поставить вопрос так: нет, мы учтем каждую чашку чая, сотрудник какого подразделения ее выпил, и распишем расходы строго в соответствии с выпитыми чашками. Это можно сделать, но это нерационально – пока чая выпито немного. Как только мы начнем пить чай цистернами – будем учитывать, кто сколько выпил. И каждый раз сопоставляешь, когда

вводишь какую-то конкретизацию, стоит ли овчинка выделки: с одной стороны, она дает свои плюсы, но в то же время усложняет контроль (сколько одних учетчиков надо), ведение информационной базы».

5.1.4. Управление должно быть экономным

Бюджетирование в группах аналогично бюджетированию в дивизиональной структуре, когда происходит переход от полной (в линейно-функциональных структурах) *к частичной консолидации* бюджетов. Это значит, что в рамках принятого набора бюджетов часть из них, а также право принимать решения по зарабатыванию и расходованию учитываемых там средств передаются в ЦФО. Схем такой передачи прав существует много, и это называется финансовой *моделью предприятия, или моделью* хозрасчета.

В разных типах объединений возникают разные варианты консолидации бюджетов. Такие объединения, как *консорциум* или *синдикат*, которые ориентированы на решение временной либо локальной задачи, могут объединять операционные бюджеты для ее решения: например, в синдикате объединяются бюджеты по рекламе либо создается операционный бюджет затрат коммерческого дома, осуществляющего общую политику продвижения товара на рынок. В *концерне* возможен целый спектр вариантов консолидации в зависимости от принятой модели хозрасчета. В *холдингах* консолидация происходит, как правило, на уровне не операционных бюджетов (хотя в промышленных холдингах могут консолидироваться и они), а бюджетов доходов и расходов и бюджетов по балансовому листу. Что касается бюджета движения денежных средств (cash flow), то в его консолидации ярче всего проявляется степень централизации управления. Это происходит сейчас в интегрированных холдингах, *которые создаются в нефтяных* компаниях. Управляющая компания получает в заданном регламенте информацию о состоянии счетов и касс и о потоках наличности в прошлом и будущем по каждой компании, входящей в холдинг. Хорошо это или плохо? Как всегда в менеджменте, здесь нет по-настоящему оптимальных решений. Самый большой плюс консолидации — возможность сконцентрировать финансовые ресурсы. Например, если есть небольшие остатки по счетам в каждой организации, то совокупный остаток может оказаться значительным, и его можно использовать для активизации финансовой деятельности группы. Кроме того, можно организовать внутригрупповое кредитование: если вы управляете счетами и видите, что одна организация вошла в «минус», а другая в «плюс», то последняя может платить за первую. Наконец, возникает возможность проведения крупных программ, требующих концентрации финансовых ресурсов.

Главное отрицательное следствие консолидации состоит в том, что члены группы начинают терять хозяйственную самостоятельность. Оказывается, возникает кто-то там «наверху», кто распоряжается деньгами, которые они заработали. То есть полная финансовая интеграция означает, что управляющая компания распоряжается бюджетами движения денежных средств входящих в группу предприятий так же, как финансовый директор в линейно-функциональной структуре распоряжается бюджетами подразделений.

Находить золотую середину между эффектом, который дает концентрация финансовых ресурсов, и потерей самостоятельности дивизионов в ведении бизнеса — это и есть искусство финансового менеджмента в группе.

Вообще-то мысль об экономии ресурсов применительно к менеджменту должна быть не последней в ходе нововведений. С этим связана и постепенность, последовательность построения бюджетов, а в более широком плане это относится ко всему набору финансовых инструментов. Поскольку каждый из них требует увязки с остальными элементами менеджмента (длинная управленческая логистика), а в российских условиях это особенно трудно, компаниям приходится смирять свои амбиции и делать выбор. И хотя постфактум некоторые реформаторы (в той же «Альфа-Эко») и заявляют, что лучше вводить все сразу, на практике и они делали это поэтапно.

Так вот, первым шагом, по мнению специалистов и практиков, может стать внедрение нескольких актуальных для компании операционных бюджетов. Следом или одновременно надо внедрять *бюджет движения денежных средств* (cash flow). Во-первых, потому, что он позволяет наладить контроль платежеспособности и нужен для текущей устойчивости компании. «Для нас этот вопрос крайне важный, потому что надо построить свои отношения с кредиторами», — говорит Андрей Родионов. Во-вторых, этот бюджет наиболее локален, для него нужен минимум внешней информации.

Второй шаг — *бюджет доходов и расходов* — позволяет управлять таким важнейшим финансовым результатом деятельности, как прибыль. И третий — бюджет по балансовому листу, более стратегический — характеризует *обязательства и вложения компании по основным счетам активов и пассивов*.

Таким образом возникает определенная, хотя и не строгая, последовательность настройки финансового менеджмента. Причем примерно из десятка применяемых в практике западных фирм бюджетов сейчас в российских условиях реально внедрить именно три-четыре. Да и во времени это может быть сильно растянуто. «По нашему опыту, квартал уходит на введение бюджета движения денежных средств, еще квартал — на бюджет доходов и расходов и квартал — на балансовый лист. А потом квартал — на то, чтобы научиться делать все вместе», — говорит Вячеслав Кондратьев.

«Это звучит банально, но любое дело нужно поставить, — считает г-н Родионов. — Работа эта не слишком благодарная: контроль сроков, контроль корректности заполнения. Причем сроки, конечно, будут срываться, заполнять будут некорректно. Какое-то время придется вести борьбу за то, чтобы это прижилось».

5.1.5. Светлый путь

Итак, история с внедрением бюджета заканчивается. Что же мы получаем на выходе? Ради чего были все неприятности?

И тут надо сообщить еще об одной ловушке, которая обычно подстерегает руководителей в самом начале: они думают, что все эти проблемы можно решить с помощью хорошей компьютерной программы. Оказывается, это невозможно до тех пор, пока «вручную» не построена вся та управленческая логистика бюджетирования, о которой мы здесь говорили. Программа должна лечь в подготовленные «ячейки» организационной и финансовой структур, политики учета, единого регламента всех служб, персонала.

Но зато потом автоматизация дает менеджерам безграничные возможности не только в оперативном контроле финансов, но и в области финансовой аналитики. Например, по словам Вячеслава Кондратьева, с помощью одного только бюджета cash flow можно реализовать мечту советской экономической науки под названием «экономико-математическое моделирование»: у финансового директора появится инструмент имитационного моделирования, позволяющий просчитывать последствия тех или иных шагов, которые он предпринимает сейчас либо намерен предпринять в будущем. В результате организация обретает финансовую прозрачность.

5.2. Советы от «Маккинзи»

Существуют три канала притока и оттока денежных средств компании (схема 5.2.1).

1. Основная деятельность.

В области основной деятельности денежные средства используются на закупку (с полной оплатой или в кредит) товарно-материальных запасов, на производство, при продаже готовой продукции покупателям (за наличные или в кредит), для выплаты заработной платы и при уплате налогов.

Источником получения денежных средств в этом случае является поступление платы за проданную продукцию.

Поскольку основная деятельность у благополучного предприятия является главным источником прибыли, она должна быть и основным источником денежных средств. Излишки денежных средств, возникающие в результате основной деятельности компании, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита.

2. Инвестиционная деятельность.

Денежные средства используются на приобретение активов с долгосрочным потенциалом для получения дохода (например, производственного оборудования), а при продаже таких активов происходит поступление денежных средств.

Поскольку при благополучном ведении дел компания обычно стремится к расширению или модернизации производственных мощностей, инвестиционная деятельность в целом приводит к оттоку денежных средств.

3. Финансовая деятельность.

Денежные средства используются на возвращение задолженности (в том числе и на выплату процентов) кредиторам и выплату дивидендов акционерам. Источником денежных средств является получение новых кредитов или продажа дополнительных акций (денежные средства в этом случае поступают в виде внесенного, или оплаченного, капитала).

В целом финансовая деятельность призвана увеличивать денежные средства компании и служит для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

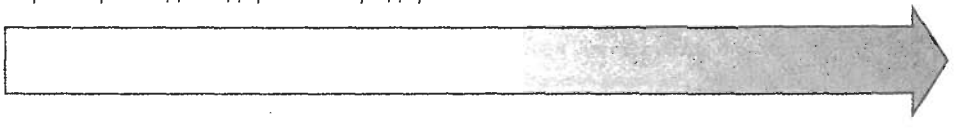
Даже прибыльная основная деятельность не всегда приносит достаточно денег для приобретения долгосрочных активов, например недвижимости или оборудования. Такие приобретения обычно требуют очень больших затрат, которые производятся хотя бы частично за счет новых займов. Ожидается, что расходы на обслуживание заемных средств будут компенсироваться будущими доходами, полученными в результате этих инвестиций. Даже прибыльной компании может не хватать денег из-за проведения неверной политики продаж или маркетинга. Например, из-за отсрочки получения дебиторской задолженности компания бывает вынуждена искать источники финансирования оборотных средств, отложить которое невозможно. Затраты на обслуживание кредита такого рода будущими доходами компенсироваться не будут, поскольку эти деньги были использованы не для инвестиций.

- *Учтите, что есть два метода составления отчета о движении денежных средств: прямой и косвенный. Прямой метод основан на изучении каждой денежной операции и определении, к какому виду деятельности она относится: основному, инвестиционному или финансовому. Косвенный метод основан на информации, содержащейся в балансовом отчете и отчете о прибылях и убытках.*
- *Помните, что цель отчета о движении денежных средств заключается не в том, чтобы посчитать последнюю строку – «чистое суммарное изменение денежных средств» (net cashflow), показывающую общее изменение размера денежных средств между датами двух балансовых отчетов, а в том, чтобы проиллюстрировать, как решения руководства относительно определения источника денежных средств для финансирования основной и инвестиционной деятельности компании отражаются на эффективности ее деятельности.*
- *Изучая отчет о движении денежных средств, ищите внутренние возможности их суммарного положительного изменения.*

Схема 5.2.1

Связь между основной, инвестиционной и финансовой деятельностями компании

Положительный денежный поток, характерный для здорового предприятия



О том, каковы первоочередные задачи российских компаний в постановке финансового менеджмента, рассказывает Михаэль Обермайер:

— Я уверен, что у большинства российских компаний есть проблемы либо с потоком денежных средств, либо с деньгами как таковыми. И даже самая лучшая бизнес-концепция может потерпеть крах, самая преуспевающая компания может разлететься на части, если ей не будет хватать денежных средств.

Но чтобы ответить на вопрос, какие финансовые инструменты надо внедрять в первую очередь, нужно опять начинать со стратегии, то есть понять, какова природа конкурентной проблемы, стоящей перед компанией.

Если вы маленькая, но быстро растущая компания, скажем, у вас 15 млн долларов оборота и вы растете каждый год на 30%, то вам надо тщательно планировать денежный бюджет, потому что ваша основная стоимость — это те товары, которые хранятся на складах. И тут даже мельчайшие отклонения во времени между продажей и поставкой могут серьезнейшим образом воздействовать на ваши денежные средства. И не обязательно, чтобы ситуация, когда вы не в состоянии вовремя расплатиться с поставщиком, повторялась множество раз. Достаточно одного раза, и все — ваша репутация полностью разрушена, вы погибли.

Если же вы являетесь оператором в той области, где постоянно повторяются затраты и доходы, то, откровенно говоря, тут от бюджета мало что зависит. Гораздо полезнее попытаться проникнуть в суть структуры затрат и структуры доходов — своих и, естественно, конкурентов, — чтобы понять, в какой степени вы конкурентоспособны по сравнению с остальными.

Например, вы — добывающая компания, и у вас есть целый ряд потребителей, которые постоянно покупают у вас более или менее одинаковые объемы продукции. Значит, вы знаете, каковы ваши затраты, и вам важнее понять, оперируете вы над точкой безубыточности или под ней. Кстати, не самый простой вопрос для добывающей компании, я это упражнение уже проделывал.

Предположим, вы оперируете под точкой безубыточности. Тогда вы должны понять, каким образом вам надо увеличивать объем, потому что это единственное, что имеет значение в данном контексте. А для этого вы должны хорошо понимать, как назначать цену на свои услуги, как вести переговоры относительно транспортировки и прочее. В данном случае самым важным вашим инструментом является *анализ* вашей *затратной структуры.*

Что касается составления денежного бюджета, то для такого предсказуемого бизнеса тут нет никакой проблемы: берите ручку, бумагу — у вас не так много контрактов, не так много блоков затрат, — и вы легко все это просчитаете. Но вот хороший сравнительный финансовый анализ здесь абсолютнейшая необходимость.

Истинное финансовое положение вашей компании можно понять только на основе логичной классификации данных и логичного анализа.

• Анализируйте активы, обязательства и собственный капитал предприятия на основе *балансового отчета международного стандарта.*

• Для получения показателя чистой прибыли, отражающего истинную прибыльность вашей компании, составляйте *отчет о прибылях и убытках*, соответствующим образом пересчитывая имеющиеся учетные данные.

• Чтобы понять, что приносит вашей компании денежные средства, а в результате чего они сокращаются, используйте *отчет о движении денежных средств.*

Для обеспечения руководителей нужной и правильной информацией подвергайте содержание финансовой отчетности анализу и используйте эффективную информационную систему управления для передачи результатов анализа тем, кому они нужны для принятия решений.

• Научитесь вычислять финансовые коэффициенты, предназначение которых – сравнительная оценка эффективности вашей компании.

• Устанавливайте *ориентировочные сравнительные показатели* деятельности вашей компании, чтобы оценить ее эффективность, используя данные по конкурентам, прогнозы продаж и бюджеты основной деятельности.

Узнайте «узкие места» вашей компании и с помощью систем управленческой информации обеспечьте действия, направленные на решение проблем.

• Для эффективного управления оборотными средствами используйте данные финансового учета и анализа.

• Научитесь пользоваться прогнозами движения денежных средств, чтобы сопоставлять поступление денежных средств с их расходованием и избегать возможного оттока денежных средств.

• Научитесь делить на составляющие коэффициент рентабельности собственного капитала для выявления факторов, влияющих на экономическое здоровье компании, и выработайте возможные меры, способствующие увеличению этого коэффициента.

Умейте перерассчитывать финансовые данные вашей компании, чтобы отделять инфляционные изменения от реальной прибыли и переводить отчетность компании в другую валюту.

• Умейте перерассчитывать финансовые документы, составленные по международным стандартам, с учетом инфляции:

– для более точного отражения в балансовом отчете неденежных активов;

– для понимания эффекта инфляции при сравнении данных, отстоящих друг от друга во времени.

• Знайте методику перерасчета финансовой документации компании в другую валюту.

• Определяйте выигрыш или потери на курсовой разнице для расчета результатов инвестирования фондов в иностранной валюте в рублевые активы.

Для оценки потенциала инвестиций умейте рассчитывать их чистую текущую стоимость.

• Осознайте, как ценность денежных средств зависит от времени их получения или расходования: *даже при отсутствии инфляции рубль, полученный сегодня, стоит дороже, чем рубль, который будет получен завтра.*

• Установите порядок оценки инвестиций, пользуясь следующей методикой:

– оцените приток и отток денежных средств в течение всего срока инвестирования;

– измеряйте все доходы и затраты исходя только из поступления и расходования денежных средств;

– рассматривайте дополнительные инвестиции в оборотные средства как отток денежных средств.

• Применяйте соответствующую ставку дисконтирования для вычисления чистой текущей стоимости движения денежных средств в результате инвестирования.

• Принимайте инвестиционные решения на основе показателя *чистой текущей стоимости*. Рассчитывайте, какова ожидаемая *внутренняя ставка рентабельности инвестиций*.

5.3. Советы «Carana Corporation»

Что такое основной бюджет? Это связующее звено между различными планами руководства, и в первую очередь между маркетинговым и производственным планами.

5.3.1. Структура бюджета

Основной бюджет – это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

Когда предприятие не имеет основного бюджета, оно теряет заметную часть своих доходов, так как не знает предполагаемых объемов продаж, своих покупателей и рынков сбыта продукции. Соответственно, подготовку основного бюджета необходимо начинать с прогноза объема продаж – это позволит если не избежать указанных потерь, то по крайней мере минимизировать их.

В то же время, если предприятие грамотно подготовит основной бюджет, но не будет регулярно контролировать его выполнение, это также может привести к значительным потерям. Причина – не только отклонения прогнозных продаж от фактических, но также изменения в затратах, состоянии оборотных средств и, следовательно, потоке денежных средств.

Основной бюджет состоит из нескольких документов, каждый из которых сам по себе является самостоятельным бюджетом.

1. Плановые сметы (операционные бюджеты) основных бизнес-процессов.
2. Прогноз отчета прибылей и убытков.
3. Прогноз отчета о движении денежных средств.
4. Прогноз балансового отчета.

Каждый документ является необходимым, но недостаточным условием для признания бюджета удовлетворительным, то есть годным для достижения поставленных целей. Например, предприятие может поддерживать хорошую планируемую рентабельность продаж, хороший планируемый объем операционной прибыли, но из-за плохого управления оборотными средствами (чрезмерное увеличение текущих активов и/или уменьшение текущих пассивов без учета краткосрочных кредитов банков) будет иметь отрицательный денежный поток от операционной деятельности. Это потребует привлечения дополнительных кредитных ресурсов, а значит, увеличения затрат на выплату процентов. Или другой пример: предприятие будет иметь прибыль, положительный денежный поток, но структура баланса окажется неудовлетворительной с точки зрения налоговых органов или комитета по банкротству (например, показатель ликвидности компании), что может повлечь нежелательные последствия. Поэтому очень важно для анализа качества бюджета рассматривать все бюджетные документы в комплексе.

Для анализа качества бюджета важно рассматривать все бюджетные документы в комплексе.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета весь процесс может быть условно разбит на две части, каждая из которых является законченным этапом планирования.

1. Подготовка операционных бюджетов.
2. Подготовка финансовых бюджетов.

Типичный пример состава основного бюджета иллюстрирует схема 5.3.1.

На схеме показан ряд типовых операционных бюджетов, содержащих стоимостные и натуральные показатели:

– бюджет продаж;
– бюджет производства;
– бюджет производственных запасов;
– бюджет прямых затрат на материалы;
– бюджет производственных накладных расходов;
– бюджет прямых затрат на оплату труда;
– бюджет коммерческих расходов;
– бюджет управленческих расходов.

Операционные бюджеты консолидируются и образуют финансовые бюджеты:
– бюджет доходов и расходов;
– бюджет движения денежных средств;
– бюджет по балансовому листу;
– инвестиционный бюджет.

5.3.2. Подготовка бюджетов

В подготовке бюджетов могут участвовать разные службы компании.

Бюджет продаж и бюджет коммерческих расходов могут делать службы маркетинга. Оставшиеся шесть бюджетов готовит планово-экономическая служба. При этом необходимо отметить связь между отделом маркетинга и планово-экономической службой. Отдел маркетинга составляет бюджеты продаж и коммерческих расходов, после чего передает подготовленные бюджеты в планово-экономическую службу, а служба уже сводит первый из трех финансовых документов основного бюджета – прогноз отчета о прибылях и убытках.

Существует также тесная связь между планово-экономической службой и финансовым отделом: служба делает не весь отчет о прибылях и убытках, а только его часть (до вычисления операционной прибыли), после чего передает данный документ в финансовый отдел, и уже там он доводится до завершения. Кроме того, финансовый отдел подготавливает и оставшиеся два документа основного бюджета – прогноз движения денежных средств и прогноз баланса.

5.3.3. Организация бюджетирования

Директор по бюджету.

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету: он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор (вице-президент по финансам): он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Комитет по бюджету (схема 5.3.2).

Комитет по бюджету (обычно) – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов.

Это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании.

Комитет по бюджету – несколько узкое название данного органа управления, на самом деле его функции могут быть гораздо шире и затрагивать вопросы стратегии развития компании. В этом случае, как часто бывает на западных предприятиях, данное структурное подразделение может быть названо «группой стратегического планирования» или «группой финансового анализа и планирования» и т. д.

«Руководство (Положение) по бюджету».

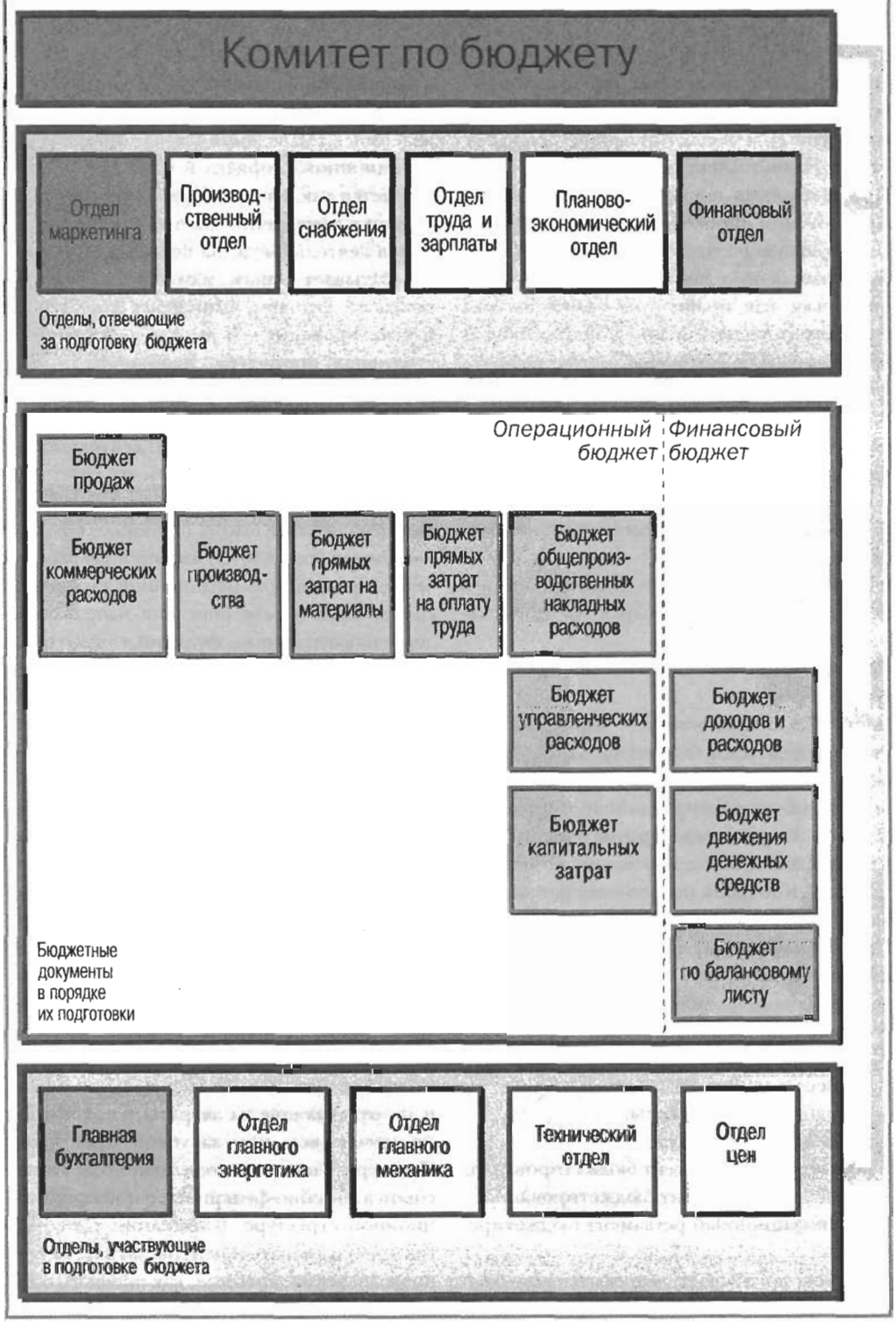
«Руководство по бюджету» – это набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей; эти инструкции выполняют роль свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ.

В инструкциях должно излагаться, что, когда, как и в какой форме нужно делать.

Схема 5.3.1

Пример блок-схемы формирования основного бюджета

Схема 5.3.2


Комитет по бюджету
Отдел маркетинга
Производственный отдел
Отдел снабжения
Отдел труда и зарплаты
Планово-экономический отдел
Финансовый отдел
Отделы, отвечающие за подготовку бюджета
Операционный бюджет
Финансовый бюджет
Бюджет продаж
Бюджет коммерческих расходов
Бюджет производства
Бюджет прямых затрат на материалы
Бюджет прямых затрат на оплату труда
Бюджет общепроизводственных накладных расходов
Бюджет управленческих расходов
Бюджет доходов и расходов
Бюджет капитальных затрат
Бюджет движения денежных средств
Бюджет по балансовому листу
Бюджетные документы в порядке их подготовки
Главная бухгалтерия
Отдел главного энергетика
Отдел главного механика
Технический отдел
Отдел цен
Отделы, участвующие в подготовке бюджета

5.4. Советы от группы «БИГ»

Обсуждение вопроса о том, как практически организовать внедрение или совершенствование системы бюджетирования, продолжает консультант **Александр Карпов**.

При внедрении в компании системы бюджетирования необходимо сначала описать действующую на настоящий момент систему финансового планирования и контроля, поскольку, как правило, в компании уже существуют те или иные элементы бюджетирования. Для этого необходимо выбрать формат описания системы бюджетирования и последовательно придерживаться его. После этого необходимо оценить эффективность действующей системы бюджетирования, выявить узкие места и сформировать программу мероприятий по доработке системы.

Общая схема постановки бюджетирования может состоять из четырех частей (схема 5.4.1).

Часть I. Описание действующей системы бюджетирования.

Часть II. Оценка, анализ и доработка действующей системы бюджетирования. Разработка «Положений о системе бюджетирования», включая планирование и отчетность.

Часть III. Разработка алгоритма финансового планирования (бюджетирования) компании.

Часть IV. Контроль исполнения регламента бюджетирования.

Примерный формат описания системы бюджетирования может включать следующие составляющие (схема 5.4.2):

– организационная структура;
– финансовая структура;
– бизнес-процессы;
– операционные бюджеты;
– финансовые бюджеты;
– постатейный регламент бюджетирования;
– временной регламент бюджетирования;
– организационный регламент бюджетирования.

Практика показывает, что постановку бюджетирования приходится начинать не с анализа финансовых отчетов и расчетов бюджетов и планов компании и ее подразделений, а с наведения элементарного организационного порядка в компании. Часто случается так, что руководители компаний не могут даже точно сказать, сколько у них видов деятельности, на которых компания зарабатывает деньги, или кто из сотрудников какие функции выполняет. А поскольку бюджетирование – в том числе и административная процедура, необходимо четко прописать все регламенты и назначить ответственных за выполнение функций, связанных с поддержанием этой деятельности. Но это трудно сделать, если не иметь начального описания.

Поэтому первым шагом постановки бюджетирования (схема 5.4.3) является разработка бизнес-модели организационной структуры, содержащей в себе описание направлений деятельности фирмы, функций, структурных звеньев и распределение функций внутри компании. Это своего рода управленческая инвентаризация.

На втором этапе разрабатывается бизнес-модель финансовой структуры компании, содержащая в себе схему центров финансового учета и их организационный состав. На этом этапе нужно понять, какие подразделения или группы подразделений будут рассматриваться как центры финансовой ответственности (профит-центры). По центрам финансовой ответственности могут отдельно вестись финансовые бюджеты (БДР, БДДС). Кроме центров прибыли в компании могут быть центры дохода, то есть подразделения, несущие ответственность за доходную часть и не отвечающие за затраты, связанные с производством или закупкой продукции. Примером центра дохода может быть отдел сбыта в линейно-функциональной организационной структуре. В компании также могут присутствовать и центры затрат, то есть подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание фун-

кционирования компании и непосредственно не приносят прибыли. Еще одним типом центров финансового учета может быть центр инвестиций (венчур-центр) – подразделения, непосредственно связанные с постановкой новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. При построении такой структуры можно более эффективно координировать работу подразделений компании для достижения общих целей, прорабатывать схемы финансирования центров затрат и венчур-центров за счет центров прибыли и центров доходов, принимать обоснованные решения о привлечении заемных средств и т. д.

Таким образом, организационная модель дает ответ на вопрос, кто и что делает в компании, а модель финансовой структуры – кто и сколько в ней зарабатывает и тратит.

После завершения построения организационной и финансовой структуры можно переходить собственно к бюджетированию.

В процессе внедрения бюджетирования необходимо ответить на следующие вопросы.

Для чего нужна система бюджетирования?

Кому нужна система бюджетирования?

Кто должен заниматься внедрением системы бюджетирования?

Какую методику выбрать для внедрения?

Какое средство автоматизации использовать?

Сколько времени займет внедрение бюджетирования?

Какие средства для этого понадобятся?

Кто должен участвовать в процессе планирования и контроля денежных средств, доходов и расходов?

Кому, в какой форме, в какое время нужно передавать информацию и какую?

Кто должен отвечать за весь процесс бюджетирования в целом?

Какой должна быть архитектура бюджетов компании?

Какие службы должны быть задействованы в процессе бюджетирования?

Насколько возрастет нагрузка на руководителей и специалистов компании?

Нужно ли будет проводить структурные изменения в компании?

Принципиальной особенностью современной технологии постановки бюджетирования является обучение руководителей и специалистов компании, так как в процессе бюджетирования будут принимать участие практически все подразделения.

Немаловажный фактор успешного внедрения бюджетирования – компьютерная система поддержки процессов моделирования регламентов системы бюджетирования. Такая система позволяет хранить информацию об архитектуре и регламентах бюджетирования, создавать новые бизнес-модели и т. д.

И завершающее звено внедрения бюджетирования – задание бюджетных регламентов, определяющих форматы бюджетов, последовательность их формирования, утверждения, анализа, корректировки, где прописано, кто и что делает в части бюджетирования. Все это должно находить отражение в организационных документах:

– «Положении об организационной структуре компании»;

– «Положении о финансовой структуре компании»;

– «Положении о бюджете доходов и расходов»;

– «Положении о бюджете движения денежных средств».

После построения архитектуры и регламентов бюджетной системы завершающим этапом внедрения бюджетирования является автоматизация процессов составления и анализа исполнения бюджетов, то есть настройка основных параметров исполнительной (расчетной) системы на утвержденные регламенты процессов бюджетирования.

Схема 5.4.1

Блок-схема постановки бюджетирования в компании

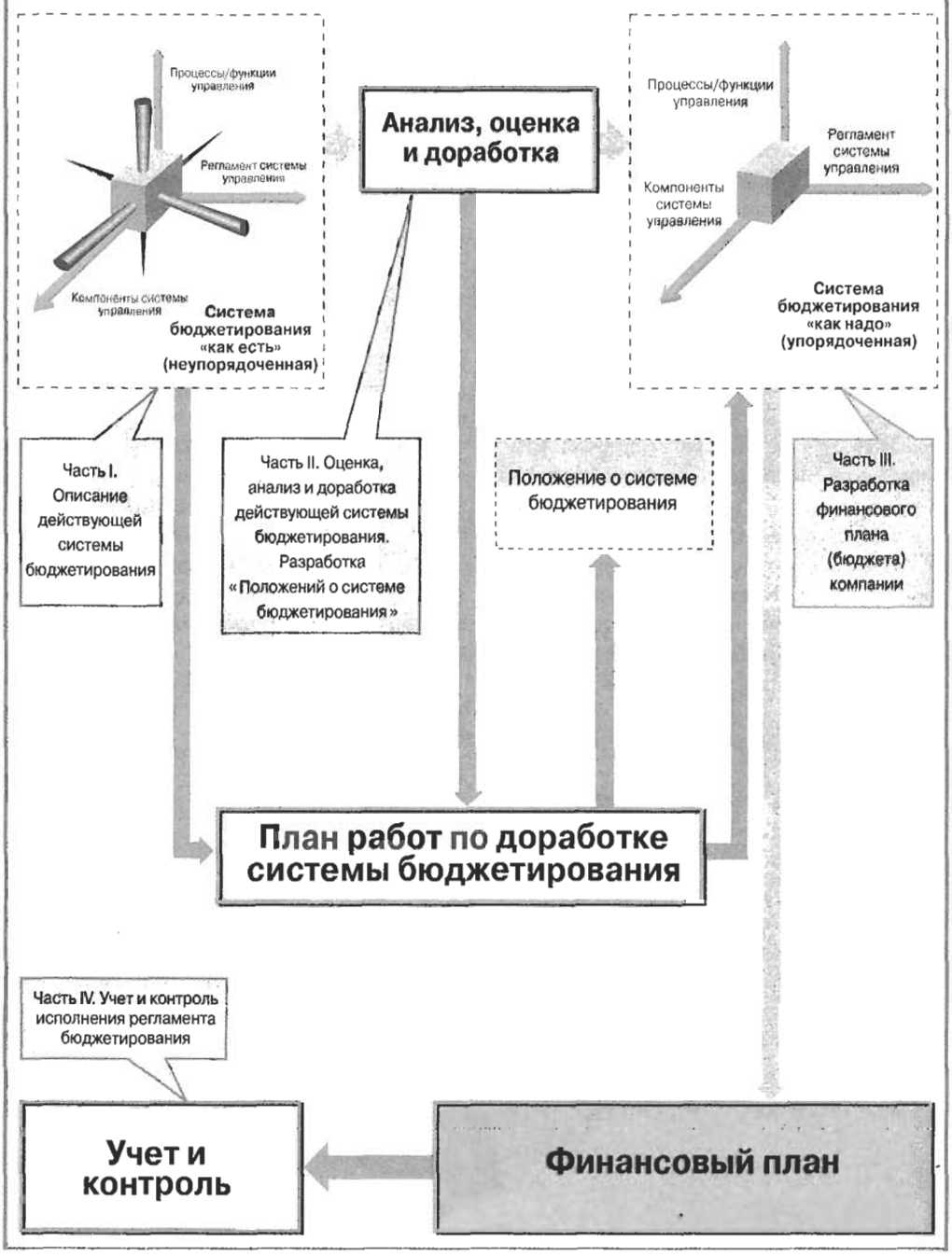
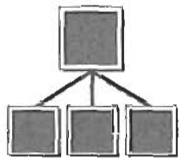
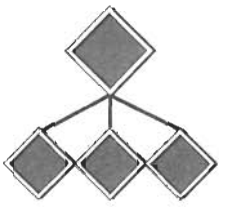


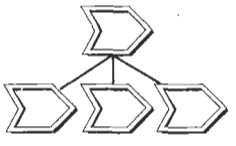
Схема 5.4.2

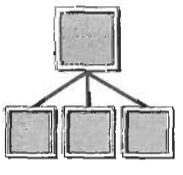
Базовые регистры описания системы бюджетирования

Иерархические классификаторы	***Матричные классификаторы***	
Структурные звенья	*Структурные звенья*	*Центры финансового учета*
Центры финансового учета	*Центры финансового учета*	*Перечень бюджетов*
Бизнес-процессы	*Статьи бюджетов*	*Центры финансового учета*
Перечень бюджетов	*Перечень бюджетов*	*Бизнес-процессы*
Статьи бюджетов	*Статьи бюджетов*	*Перечень бюджетов*









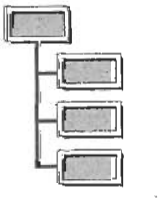
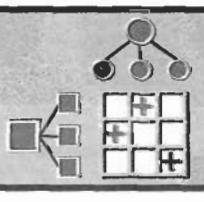


Схема 5.4.3

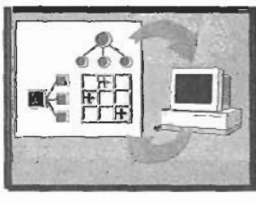
Современная технология постановки бюджетирования

Корпоративное обучение руководителей и специалистов современным технологиям моделирования финансовых структур и систем бюджетного управления компанией, предприятием, банком, группой

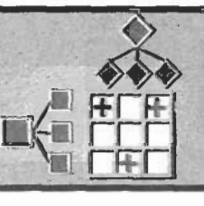
Передача методик и программных продуктов, поддерживающих процессы моделирования, мониторинга и документирования финансовых структур и регламентов системы бюджетирования, и обучение работе с ними



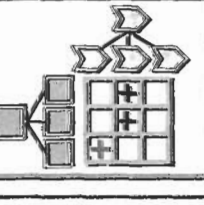
Построение матрицы соответствия функций структурным звеньям на базе международного стандарта ISO 9001



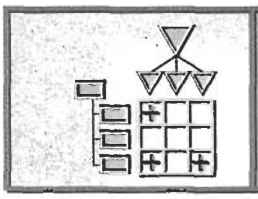
Разработка регламента работ компьютерной подсистемы «Организационная структура»



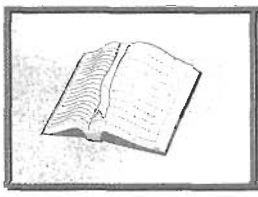
Построение организационного состава центров финансового учета. Заполнение матрицы соответствия структурных звеньев центрам финансового учета



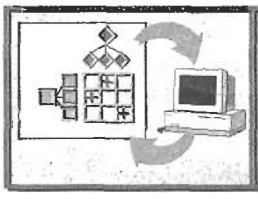
Разработка модели бизнес-процессов, сопоставление бизнес-процессов и операционных бюджетов



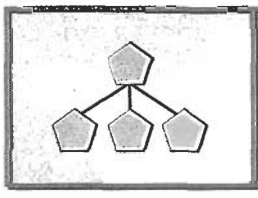
Разработка схемы консолидации бюджетов.
Построение форматов операционных бюджетов
(формирование постатейного регламента операционных бюджетов)



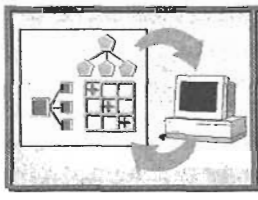
Разработка регламентов «Положения о бюджете доходов и расходов»
и «Положения о бюджете движения денежных средств»,
содержащих систематизированное описание форматов
финансовых и операционных бюджетов, а также
регламентов их планирования и контроля



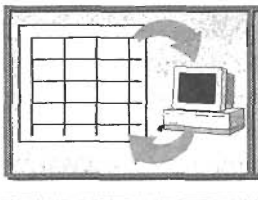
Разработка регламента работ компьютерной подсистемы
«Регламенты бюджетирования»



Разработка бизнес-модели временного регламента бюджетирования
(определение периодов планирования и отчетности, сроков подготовки
бюджетов и отчетов)



Разработка регламента работ компьютерной подсистемы
«Организационно-временной регламент бюджетирования»



Настройка исполнительной (расчетной) системы
на архитектуру и регламенты бюджетирования

5.5. Технологии построения и анализа финансовой структуры компании

Кто, где, когда и сколько зарабатывает и сколько тратит.

5.5.1. Финансовая структура компании

Совокупность центров финансового учета, связанных схемой консолидации финансовой информации, достойна специального рассмотрения.

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и/или (расходы) и/или эффективность данной деятельности.

«**Положение о финансовой структуре**» – внутрифирменный документ, содержащий описание центров финансового учета, их классификацию и организационный состав.

Основные разделы «Положения о финансовой структуре» компании (банка, группы).

1. Перечень центров финансового учета компании.
2. Типы центров финансового учета.
3. Организационный состав центров финансового учета (структурные звенья, входящие в центры финансового учета).
4. Классификация центров финансового учета.
5. Финансовая структурная схема (граф-схема центров финансового учета).

Одной из основных задач при формировании финансовой структуры является классификация центров финансового учета, так как от этого зависят система мотивации, целевые установки и оценки эффективности работы ЦФУ.

Выделяются следующие типы центров финансового учета (схема 5.5.1):

- центры дохода (выручки);
- центры затрат;
- центры прибыли (профит-центры, центры финансовой ответственности – ЦФО);
- центры инвестиций (венчур-центры).

Финансовая структура группирует разнообразные организационные звенья в типовые центры финансового учета.

Сначала мне нравились аспиранты, которые все знали, затем менеджеры, которые все умели, а потом финансовые директора, которые все могли оплатить.

Центр дохода (центр выручки)

Центр дохода – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы от данной деятельности. Типичным примером центра дохода является отдел сбыта или служба маркетинга. Естественно, у данного центра дохода есть свои затраты, но они существенно меньше общих затрат, связанных с производством и реализацией продукции. Существенную часть затрат у производственного предприятия составляют затраты на производство, а у торгового предприятия затраты на закупку, поэтому отдел сбыта не может нести

ответственность за затраты, которые он не контролирует. Отдел сбыта отвечает за расходы, связанные с реализацией продукции, но поскольку они составляют малую часть по сравнению с общими затратами на производство и реализацию продукции, то в этом смысле отдел сбыта является центром доходов. В качестве критериев оценки работы центров доходов в зависимости от стратегии компании могут применяться следующие показатели:

- объем реализованной продукции;
- выручка от реализации;
- доля рынка;
- число клиентов и др.

Центр затрат

Центр затрат – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор обеспечивающих видов деятельности, непосредственно не приносящих дохода, но способное оказывать непосредственное воздействие на расходы при осуществлении данной деятельности. Примерами центров затрат являются производственные службы, департаменты закупок, административные службы и т. п.

Объективные однозначные целевые установки и показатели эффективности работы центров затрат отсутствуют. В качестве целевой установки для центров затрат можно предложить минимизацию расходов, но это может привести к потере качества продукции, так как производственные и снабженческие службы, если их классифицировать как центры затрат, могут начать использовать более дешевое сырье, более дешевую рабочую силу и т. д. При определении целевой установки минимизации затрат в таких случаях можно давать установки поддержания качества на определенном уровне. Но не для всех центров затрат, например для административных и хозяйственных служб, можно просто описать, что такое качество.

Применяют несколько схем оценки деятельности центров затрат:

- экспертная оценка (субъективная оценка эффективности работы центров затрат);
- разработка системы производственно-экономических показателей (оценка эффективности центров затрат строится на основе достигнутых значений принятого набора показателей, характеризующего деятельность данного центра затрат);
- реинжиниринг финансовой структуры (изменение финансовой структуры таким образом, чтобы центр затрат вошел в состав центра прибыли или центра дохода);
- разработка финансово-экономической модели компании.

Схема 5.5.1

Типы центров финансового учета

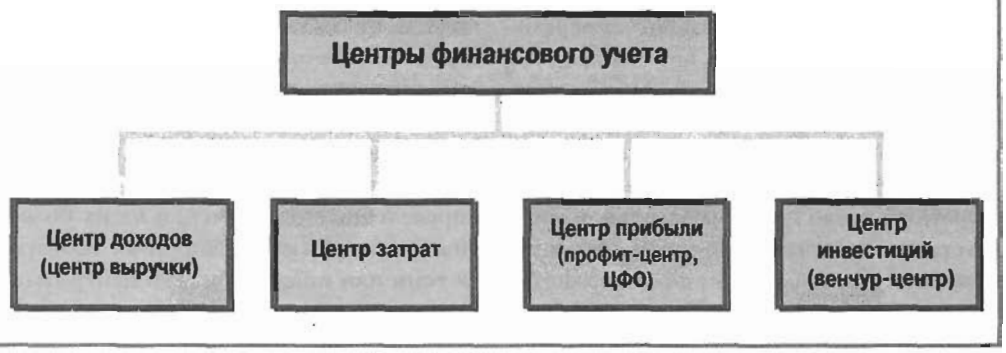
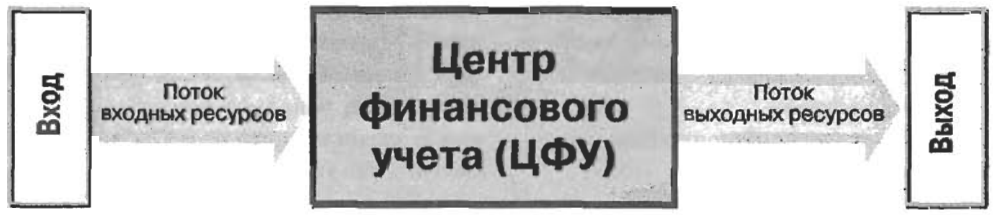


Схема 5.5.2

Оценка эффективности работы ЦФУ через систему трансфертного ценообразования



Оценка эффективности центров затрат с использованием финансово-экономической модели компании связана с введением системы трансфертного ценообразования, или хозрасчета, как его называли раньше. Схема 5.5.2 иллюстрирует основную идею оценки деятельности центров затрат с использованием системы трансфертного ценообразования. *Суть заключается в том*, чтобы, зная стоимостную оценку входных и выходных потоков, получать финансовый результат ЦФУ — расчетную экономическую прибыль. Например, можно установить порядок расчета внутренней цены, по которой служба производства передает службе сбыта на реализацию готовую продукцию, или внутренней цены на сырье, передаваемое службой снабжения службе производства. Внутрифирменное ценообразование может быть введено в цехах, то есть обработанная деталь из одного цеха может переходить по внутренней цене к другому цеху. Но при установлении такого механизма есть одна проблема, связанная с определением внутренней цены. Если, например, при формировании внутренней цены используется затратный метод ценообразования, в соответствии с которым цена определяется умножением полной себестоимости единицы продукции на норму прибыли, то это может привести к тому, что итоговая цена на продукт (цена реализации внешнему потребителю) достигнет неприемлемой рынком цифры и в результате предприятие не продаст свою продукцию. То есть не существует объективного правила формирования внутренней цены, при котором все бы оставались «довольны», так как от этого зависит эффективность работы ЦФУ.

Центр прибыли (профит-центр, ЦФО)

Центр прибыли — структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы по данной деятельности. Примером центра прибыли может быть самостоятельный дивизион внутри компании, поддерживающий практически весь цикл — от закупки сырья (в случае производственного предприятия) до реализации готовой продукции. Естественно, что центры прибыли не в полном смысле слова самостоятельны, так как центральное руководство компании может накладывать определенные ограничения на их бизнес. Центры прибыли обычно тоже пользуются теми или иными услугами центральной дирекции, например в части подготовки бухгалтерской отчетности для внешних

субъектов рынка, стратегического менеджмента и т. д.

Задавать целевые установки, критерии оценки и систему мотивации для центров прибыли проще, чем для центров затрат, так как по центрам прибыли можно четко подсчитать финансовый результат (прибыль) и так как данный тип ЦФУ несет прямую ответственность как за расходную, так и за доходную часть.

Центр инвестиций (венчур-центр)

Центр инвестиций – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы, расходы и эффективность данной деятельности, получение прибыли от которой ожидается в будущем. Таким венчур-центром могут являться вновь образованные подразделения, которые занимаются новым направлением бизнеса. Естественно, на начальном этапе данные подразделения могут вообще не приносить никакого дохода и затратная часть окажется значительной. В дальнейшем, когда бизнес «встанет на ноги», данные подразделения начнут приносить доход и прибыль, после чего данный венчур-центр будет переведен в разряд профит-центра. Не исключено, что инвестиционный проект себя не оправдает и его придется закрыть. В большинстве случаев проект по формированию венчур-центров целесообразно рассматривать при наличии бизнес-плана, который впоследствии послужит основным инструментом организации и контроля деятельности венчур-центра.

В качестве критериев оценки работы центров инвестиций в зависимости от стратегии компании могут применяться следующие показатели:

- рентабельность на инвестированный капитал (ROI);
- срок окупаемости;
- другие показатели бизнес-плана.

Основные направления использования «Положения о финансовой структуре»:

- *Бюджетирование.*

При наличии центров финансового учета весь управленческий цикл бюджетирования (планирование, учет, анализ, корректировка) можно вести и в разрезе финансовой структуры. Увеличение объектов бюджетирования, естественно, усложнит систему, но одновременно позволит разбить сложную задачу на части и получать информацию для принятия более эффективных решений.

- *Формирование целевых установок, определение эффективности работы и системы мотивации руководителей и специалистов ЦФУ.*

Цели, критерии оценки и система мотивации ЦФУ различаются в зависимости от типа ЦФУ, поэтому при разработке стратегии компании, программ и планов мероприятий необходимо учитывать количество ЦФУ и их тип, чтобы правильно поставить цели, разработать стратегию, оценить будущую эффективность компании и, что немаловажно, реалистичность рассматриваемых планов, поскольку при наличии финансовой структуры появляются финансовые инструменты воздействия на деятельность подразделений компании.

- *Бухгалтерский, управленческий и оперативный учет при задании центров учета.*

При получении фактической информации об исполнении бюджетов можно использовать данные как из оперативного контура управления (то есть получать фактическую информацию, равно как и плановую, от руководителей ЦФУ), так и из бухгалтерского учета. Если в системе бюджетирования фактическая информация получается из бухгалтерского учета, то необходимо установить регламент записи проводок, согласно которому по каждой проводке будут определяться не только необходимые бухгалтерские атрибуты, но и управленческая аналитика (коды ЦФУ, статей бюджетов и т. д.). Это необходимо для получения фактической информации не только по компании в целом,

но и по каждому ЦФУ в отдельности. На самом деле при решении задачи интеграции системы бюджетирования и бухгалтерского учета на первое место выходят не методические проблемы (определение правил и схем расчета фактических показателей для бюджетов), а организационные. Дело в том, что существуют не только методические расхождения в отражении фактических данных при ведении бухгалтерского учета и фактических данных, необходимых для системы бюджетирования. Сам режим работы, в котором функционирует бухгалтерия на российских предприятиях, неприемлем для целей бюджетирования. Срок подготовки отчетных бухгалтерских данных может составлять месяц и более, то есть информацией с таким запозданием нельзя воспользоваться для принятия решений на будущее. К тому же бухгалтерия и так одно из самых загруженных подразделений в российских компаниях (правда, в основном работающее на внешних пользователей). Поэтому при внедрении комплексной системы учета на предприятии обычно создают дополнительную группу или отдел, которые на основании первичных документов (и не только тех, которые используются в бухгалтерском учете) подготавливают отчетную информацию по отличным от бухгалтерских принципам учета и работают в более оперативном режиме, чем бухгалтерия.

5.5.2. Разработка финансовой структуры

Рассказывает **Александр Карпов**, консультант.

Общий порядок разработки «Положения о финансовой структуре» коммерческой фирмы (группы) в рамках технологии группы «БИГ» предполагает следующие действия.

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию финансовой структуры коммерческой фирмы (группы).
3. Ознакомление с примером заполнения анкет.
4. Ознакомление с примером «Положения о финансовой структуре» коммерческой фирмы.
5. Разработка «Положения о финансовой структуре» коммерческой фирмы (группы).
6. Утверждение «Положения о финансовой структуре» коммерческой фирмы (группы).
7. Подготовка и утверждение приказа по организации (группе) о порядке разработки и изменения «Положения о финансовой структуре» коммерческой фирмы (группы).

Основные факторы, влияющие на формирование финансовой структуры:

- стратегия компании;
- организационная структура компании:

– структурные звенья компании;
– распределение функций по структурным звеньям.

Пример зависимости целевых установок и критериев оценки для ЦФУ при различных корпоративных стратегиях приведен в таблице 5.5.1.

На схеме 5.5.3 показана логическая последовательность разработки финансовой структуры компании. Первым шагом разработки является формирование иерархического списка центров финансового учета, то есть определение перечня ЦФУ и их связей в виде схемы консолидации. На втором шаге определяется, какие типы центров финансового учета будут существовать в компании (центры дохода, центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций). В перечень типов центров финансового учета можно также включить и промежуточные центры консолидации. Третьим шагом является формирование организационного состава центров финансового учета, то есть по каждому ЦФУ определяются структурные звенья, входящие в данный ЦФУ. Четвертый шаг – классификация центров финансового учета, то есть определение типа каждого ЦФУ. На пятом шаге строится

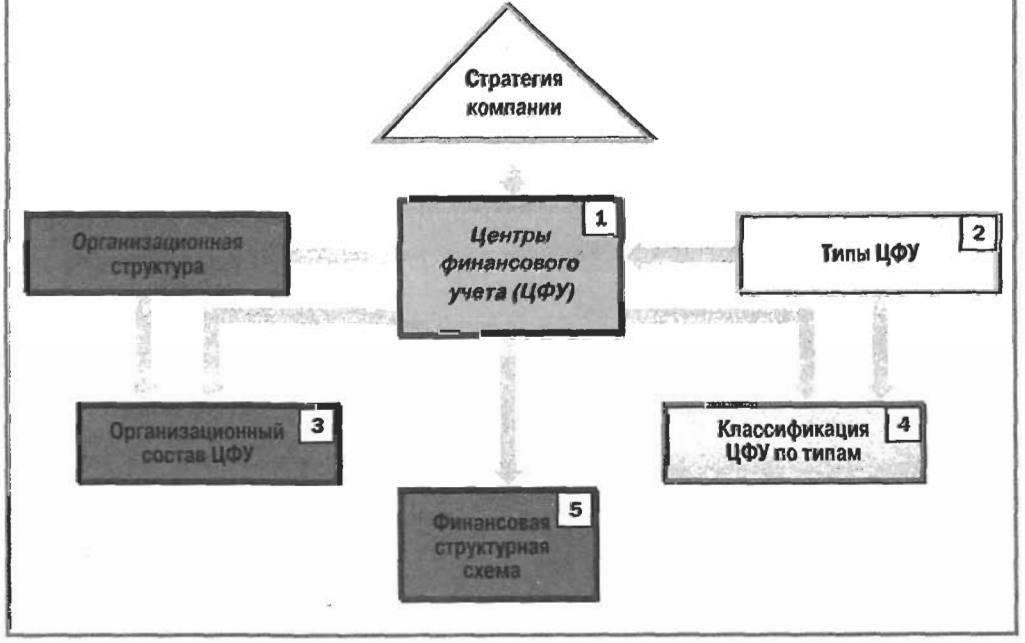
Таблица 5.5.1

Примеры целевых установок и критериев оценки ЦФУ при различных корпоративных стратегиях

Корпоративная стратегия	Центры финансового учета			
	Центр доходов	Центр затрат	Центр прибыли	Центр инвестиций
Стабилизация	Выручка от реализации ↑ Затраты ЦФУ = **const**	Затраты ЦФУ ↓ или = **const** Объем работы ЦФУ = **const**	Прибыль ЦФУ = **const** или ↑	ROI = **const**
Рост	Доля рынка ↑ Число клиентов ↑	Качество работы ЦФУ ↑	Прибыль ЦФУ ↑	ROI ↑
Сокращение	Выручка от реализации ↓	Затраты ЦФУ ↓	Затраты ЦФУ ↓	Инвестиции ↓

Схема 5.5.3

Разработка финансовой структуры компании



граф-схема финансовой структуры, то есть графическое представление схемы консолидации ЦФУ.

При разработке финансовой структуры возникает несколько вопросов.
1. Общие вопросы.
• Сколько центров финансового учета выделять в компании?
Ответ: при первом построении финансовой структуры следует выделять как можно меньше центров финансового учета.
• Делать ли промежуточные центры консолидации?
Ответ: не следует вводить много промежуточных центров консолидации.
2. Частные (конкретные) вопросы, связанные с конкретной компанией и конкретной ситуацией.

Пример (выделять или не выделять центр прибыли)

Пусть в компании есть транспортный отдел, основными функциями которого являются доставка сырья на склад и доставка готовой продукции потребителю. В то же время данный отдел оказывает услугу и на сторону по перевозке грузов.

При построении финансовой структуры возникает вопрос: в данной ситуации транспортный отдел нужно рассматривать как центр затрат или как центр прибыли или в рамках транспортного отдела выделить два ЦФУ – центр затрат и центр прибыли?

Алгоритм здесь может быть следующим:

• подсчитать доход транспортного отдела от заказов на стороне;

• оценить доход транспортного отдела:

– если доход транспортного отдела сравним с доходом компании, то транспортный отдел можно выделить в отдельный центр прибыли;

– если доход транспортного отдела составляет несущественную часть по сравнению с доходом компании, то транспортный отдел можно рассматривать как центр затрат, пренебрегая в расчетах доходом, получаемым транспортным отделом.

Пример (выделять или не выделять центр инвестиций)

На предприятии в отделе НИОКР периодически проводятся работы по усовершенствованию продукции. При построении финансовой структуры возникает вопрос: выделять ли отдел НИОКР в венчур-центр, рассматривая его как подразделение, производящее продукцию (новый продукт) и реализующее его производственной службе (этот пример относится также и к трансфертной схеме ценообразования), или включать в центр затрат (производственная служба)?

Алгоритм здесь может быть следующим:

• подсчитать затраты на НИОКР;

• сравнить затраты на НИОКР с затратами всей производственной службы:

– если затраты на НИОКР сравнимы с затратами всей производственной службы, то отдел НИОКР можно выделить в отдельный венчур-центр;

– если затраты на НИОКР составляют несущественную часть по сравнению с затратами всей производственной службы, то отдел НИОКР можно включать в центр затрат (производственная служба), а расходы на НИОКР будут лишь одной из затратных статей бюджета производственной службы.

В целом из существующей практики можно сделать вывод о том, что при усложнении схемы финансовой структуры повышается уровень аналитики получаемых отчетов о бизнесе, но возрастают временные и стоимостные затраты на поддержание функционирования такой системы. Поэтому можно сформулировать общее правило, которого следует придерживаться при построении финансовой структуры компании.
Затраты, связанные с поддержанием функционирования сложной финансовой структуры компании, должны окупаться за счет принятия более эффективных решений с использованием информации с более детальной аналитикой.

5.5.3. Финансовая структура коммерческой службы

Вопрос: как выделять центры финансового учета в коммерческой службе?

Вспомним организационную структуру, показанную на схеме 5.5.4. Для нее нужно указать по крайней мере два варианта внедрения финансовой структуры:

- один центр прибыли, включающий в себя отдел продаж и отдел закупок;
- два ЦФУ: центр дохода (отдел продаж) и центр затрат (отдел закупок).

Зачастую между отделами продаж и отделами закупок существуют конфликты, связанные с тем, что отделу продаж, например, выгоднее держать на складе большие запасы продукции, чтобы в любой момент можно было удовлетворить заказы клиентов. Отделу закупок, напротив, излишний запас держать невыгодно, так как для него это дополнительные издержки, связанные с закупками, доставкой, погрузкой/разгрузкой и хранением. К тому же у отдела продаж могут быть свои планы продаж, распределенные по времени, а у отдела закупок свои, связанные с минимизацией затрат на закупку.

В том случае, когда мы всю коммерческую службу рассматриваем как один центр прибыли, данный ЦФУ будет оцениваться по прибыли и руководитель ЦФУ будет заинтересован в согласовании работы отдела продаж и отдела закупок.

Если же коммерческую службу рассматривать как два центра финансового учета – центр дохода и центр затрат, то в таком случае необходимо более тщательно отнестись к формированию целевых установок, критериев оценки и системы мотивации каждого ЦФУ, чтобы они и при такой финансовой структуре работали на общий результат.

Результаты финансовой структуризации на примере группы «Прогресс» представлены в таблице 5.5.2 и на схеме 5.5.5. Примеры двухуровневой консолидации центров финансового учета показаны на схемах 5.5.6 и 5.5.7.

Схема 5.5.4

Финансовая структуризация коммерческой службы

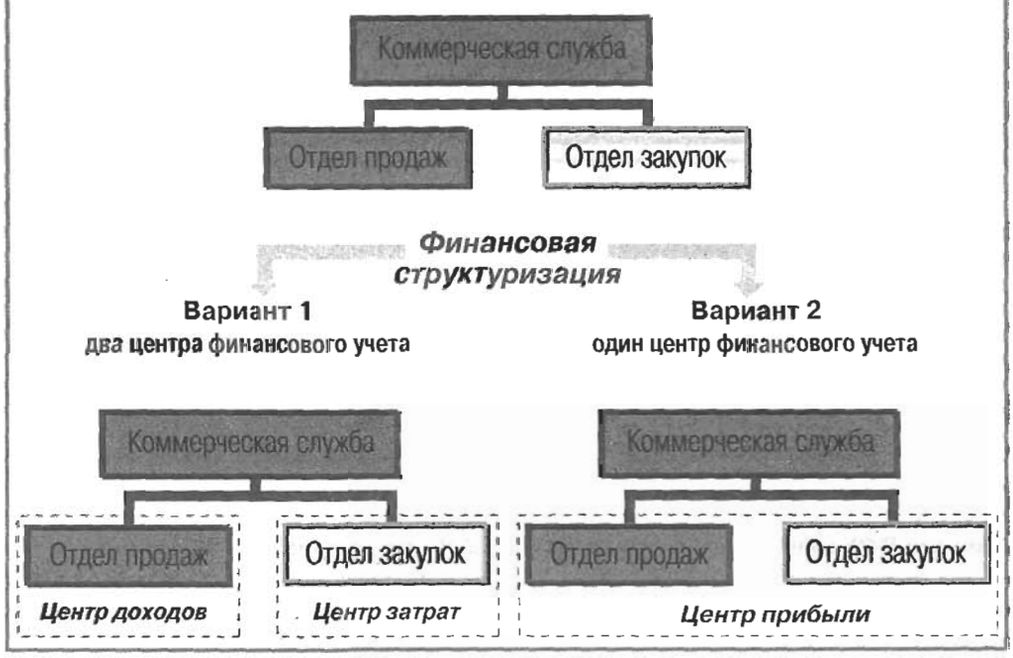


Таблица 5.5.2

Возможное построение финансовой структуры группы «Прогресс»

Код ЦФУ	Название ЦФУ	Код оргзвена	Структурные звенья, входящие в ЦФУ
0	ЦФУ № 0 (центр консолидации)		Группа «Прогресс»
1	ЦФУ № 1 (центр затрат)	4.1.1 4.2.1 4.3.1	Руководство группы
2	ЦФУ № 2 (коммерческая служба – центр затрат)	4.1.2 4.1.3 4.1.4 4.1.5	Отдел закупок. Таможенный отдел. Отдел маркетинга. Отдел сбыта
3	ЦФУ № 3 (финансовая служба – центр затрат)	4.2.2 4.2.3 4.2.4	Финансовый отдел. Планово-экономический отдел. Бухгалтерия
4	ЦФУ № 4 (исполнительная дирекция – дирекция затрат)	4.3.2 4.3.3 4.3.4 4.3.5 4.3.6 4.3.7 4.3.8	Служба управления делами. Секретариат руководства. Юридический отдел. Отдел кадров и управления персоналом. Административно-хозяйственный отдел. Технический отдел. Отдел охраны и экономической безопасности
5	ЦФУ № 5 (фирма «Альфа» – центр прибыли)	4.1.6	Дочерняя фирма, реализующая бизнес-направление № 1
6	ЦФУ № 6 (фирма «Бета» – центр прибыли)	4.1.7	Дочерняя фирма, реализующая бизнес-направление № 2
7	ЦФУ № 6 (фирма «Гамма» – венчур-центр)	4.1.8	Дочерняя фирма, реализующая бизнес-направление № 3

5.5.4. Технический анализ взаимосвязи организационной и финансовой структур

Основная идея технологии заключается в проверке соответствия моделей организационной и финансовой структур компании и в проверке обоснованности классификации ЦФУ в финансовой структуре.

Порядок проведения такого технического анализа представлен на схеме 5.5.8.

1. Сначала подготавливается матрица анализа финансовой структуры.

1.1. По строчкам последовательно располагаются центры финансового учета, функции обеспечения и функции менеджмента.

1.2. По столбцам последовательно располагаются структурные звенья и типы центров финансового учета.

2. По каждому центру финансового учета проделывается следующая процедура.

2.1. Двигаясь вправо (цифра 1 на схеме 5.5.8) по матрице до крестиков, можно определить организационный состав ЦФУ, то есть структурные звенья, входящие в данный ЦФУ.

Схема 5.5.5

Пример одноуровневой консолидации центров финансового учета группы компаний «Прогресс»

Схема 5.5.6

Пример двухуровневой консолидации центров финансового учета

Схема 5.5.7

Пример двухуровневой консолидации с выделенным дивизионом

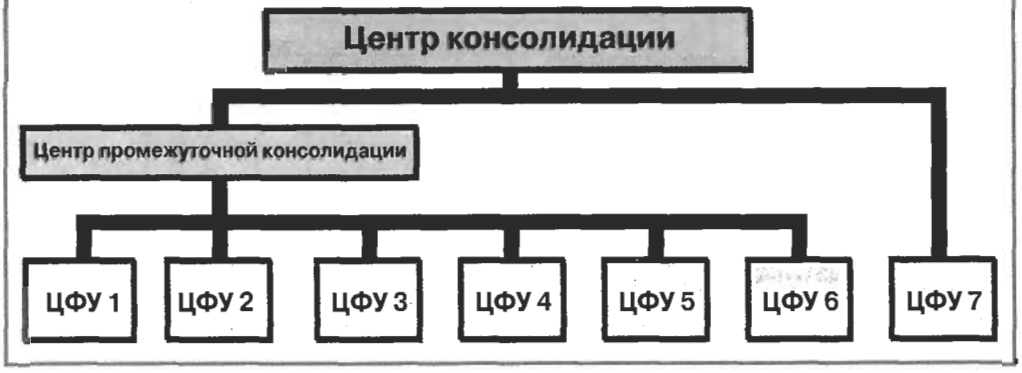
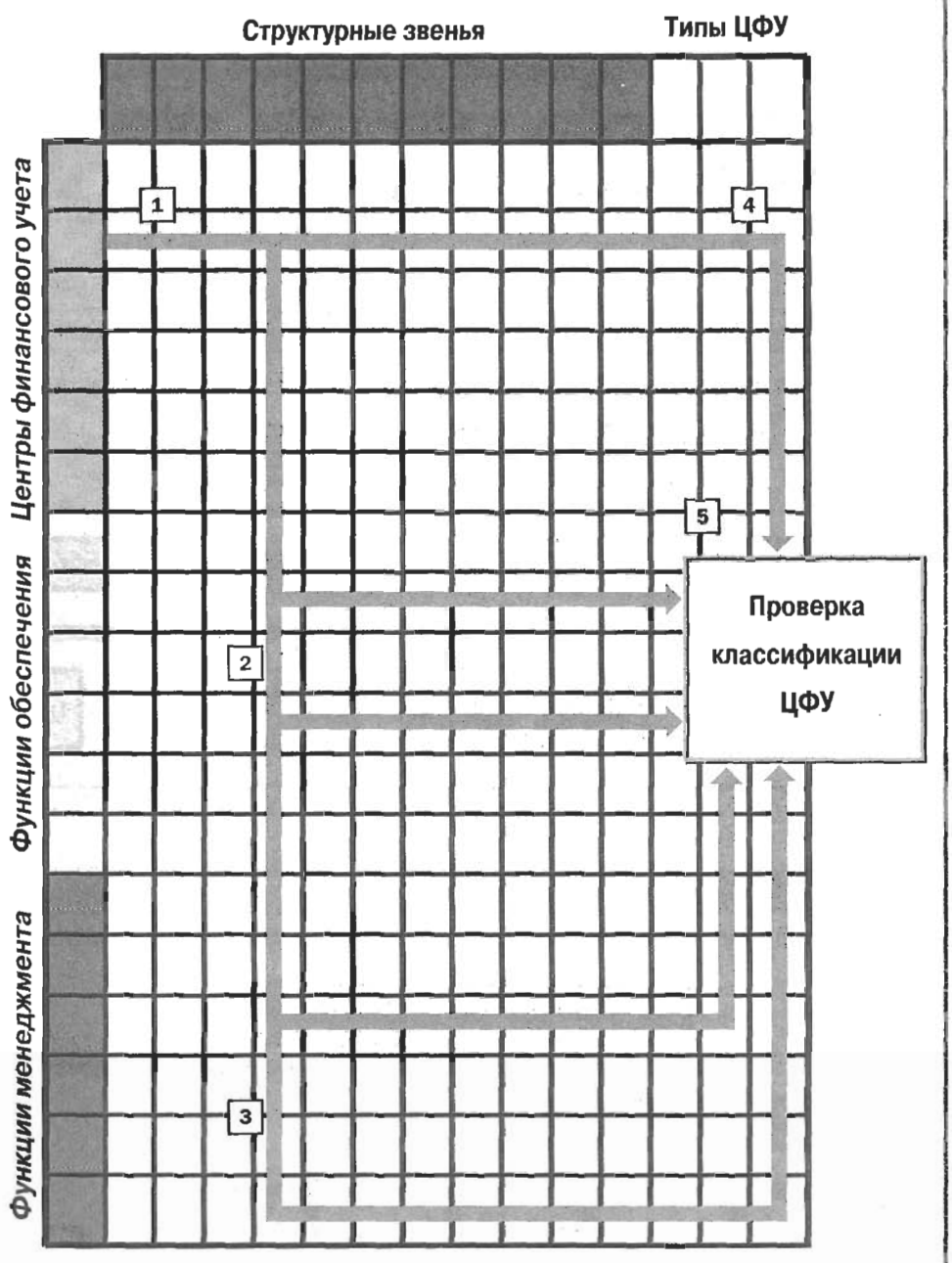


Схема 5.5.8

Алгоритм (схема) технического анализа финансовой структуры



2.2. Двигаясь вниз (цифры 2 и 3 на схеме 5.5.8) по матрице до крестиков, можно определить функции обеспечения и функции менеджмента, закрепленные за структурными звеньями, входящими в анализируемый центр финансового учета.

2.3. Параллельно с действиями, описанными в предыдущем пункте, двигаясь вправо (цифра 4 на схеме 5.5.8) по матрице до крестика, определяем тип анализируемого центра финансового учета.

2.4. Затем проводится сопоставление (цифра 5 на схеме 5.5.8) функций, выполняемых структурными звеньями, входящими в анализируемый ЦФУ, с типом ЦФУ.

В одной компании, к примеру, при проведении такого анализа было выявлено следующее: центр финансового учета «Продажи» включал в себя структурное звено «Отдел продаж». За отделом продаж были закреплены следующие функции: реализация продукции, составление бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов. Хотя данный ЦФУ отнесли к центру прибыли, из функционального анализа следовало, что закупками данный ЦФУ не занимается. Следовательно, он не может нести ответственность за затраты, связанные с закупками, то есть фактически он является центром дохода, а не центром прибыли, и к нему нельзя применять систему целевых установок и критериев оценки деятельности, которые применяются к центрам прибыли.

Какие же преимущества получает компания, разработавшая «Положение о финансовой структуре»?

Во-первых, вместо сложного коктейля разнородных результатов (например, от реализации кофе, ковровых покрытий и компьютеров) можно видеть финансовые результаты каждого вида деятельности. А значит, появляется возможность управлять этими видами бизнеса не в целом, а каждым конкретно и по отдельности.

Во-вторых, оценка и классификация ЦФУ являются основой построения всей схемы управления бизнесом, связанным с этим ЦФУ.

Так, если ЦФУ, связанный с продажей кофе, рассматривается как профит-центр, то схематически модель управления выглядит следующим образом: управление на основе дивизионализации; оценка деятельности на основе достигнутых финансовых и коммерческих результатов; мотивация пропорционально финансовым и коммерческим результатам.

Схема управления ЦФУ, связанного с продажей ковровых покрытий и являющегося венчур-центром, строится на разработке и контроле детального бизнес-плана венчурного проекта; оценка деятельности на основе показателей выполнения бизнес-плана; мотивация на основе моделей стимулирования реализации перспективных проектов.

Наконец, схема управления ЦФУ, представляющего собой функциональную службу и понимаемого как центр затрат, строится на разработке и контроле исполнения «Положения о финансовой службе», а также сметы затрат.

5.6. Полезные добавления

Бюджетирование ориентировано на построение системы связанных между собой бюджетов. И каждый из них необходимо расчитать.

5.6.1. Координаты финансового управления

Финансовое управление в конечном итоге описывается в формате трех основных отчетов: БДР, БДДС, ББЛ, — которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия.

Рассказывает **Лев Григорьев**, Ассоциация БСС.

Бюджет доходов и расходов (БДР) определяет экономическую эффективность работы предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, то есть его прибыльность.

На значения статей БДР и на его итоговый результат непосредственным образом влияют положения внутренней учетной политики.

Внутренняя учетная политика состоит из ряда «соглашений» о значимости тех или иных хозяйственных операций для оценки реальной эффективности деятельности компании. Данная политика не всегда совпадает с одноименным обязательным бухгалтерским документом. Предприятие во внутренней учетной политике может само выбрать основание признания доходов и расходов, кажущееся ему разумным для отражения реальной картины. Критерием правильности этих допущений является управленческая полезность, например способность прогнозировать по результатам построения БДР будущие денежные потоки.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период. Многие компании начинают построение бюджетной системы именно с него, впрочем, им же и заканчивают.

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

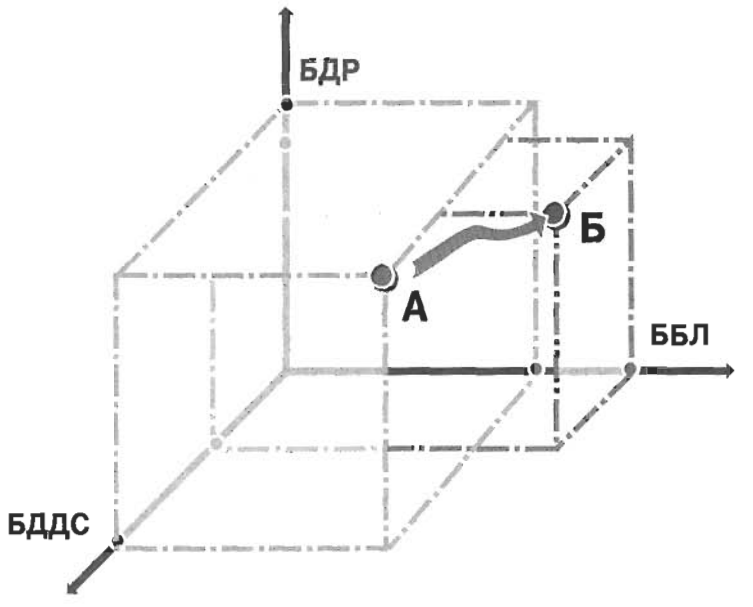
Интересно, что бартерные схемы расчетов не попадают в финансовые бюджеты: предприятие просто списывает в БДР расходы по ресурсам, полученным по бартеру, по которым не проводились расчеты и, соответственно, не происходило реального движения денежных средств. Для учета бартерных операций нужны лишь операционные бюджеты движения материальных

Хотя бюджетирование относительно несложно с точки зрения методического содержания, оно требует слаженной работы «команды процесса».

Если сложность бюджетирования не в методе, а в людях, то чем плох метод? Просто людей нужно немного подучить.

Схема 5.6.1

Компания в трех бюджетных координатах



ценностей, стоимости запасов которых отражаются в ББЛ.

На схеме 5.6.1 точка А характеризует текущее состояние предприятия, а точка В – целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов, при котором каждая их статья получает своего «хозяина».

Переход из точки А в точку В означает изменение прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (баланса). Поэтому предприятие должно четко позиционироваться и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои будущие перемещения и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными выше величинами. Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов.

5.6.2. Функции или ресурсы при оценке затрат?

При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, исходя из которого бюджет можно строить в двух возможных форматах – по функциональному и по ресурсному принципу.

Еще один важный аспект управления затратами – различие методов, применяемых при их планировании в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Как известно, финансовое планирование может осуществляться по одной из следующих схем:

- БДР – ББЛ – БДДС (косвенным методом);
- БДР – БДДС (прямым методом) – ББЛ.

Таким образом, первой задачей всегда является планирование будущих доходов и расходов.

Таблица 5.6.1

Доходы (выручка от реализации без НДС)
Операционные расходы (без НДС)
Прямые производственные затраты
Общепроизводственные расходы
Коммерческие расходы
Административно-управленческие расходы
Прибыль

Современные финансовые стандарты бюджетирования отличаются друг от друга именно **трактовкой затрат**:

а) по функциям (или по процессам);

б) по факторам производства (или по существу).

Использование функционального и ресурсного принципов. Различие принципов

Варианту А соответствует традиционное построение БДР по функциональному принципу (таблица 5.6.1).

Вариант Б – построение БДР по ресурсному принципу на основе вспомогательного «Ресурсного бюджета», где отражается общее плановое или фактическое потребление (использование) ресурсов на произведенную за период продукцию (в натуральном, ценовом и стоимостном выражении (таблица 5.6.2). Далее в БДР производится уменьшение стоимости затраченных ресурсов пропорционально объему реализованной за период продукции.

Таблица 5.6.2

Доходы (выручка от реализации без НДС)
Операционные расходы (без НДС)
Сырье и материалы
Вспомогательные материалы и МБП
Теплоэнергоресурсы
Оплата труда персонала
Услуги сторонних организаций
Амортизационные отчисления
Прибыль

Очевидно, что прибыль, подсчитанная этими способами, одна и та же – отличается лишь способ группировки затрат.

Выбор разных вариантов построения БДР определяется тем, что для финансового планирования в краткосрочной и долгосрочной перспективах используются разные техники.

Краткосрочный БДР строится по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в БДР возлагается на центры финансовой ответственности – ЦФО. Подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность и за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, то есть принципы группировки, состав и степень их детализации, и закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко представить, за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения и кто за них отвечает.

В *долгосрочной перспективе планируются* не затраты на выполнение выделенных функций, а общее количество затрат на потребляемые предприятием ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в соответствии с реализуемыми функциями (бизнес-процессами) по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов.

Соответственно, в ресурсном бюджете данные группируются по факторам производства – сырье и материалы, труд, топливо, то есть по ресурсам, которые имеют свою цену. В этом случае можно синхронно прогнозировать на длительную перспективу изменения как цен на продукцию предприятия и, соответственно, уровня сбыта, так

и цен на необходимые для осуществления деятельности ресурсы.

Относительно каждого вида ресурсов требуется сделать свой прогноз. Ресурсный бюджет помимо изучения ожидаемых макроэкономических условий в будущем (макросреды) опирается на данные отчетности за предыдущие периоды. Анализируя их, можно увидеть тенденции по всем составляющим.

Прогнозы относительно каждого вида ресурса составляются не только теми подразделениями, которые эти ресурсы используют, но и теми, кто может оценить будущие тенденции изменений в их объемах и цене, а также реально повлиять на эти изменения (например, путем анализа рынка поставщиков). В краткосрочном БДР за планирование величины прямых производственных затрат отвечает только ЦФО производства. В долгосрочной же перспективе за прогнозирование этой группы затрат наряду с производством и технологическим отделом могут отвечать отдел снабжения и планово-экономический отдел. Поэтому в целях долгосрочного планирования обычно создается специальный бюджетный комитет.

5.6.3. Бюджетирование по балансовому листу как инструмент контроллинга

Наличие ББЛ обеспечивает возможность построения индикаторов (финансовых коэффициентов), по которым может контролироваться деятельность предприятия.

Схема 5.6.2

Схема 5.6.3

Взаимосвязи компонентов бюджетирования баланса

Будем считать, что основная цель бизнеса состоит в том, чтобы получить удовлетворительную прибыль на вложенный в компанию капитал, поддерживая при этом ее устойчивое состояние. Две группы показателей определяют собой оба этих фактора (схема 5.6.2).

Первая группа коэффициентов отражает **эффективность использования капитала**, вложенного в различные виды ресурсов. Показатели этой группы характеризуют *рентабельность* деятельности (рентабельность оборота или рентабельность продаж), а также *оборачиваемость* активов за период и, прежде всего, эффективность использования оборотных средств (управления запасами, кредитной политики и т. п.).

Вторая группа коэффициентов отражает **величины финансовых рисков**, связанных с вложением капитала в предприятие. Коэффициенты *ликвидности* определяют текущую платежеспособность предприятия, или способность расплатиться по краткосрочным обязательствам текущими активами (денежные средства, ценные бумаги, дебиторская задолженность, запасы).

Коэффициенты *финансовой устойчивости* определяют долгосрочную платежеспособность, или уровень зависимости предприятия от заемного капитала (степень использования собственных и заемных средств для финансирования активов).

Предприятию для регулярного анализа своей деятельности достаточно выбрать не более десятка **целевых коэффициентов** – наблюдаемых показателей, которые должны определять состояние бизнеса. Выбор показателей производится на основе суждений об их ценности для анализа деятельности конкретного предприятия. Расчет всех возможных коэффициентов в конечном итоге может оказаться абсолютно бесполезным и даже мешать сосредоточиться на действительно полезной информации. Каждый показатель должен «найти» своего пользователя, который может принимать на основании его значения конкретные управленческие решения.

Степень детализации (или агрегации) статей ББЛ непосредственно зависит от состава показателей, выбираемых для оценки деятельности. Поэтому в формате ББЛ может быть большой «перекос» в детализации одной или нескольких групп статей. Часто детализируются статьи, которые представляют собой так называемые болевые точки предприятия. Так, если есть проблемы с дебиторской задолженностью, детализация в ББЛ может проводиться, например, по срокам задолженности, по типам дебиторов, по важным дебиторам (персонально) и т. п. Построение ББЛ справедливо относится к «высшему пилотажу» финансового управления. Применяется несколько техник моде-

лирования прогнозного баланса, используемых в практике финансового управления.

• **Упрощенные способы прогнозирования**, которые опираются на гипотезы пропорциональности затрат объему реализации с последующим выравниванием значений активов и пассивов путем итеративных расчетов.

• **Методы с применением операционных бюджетов и бюджетов платежей** являются улучшением упрощенного метода путем использования операционных бюджетов (продаж, запасов, производства, накладных расходов и т. п.) и последующего выравнивания «активной» и «пассивной» частей баланса за счет формирования планов привлечения финансовых ресурсов. Данные методы применяются при автоматическом построении прогнозных балансов в компьютерных программах (типа ИНЭК, Project Expert, Альт-План и т. п.), которые базируются на обобщенной модели деятельности предприятия.

• **Техники моделирования операций бухгалтерского учета на балансовых счетах** (схема 5.6.3) используют не только операционные бюджеты и бюджеты платежей, но и вспомогательные модели расчета себестоимости продукции, стоимости запасов и налогового бремени, базирующиеся на различных вариантах учетной политики предприятия. При этом может быть обеспечена важная для предприятий с высокой оборачиваемостью активов возможность «замыкать» баланс с периодом, принятым при построении БДДС и БДР (неделя, декада, месяц и т. п.).

5.6.4. Место бюджетирования в системе финансового управления

Сопоставление инструментов финансового управления показывает характерные особенности бюджетирования как метода управления финансами.

Из всех финансовых техник бюджетирование наиболее прозрачно (таблица 5.6.3). Финансовый результат деятельности компании разбивается на отдельные статьи,

Таблица 5.6.3

Инструменты финансового менеджмента	Горизонт применения	Сложность техник	Структуризация	Сложность организации
Бюджетирование	Краткосрочное	Низкая	Организационная. Финансовой информации. Финансовой ответственности	Высокая
Финансово-экономический анализ	Долгосрочное	Средняя	Финансовой информации	Средняя
Инструменты управления внешними финансовыми потоками (привлечение и размещение средств, лизинг, факторинг, офшоры и т. п.	По мере необходимости	Высокая	Не требуется	Низкая

из которых он складывается, планируются ожидаемые значения по каждой статье и тем самым общее конечное значение. Далее остается управлять отклонениями, сравнивая планируемые и фактически полученные значения.

Но с организационной точки зрения техники бюджетирования сложны, поскольку требуют синхронной и целенаправленной деятельности большого количества менеджеров (таблица 5.6.4). Бухгалтеру необходимо регулярно и вовремя сдавать различные отчеты, причем строго по той форме, которая предусмотрена действующими нормативными актами. После внедрения бюджетирования вся фирма превращается в большую бухгалтерию и начинает считать, писать и сдавать. Положение усугубляется еще и тем, что сдавать надо не только отчеты, но и планы, и делать это ежемесячно.

Таблица 5.6.4

А) Информационная структуризация

Кто	Что			
	Планирование в разрезе бюджетных статей	**Консолидация бюджетов**	**Ответственность за исполнение бюджетов**	**Ответственность за соблюдение бюджетных регламентов**
Финансовый директор	+	+	+	
Менеджеры компании				

Б) Распределение функций бюджетного планирования

Кто	Что			
	Планирование в разрезе бюджетных статей	**Консолидация бюджетов**	**Ответственность за исполнение бюджетов**	**Ответственность за соблюдение бюджетных регламентов**
Финансовый директор		+	+	+
Менеджеры компании	+			

В) Стимулирование выполнения бюджетов

Кто	Что			
	Планирование в разрезе бюджетных статей	**Консолидация бюджетов**	**Ответственность за исполнение бюджетов**	**Ответственность за соблюдение бюджетных регламентов**
Финансовый директор		+		
Менеджеры компании	+		+	+

Кроме того, за выполнение бюджета нужно еще и отвечать.

Начиная процесс постановки бюджетирования, многие руководители не всегда до конца осознают организационные последствия внедрения этого метода. Поэтому процесс обычно не доводится до конца, а полученные результаты, как правило, только добавляют «головной боли» финансовому директору, который все это инициировал!

Схематически типовые стадии процесса внедрения приведены в таблице 5.6.4.

А). Осуществляется структуризация статей бюджета и схем их консолидации. При правильном понимании финансово-экономической модели деятельности эта задача по силам любому профессиональному финансовому менеджеру. После ее решения у него появляется возможность планировать финансы в разрезе бюджетных статей, а также анализировать, какие отклонения не позволили предприятию достичь намеченного финансового результата. Но это только первый шаг в построении бюджетной системы (хотя часть компаний на нем постановку бюджета и заканчивает).

Б). Планирование значений бюджетных статей распределяется по центрам финансового учета (ЦФУ). Так проявляется еще одна базовая идея бюджетирования как метода краткосрочного финансового управления – компетентность в определении реальных значений бюджетных статей (как в части выручки, так и в части затрат) выше места их формирования, то есть в подразделениях, ответственных за сбыт, производство и обеспечение деятельности, а не в финансовых и планово-экономических отделах. В организационном плане здесь должна быть решена задача построения регламентов оперативного сбора и консолидации плановых и фактических показателей. Эту стадию уже могут реализовать немногие – мешает отсутствие на предприятии четких организационных регламентов вообще. Добавление новых функций финансового планирования затруднено, когда неточно определены другие функции, выполняемые подразделением.

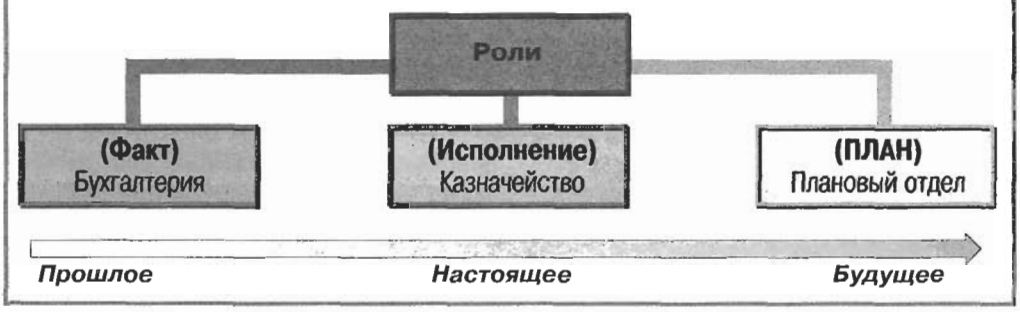
В). В полном виде система бюджетного управления требует создания модели финансовой ответственности – построения финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). Только данная модель, предусматривающая ответственность и стимулирование менеджеров в зависимости от выполнения декларированных ими бюджетных показателей, делает систему бюджетирования работающей. То есть в систему бюджетного управления вводится механизм, целью которого является обеспечение максимальной сходимости плановых и фактических данных. Теперь бюджет – это не только консолидированный прогноз, составленный компетентными менеджерами, но и реальный финансовый план, который имеет конкретных исполнителей, лично заинтересованных в его выполнении!

Задача внедрения бюджетирования не решается с помощью какой-то уникальной компьютерной программы – российской или зарубежной. Традиционная автоматизация ориентирована на менеджмент ресурсов (финансовых или материальных). При бюджетировании на первый план выходит согласованная и мотивированная работа большого числа людей, которая не может быть реализована без адекватной структурной организации деятельности и менеджмента персонала. Точно так же различаются между собой специальные техники логистики (например, статистическое управление запасами) и организация бизнес-процессов, что опять-таки связано с синхронизацией и мотивацией работы «команды процесса»!

5.6.5. Еще немного практики

В небольшой фирме финансами может управлять один человек. Но уже в среднем бизнесе эту функцию выполняют разные должностные лица и службы (схема 5.6.4). До 80% времени финансовый

Схема 5.6.4



директор тратит не на управление финансами, а на управление людьми.

Рассказывают **Игорь Шаповалов** и **Сергей Смирнов** – финансовые консультанты. Делегирование – это инструмент децентрализованного принятия решений. Бюджетирование – это официальное делегирование принятия финансовых решений. Без бюджетирования подчиненные сами делегируют себе право принимать решения. Приведем один пример перехода к официальному делегированию через внедрение бюджетирования.

Начало – реструктуризация финансовой службы. Единственным финансовым подразделением в компании была бухгалтерия. Помимо налоговых отчетов бухгалтерия готовила платежные поручения и отчеты об их исполнении. И готовила она отчеты о платежах, которые гордо именовались управленческими, с такой же скоростью, что и налоговые, – через месяц после окончания квартала. Руководство не устраивали сроки отчетности. К бухгалтерии у всех были претензии.

Менеджеры по закупкам не имели обратной связи: сдавали документы на оплату, а бухгалтерия платила не вовремя и даже не уведомляла о дате платежа. Платежи осуществлялись не по принципу их важности, – первым платил тот, кто раньше заскочил в кабинет директора. Операционист сам решал, какой платеж исполнить срочно, а какой передвинуть на более поздний срок, хотя права принимать такие решения ему не делегировали. Вот так обстояли дела.

В компании за каждой функцией бюджетирования закрепили строго одно подразделение финансовой службы (таблица 5.6.5). Назначили финансового директора. Финансовый директор управляет по отклонениям: = «план – факт». Из бухгалтерии выделили в казначейство группу исполнения платежей. Главный бухгалтер стал функционально координировать свою работу с финансовым директором. Плановый отдел создали с нуля, но внимание сначала уделили не ему, а казначейству.

Почему казначейству? Хотя финансовая служба уже мыслит категориями регулярного менеджмента, ее смежники-менеджеры еще живут только *настоящим*. Казначею как исполнителю платежей больше других в финансовой службе приходится общаться с менеджерами, которые эти платежи инициируют. Так что через казначея удобно

Таблица 5.6.5

Функции бюджетирования	Временная перспектива	Подразделение-исполнитель
ПЛАН (планирование)	Взгляд в будущее	Плановый отдел
Исполнение	Настоящее	Казначейство
ФАКТ (учет отклонение от плана)	Взгляд в прошлое	Бухгалтерия

Таблица 5.6.6

Код бюджетной линии	Назначение платежа	Менеджер-распорядитель бюджетной линии	Казначею – оплатить	Менеджеру-распорядителю — представлять казначею документы к оплате не позднее 14.00
С	Сырье		Вторник	Понедельник
У	Упаковка		Среда	Вторник
Р	Реклама			
О	Обеспечение офиса			
Т	Транспорт			
Н	Налоги		Четверг	Среда
З	Зарплата			

распространить культуру бюджетирования на остальные подразделения.

Все расходы идентифицировали. Каждому виду регулярных платежей был присвоен уникальный код бюджетной линии. За каждой линией закрепили менеджера. Только он мог передавать документы на оплату (со своей визой) казначею по закрепленной бюджетной линии. Платежи (бюджетные линии) объединили в три группы и за каждой закрепили свой день оплаты (вторник, среда или четверг). Установили для менеджеров крайний срок подачи документов на оплату. Никаких ограничений по суммам платежа на этом этапе письменно не устанавливали. На доходы такой подход сначала не распространялся.

Регламент платежей и кодировки бюджетных линий приведен в таблице 5.6.6.

Код бюджетной линии менеджеры указывали на счетах-фактурах, сдаваемых на оплату в казначейство. Казначей кодом бюджетной линии заканчивал графу «Назначение платежа» каждого платежного поручения. Бухгалтер указывал эти коды первыми символами комментария к каждой проводке по расходу денег. Без доработки программного обеспечения, лишь сортируя проводки по комментарию, стало возможно строить отчеты о движении денег и о прибылях и убытках в едином разрезе – кодов бюджетных линий. Таким образом, впервые были сопоставлены два этих отчета.

Так все начали говорить на одном языке и придерживаться общего графика. Менеджеры стали более организованными. Чтобы заплатить в другой день, придется писать объяснительную: почему не заплатил вовремя и что предпринял, чтобы не нарушать график в будущем.

Финансовый директор стал видеть только отклонения от заведенного порядка. Сначала половина платежей была с объяснительными. Уже через месяц их осталось 20%. А через квартал – не более 10%.

Понедельник и пятницу освободили для отчетов. Казначей в пятницу получает выписку из банка и готовит отчет к понедельнику. Неделя начинается с отчета за прошлую неделю и прогноза на текущую.

Вторым шагом после графика платежей стали регулярные совещания с менеджерами-распорядителями бюджетных линий. Каждый понедельник финансовый директор собирал всех менеджеров для обсуждения стандартной повестки:

• отчет казначея о платежах прошлой недели;

• план на будущую неделю;
• анализ объяснительных/отклонений.

Менеджеры докладывали о планируемых расходах и прогнозируемых доходах (даты платежей и суммы). Велся протокол совещания, по которому составлялся кассовый план на неделю. Постепенно недельный кассовый план превратился в месячный бюджет движения денег. Однако с повестки еженедельных совещаний обсуждение недельного кассового плана не снималось. Менеджеры докладывали об ожидаемых отклонениях от месячного бюджета движения денег, уточняли даты и суммы платежей.

Сначала финансовый директор взял под контроль только даты платежей. Теперь ему удалось контролировать суммы расходов.

На первых совещаниях обсуждалось только движение денег. Постепенно в повестку добавилась оценка ежеквартального/ежемесячного потребления (расхода в терминах отчета о прибылях и убытках). Основная трудность состояла в том, чтобы научить менеджеров отличать расходы в бюджете движения денег от расходов в бюджете доходов и расходов.

Третьим шагом финансовый директор утверждал бюджет у генерального, после чего бюджет становился инструментом делегирования, прежде всего делегирования права подписи.

Казначей каждый день готовил платежные поручения и реестр к ним. В реестре он ссылался на номер строки и код бюджетной линии в утвержденном бюджете движения денег, рассчитывал, укладывается ли платежное поручение в месячный лимит этой бюджетной линии, делал отметку о выполнении графика «вторник/среда/четверг».

Если платежное поручение разрешено бюджетом (есть такая строка в месячном бюджете), укладывается в лимит и идет по графику, то в пределах своих полномочий казначей сам подписывает поручение первой подписью.

Пример распоряжения о правах подписи платежных поручений приведен в таблице 5.6.7.

Вторая подпись проставляется бухгалтером в соответствии с ранее действовавшим порядком.

Если нарушалось хотя бы одно из условий (поручение идет не по графику, или не утверждено строкой бюджета, или превышается лимит), то казначей передавал такое поручение с приложением объяснительной записки на рассмотрение финансовому директору. Без объяснительной финансовый директор такие поручения не подписывал.

На третьем шаге финансовый директор видит только отклонения, в первую очередь по суммам, а все мелкие стандартные платежи полностью делегирует казначею и менеджерам-распорядителям.

Генеральный директор раз в месяц утверждает бюджет, в течение месяца принимает решения о внеплановых (не утвержденных бюджетом) платежах, а также о плановых, превышающих установленный им лимит делегирования права подписи. В конце месяца он получает отчет об исполнении месячного бюджета и на утверждение — план на следующий месяц.

На четвертом шаге период планирования укрупняется до квартала. Составляется не только квартальный бюджет движения денег, но и квартальный бюджет доходов и расходов.

Сохраняется составление недельных кассовых планов. Сохраняются и недельные совещания, но каждый менеджер посещает их раз в месяц. В первый понедельник месяца финансовый директор собирает менеджеров, отвечающих за доходы. Во второй понедельник — менеджеров, чей платежный день — вторник. В третий — ме-

Таблица 5.6.7

Право первой подписи	Максимальная сумма платежных поручений
Казначей	До 100 тыс.
Финансовый директор	До 1 млн
Генеральный директор	Свыше 1 млн

неджеров, чей платежный день – среда. В четвертый – менеджеров, чей платежный день – четверг.

Внедрению бюджетирования помогли несколько приемов. Первый прием – запрет чрезмерной детализации. Первые операционные бюджеты менеджеры составляли с точностью до каждого доллара (мы приняли бюджетирование в долларах, так как расходы компании в большинстве своем были валютозависимыми – поставщики выставляли счета в у. е.). Было смешно видеть прогноз продаж на год: 2 млн 154 тыс. 280 долларов. Как начальник отдела продаж смог на год вперед спрогнозировать цифру с такой точностью? Заставили округлить ее до 2 млн 200 тыс. и писать как 2,2 млн долларов.

Вроде бы мелочь. Но человек может осознанно достичь только тех целей, которые прочно засели у него в голове. А раз менеджер не может легко запомнить семизначные цифры, не может повторить их без бумажки, то и не стремится к их достижению.

Второй простой прием – уменьшение количества платежей. До 80% платежных поручений составляют мелкие платежи, занимающие по сумме всего 20%. Например, ежемесячная оплата обслуживания пейджеров. Менеджер-распорядитель этой бюджетной линии платил каждый месяц, думая, что экономит деньги компании, не делая больших предоплат. Однако финансовая служба 12 раз в год планировала эти платежи, готовила 12 платежных поручений, а потом отражала в учете 12 расходов.

У менеджера таких мелких расходов было много. Он не имел обзора и постоянно забывал что-то спланировать. Поэтому счета на оплату приносил в последний день. Он прибегал к казначею, кидал счет на стол и пугал, что, если прямо сейчас не сделать платеж, все пейджеры компании отключат. Заставили менеджера пакетировать свои расходы – заплатить одним поручением сразу за весь год.

Еще один пример – транспортные расходы. На предприятии был небольшой парк легковых машин. Менеджер, отвечающий за транспортную бюджетную линию, замерял пробеги машин и в соответствии с ними компенсировал бензин водителям. Каждую неделю он приносил казначею авансовые отчеты: то к одной машине докупили покрышки, то на другой заменили радиатор. Передали все машины на обслуживание самим водителям. Примерно подсчитали, во сколько обходится содержание одной машины. Округлили в большую сторону и добавили к зарплате каждого водителя *n*-ную сумму в месяц. Решение оказалось выгодно обеим сторонам. Нас это избавило от проблем закупки запчастей и бензина. Функция транспортного менеджера оказалась ненужной. Из двух кассиров остался один, так как снизилось количество авансовых отчетов. Водители получили дополнительный доход – через квартал они перевели машины на газ. А пока бензин оплачивало предприятие, никому это в голову не приходило.

5.7. Постановка бюджетирования движения денежных средств (БДДС)

• Состав работ
• Взаимосвязи
• Управленческий учет для бюджетирования
• Автоматизация

5.7.1. БДДС как первый контур финансового управления

В постановке финансового менеджмента традиционной является идея начать с БДДС или с бюджета доходов и расходов (БДР).

Состав работ и достигаемые результаты

В ходе постановки бюджетирования денежных средств:
• используется «Положение о финансовой структуре фирмы» с перечнем центров финансового учета;
• разрабатывается «Положение о бюджетировании движения денежных средств»;
• при необходимости организуется работа подсистемы оперативного финансового учета для целей информационного обеспечения исполнения бюджета движения денежных средств;
• организуется (с привлечением коммерческих служб) работа по финансовому планированию бюджета движения денежных средств на выбранный интервал времени;
• организуется ведение и использование руководством и службами управления компании информации, получаемой в ходе бюджетирования движения денежных средств.

Конфигурация получающейся системы бюджетирования показана на схеме 5.7.1.

Если денег достаточно, то и кассовый план может заменить собой бюджет движения денежных средств.

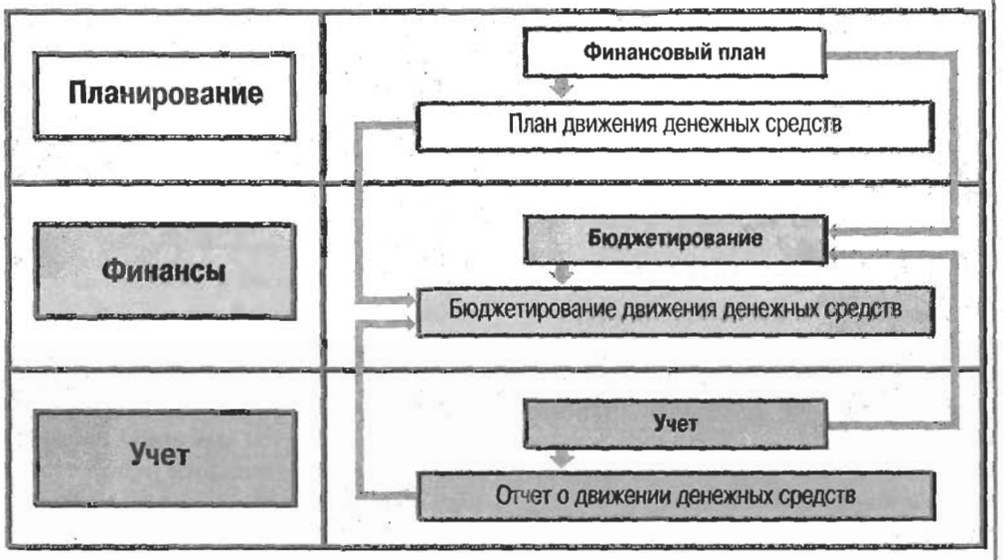
Я не зациклена на деньгах, но, когда их мало, о них приходится много говорить.

Результатом постановки бюджетирования движения денежных средств являются:
• ведение учета, анализа и планирования финансовых потоков фирмы (группы) в целом и образующих ее центров учета;
• обеспечение текущей платежеспособности;
• выявление динамики положительного и отрицательного сальдо наличных средств как в целом по фирме (группе), так и по каждому центру учета.

Таким образом, обеспечивается решение задачи поддержки текущей платежеспособности и выживаемости компании. Устанавливается первый контур финансового менеджмента. Реализуется программа «первого класса обучения» менеджеров фирмы финансовой работе.

Схема 5.7.1

Создание минимальной системы финансового менеджмента коммерческой группы



5.7.2. Советы от Carana Corporation

Наиболее важные финансовые показатели деятельности предприятия (см. схему 5.7.1) – это:

- выручка от реализации;
- прибыль;
- поток денежных средств.

Совокупность значений этих показателей и тенденций их изменения характеризует эффективность работы предприятия и его основные проблемы.

Основные понятия

- **Выручка** – учетный доход от реализации продукции или услуг за данный период, отражающий как денежные, так и неденежные формы дохода.
- **Прибыль** – разность между учетным доходом и расходами, начисленными на реализованную продукцию.
- **Поток денежных средств** – разность между всеми полученными и выплаченными предприятием денежными средствами за определенный период времени.

Различие между полученной прибылью и величиной денежных средств

- Прибыль отражает учетные денежные и неденежные доходы в течение определенного периода, что не совпадает с реальным поступлением денежных средств.
- Прибыль может признаваться после совершения продажи, а не после поступления денежных средств.
- При расчете прибыли расходы на производство продукции признаются после ее реализации, а не в момент их оплаты.

Денежный поток отражает движение денежных средств, которые могут не учитываться при расчете прибыли, а также амортизацию, капитальные расходы, налоги, штрафы, долговые выплаты и чистую

сумму долга, заемные и авансированные средства.

Управление денежными потоками и связь с другими задачами

Управление денежными потоками включает:
- учет движения денежных средств;
- анализ потоков денежных средств;
- составление бюджетов денежных средств;
- использование информации о денежных средствах другими системами управления компанией (схема 5.7.2).

Анализ потоков денежных средств

Основная задача анализа денежных потоков заключается в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств, определении источников их поступлений и направлений использования.

Для определения потоков денежных средств используются **прямой** и **косвенный** методы.

Основной документ для анализа денежных потоков — «Отчет о движении денежных средств», с помощью которого можно контролировать текущую платежеспособность предприятия, принимать оперативные решения по управлению денежными средствами и объяснять расхождение между финансовым результатом и изменением денежных средств.

При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: **основной**, **инвестиционной** и **финансовой**.

Принципиальная схема движения денежных потоков показана на схеме 5.7.3.

Основная деятельность порождает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Поскольку основная деятельность компании — главный источник прибыли, она должна быть и основным источником денежных средств.

Пример поступлений и выбытий показан на схеме 5.7.4.

Инвестиционная деятельность включает в себя поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением, продажей долгосрочных активов и доходами от инвестиций.

Поскольку при благополучном ведении дел компания стремится к расширению и модернизации производственных мощностей, инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

Пример поступлений и выбытий от инвестиционной деятельности показан на схеме 5.7.5.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссий акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам, и выплату дивидендов.

Финансовая деятельность призвана увеличивать денежные средства в распоряжении компании для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

Пример поступлений и выбытий от финансовой деятельности показан на схеме 5.7.6.

Методы расчета потока денежных средств

Прямой метод основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия. Этот метод:
- позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;
- дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам;
- устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах. Метод:
• позволяет показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия;
• устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период.

5.7.3. Пора переходить к управленческому учету

Один из компонентов управленческого учета связан с обеспечением бюджета движения денежных средств.

Известно, что в западных компаниях ведение учета по плану счетов и представление налоговой отчетности далеко не исчерпывают функции учета. Значительная часть усилий направлена на предоставление необходимой оперативной информации для менеджмента компаний. На операционном уровне это реализуется через создание различных схем интеграции бухгалтерского и управленческого учета. Подобная проблема возникает при совмещении оперативного финансового и бухгалтерского учета и в рамках задачи бюджетирования движения денежных средств.

Цели интеграции бухгалтерского и оперативного учета

В ходе интеграции бухгалтерского и оперативного финансового (управленческого) учета:
• организуется внедрение аналитического плана счетов бухгалтерского учета, необходимого для подготовки информации к отчету о бюджете движения денежных средств;
• организуется использование бухгалтерского учета с применением необходимого набора аналитических признаков для подготовки информации в отчет о бюджете движения денежных средств;

Схема 5.7.2

Схема 5.7.3

Схема движения денежных потоков

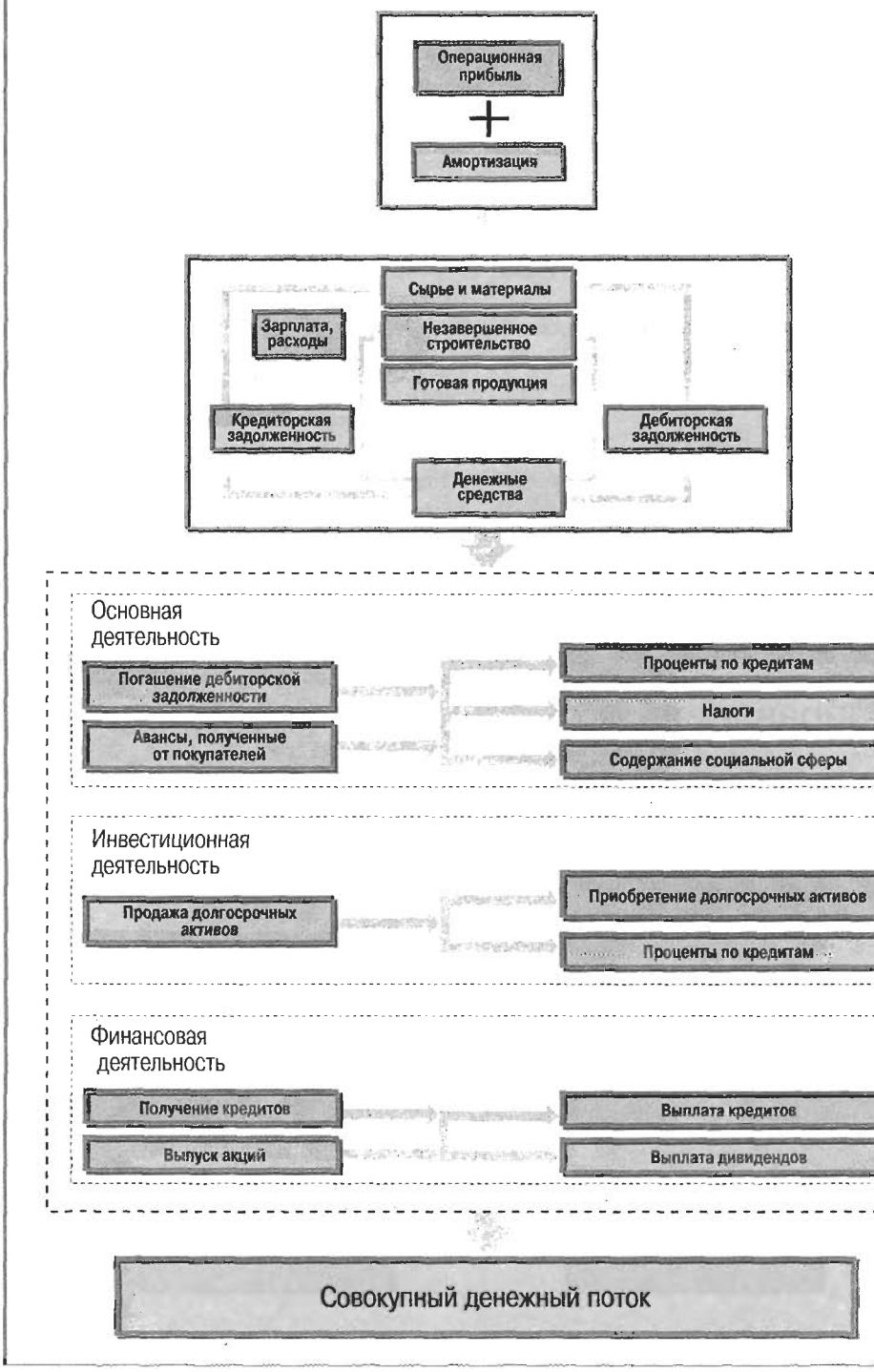


Схема 5.7.4

Поступления и выбытия денежных средств от основной деятельности

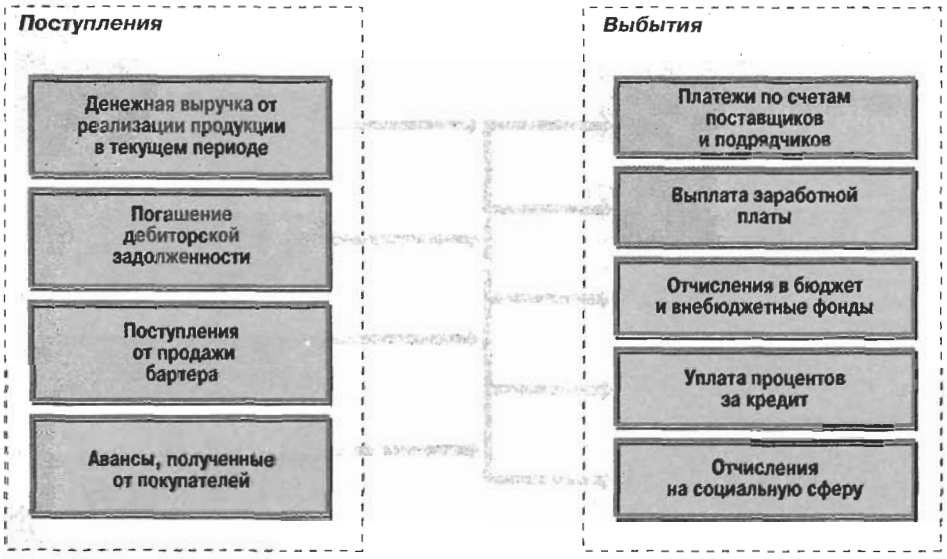


Схема 5.7.5

Поступления и выбытия денежных средств от инвестиционной деятельности

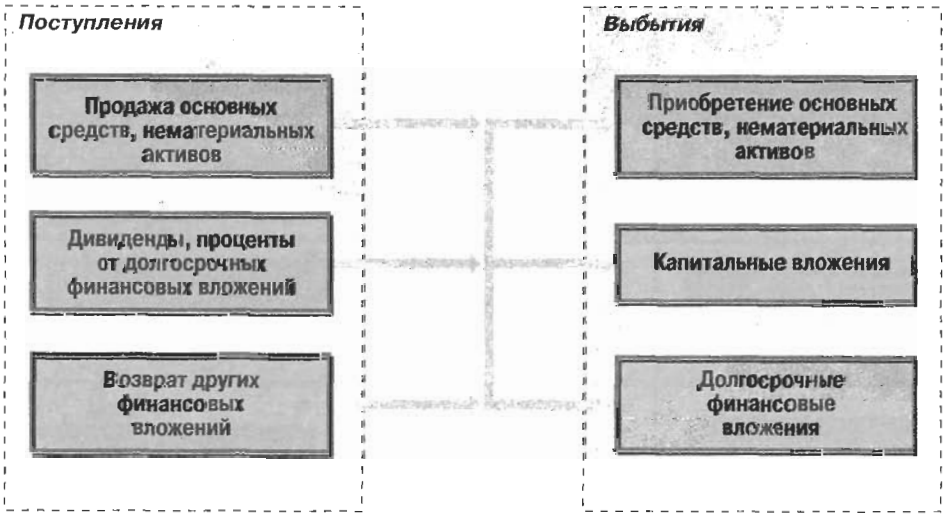


Схема 5.7.6

Поступления и выбытия денежных средств от финансовой деятельности

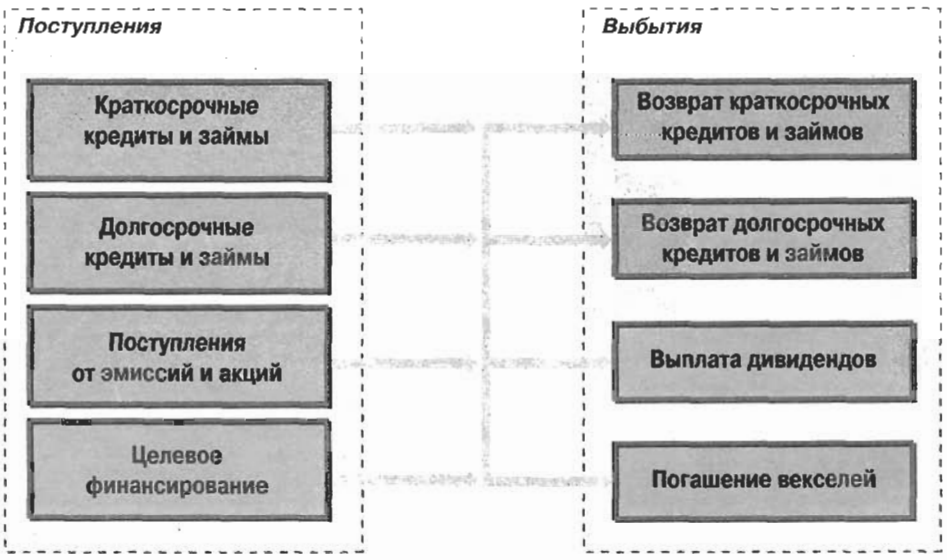


Схема 5.7.7

Расширение системы регулярного менеджмента (выделены положения, определяющие процедуры)

• обеспечивается согласование временных регламентов подготовки информации бухгалтерской службы с требованиями регламента бюджетирования денежных средств;
• разрабатывается и внедряется регламент документооборота в фирме, обеспечивающий ведение бухгалтерского учета с необходимыми аналитическими признаками;
• организуется взаимодействие и интеграция служб бухгалтерского учета, оперативного учета и финансовой службы.

Получающаяся в итоге конфигурация системы «Положений», задающих процедуры и регламент регулярного бюджетного менеджмента, показана на схеме 5.7.7.

5.7.4. Еще один полезный документ

Внедрение любой подсистемы менеджмента должно подкрепляться соответствующими организационными документами и приказами об их периодической актуализации.

Приведем схематичный пример структуры подобного «Положения о бюджете денежных средств».

Функциональное значение

Назначение системы бюджетирования движения денежных средств предполагает:
• обеспечение платежеспособности фирмы;
• анализ взаимосвязи полученного финансового результата и изменения величины денежных средств фирмы;
• проведение эффективной политики в области привлечения заемных средств;
• эффективное размещение свободных денежных средств, временно не участвующих в обороте;
• контроль и деятельности центров финансового учета.

Группировка поступлений

Структуризация каналов поступления и выбытия денежных средств:
• поступление и выбытие денежных средств от текущей деятельности;
• поступление и выбытие денежных средств от инвестиционной деятельности;
• поступление и выбытие денежных средств от финансовой деятельности.

Аналитическая структура информации

Аналитические признаки по статьям бюджета включают:
• конкретизацию статей поступления денежных средств;
• конкретизацию статей выбытия денежных средств.

Аналитические признаки по финансовой структуре группы включают перечни:
• бизнес-центров;
• венчур-центров;
• центров затрат.

Аналитические признаки по календарному регламенту отражают:
• периодичность учета и отчетности;
• период финансового планирования.

Порядок составления бюджета движения денежных средств

Система бюджетирования движения денежных средств разрабатывается на срок, равный установленному настоящим «Положением о бюджетному периоду», и включает в себя плановую и фактическую (отчетную) части. Занесение фактических данных о движении денежных средств производится методом прямого кассового учета с использованием первичных документов, в которых отражаются фактические поступление и выбытие денежных средств.

Бюджетный контроль

В системе бюджетирования движения денежных средств используются следующие виды контроля:

• правильность заполнения бюджетных форм;
• соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам.

Занесение фактических данных о движении денежных средств производится методом прямого кассового учета с использованием первичных документов, в которых отражаются фактическое поступление и выбытие денежных средств.

5.7.5. Без автоматизации не обойтись

Стоит ли начинать? Если можешь — не начинай, но все равно рано или поздно придется.

Консультирует **Михаил Любимов**, «Омега Плюс».

С большой долей уверенности можно утверждать, что если весь важнейший документооборот удерживается в голове директора, если на фирме не предполагается развитие существующих или создание новых бизнес-процессов, то можно обойтись и без автоматизации бюджетирования.

Как начинать? Постепенно.

Процесс автоматизации бюджетирования лучше начинать с детального изучения существующих бизнес-процессов для построения системы регулярного менеджмента. Эту задачу можно решать либо самостоятельно, либо с привлечением профессиональной консалтинговой фирмы. Однако этот, безусловно, правильный подход в чистом виде редко встречается на практике. Приходится действовать не по уму, а «по жизни», причем в жестких условиях рыночных отношений.

Трудность и болезненность любых нововведений в напряженно работающей компании всем известна. Поэтому предлагается, ничего не меняя в существующей схеме бизнес-процессов, научиться отражать некоторые аспекты вашей деятельности в виде бюджетов. Можно начать с самого простого и понятного — бюджета движения денежных средств (БДДС).

Взяв за основу, например, приведенную в этой книжке форму БДДС, надо определиться с подходящими инструментами его реализации. Могут быть четыре варианта (от простого до сложного): калькулятор, электронная таблица, отдельная специализированная программа, финансово-бухгалтерский комплекс.

Калькулятор. При его использовании все данные заносятся в бюджет на бумаге. Итоговая информация вычисляется на калькуляторе. Применим при малом объеме обрабатываемой информации.

Электронная таблица. Данные заносятся в электронные таблицы. Итоговые суммы рассчитываются автоматически. Используется либо при небольшом объеме обрабатываемой информации, либо при крайне общем синтетическом анализе ситуации без подробной аналитики.

Отдельная специализированная программа. Позволяет автоматизировать работу финансовой службы независимо от степени компьютеризации бухгалтерии. Обычно применяется на начальном этапе бюджетирования. К достоинствам следует отнести гибкость и простоту освоения, а к недостаткам — дублирование информации (фактические данные отражаются как бухгалтерией, так и финансовой службой) и ограниченность аналитики. Понятно, что отдельная специализированная программа решает более простые вопросы, чем задачи комплексной автоматизации. Поэтому подобные программы просты и легки в освоении, гибки в своей настроечной части. Но в этой свободе и кроется главная опасность при внедрении финансовой программы. При настройке методологии использования программы постоянно приходится отвечать на вопрос, какие отчеты и на основании какой информации нам доступны. При увеличении аналитики в бюджете это приводит к полному дублированию бухучета. А без аналитики информативность и ценность бюджета уменьшаются.

Лучший выход: найдя «золотую середину» детализации бухучета движения денежных средств, настроить программу под организационную структуру и направления движения денежных средств. Информация для БДДС может заноситься как по банковской выписке и кассовому отчету, так и по сводной информации, предоставляемой бухгалтерией. В программе также полезно предусмотреть парольный вход, дабы оградить информацию от несанкционированного доступа, а также разграничить функции оператора по вводу данных и менеджера, профессионально занимающегося обработкой информации. При таком способе автоматизации достигается организационная независимость финансовой службы и бухгалтерии.

Вместе с этим вы гарантированно получаете заметный объем дополнительных работ (сводные данные надо подготовить и ввести), крайне поверхностный анализ движения денежных средств (влияния конкретной аналитики на бюджет не видно), а также постоянный контроль над оперативным обновлением информации для БДДС.

Финансово-бухгалтерский программный комплекс. Дает возможность ввода и обработки как бухгалтерской, так и финансовой информации в единой базе данных. Применяется для комплексной автоматизации фирмы. При наличии нескольких центров финансового учета с самостоятельными бухгалтериями требуется жесткая регламентация передачи информации в управленческие службы.

При таком подходе плановая и фактическая информация обрабатываются в составе единого комплекса. Бухгалтерский и управленческий учет становятся взаимно прозрачными. Поэтому очевидны достоинства такого подхода: оперативность получения информации, высокая достоверность получаемых отчетов, возможность получения аналитики как по фактическому движению денежных средств, так и по плановому. Правда, такие комплексы прилично стоят и закупаются не только и не столько для бюджетирования денежных средств, сколько для решения комплексной задачи — разработки и внедрения интегрированной информационной системы. А для этого еще необходимо провести некую предварительную работу.

Главная задача на первом этапе — обеспечить оперативный, полный и взаимосогласованный ввод данных по всем аспектам хозяйственной деятельности фирмы. Причем обрабатываться должны все первичные документы – от платежек до «квиточков» и записок руководства. При этом не надо заставлять бухгалтера отражать все проводками, вуалируя и фальсифицируя часть данных для внешних отчетов в угоду внутреннему учету. Лучше действовать наоборот: дополнить картину бухгалтерского учета в управленческом. Главное при этом — связать базы бухгалтерского и управленческого учета едиными справочниками объектов учета: поставщиков, покупателей, номенклатур, бизнес-проектов и других объектов, задействованных в работе.

Сформированная информационная база содержит данные живого управленческого и строгого бухгалтерского учета.

Особенности автоматического формирования БДДС на данной базе:

- сводные данные для построения БДДС формируются автоматически;
- БДДС, будучи «привязан» ко всей информационной базе предприятия, оперативно реагирует на любые изменения в аналитике: отсрочку платежей, уточнения по плановым поступлениям и т. п.

5.7.6. Не БДДС ради, а пользы для...

Научившись оперативно формировать бюджет движения денежных средств, необходимо добиться эффективного использования полученных результатов.

Главная ценность — не в полученной форме БДДС, а в возможности использования информации из бюджета для построения наглядной и понятной картины состояния

Схема 5.7.8

Исходная таблица и график поступления и выбытия денежных средств

Денежные средства на начало бюджетного периода 100 тыс. рублей

Период времени (месяц) / Наименование	1	2	3	4	5	6	7
Поступления	324	3	9	6	45	12	200
Выбытия	223	16	34	200	34	100	4
Сальдо	101	–13	–25	–194	11	–88	196
Денежные средства на начало периода	100	201	188	163	–31	–20	–108
Денежные средства на конец периода	201	188	163	–31	–20	–108	88

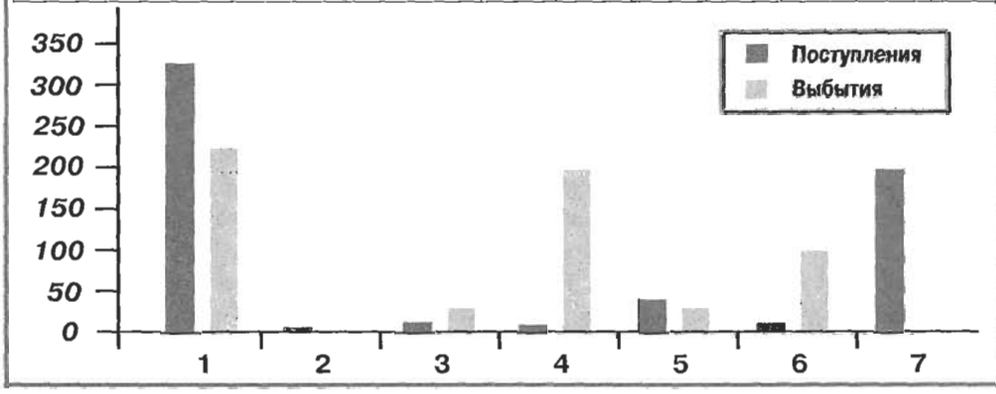


Схема 5.7.9

График наличных денежных средств по периодам

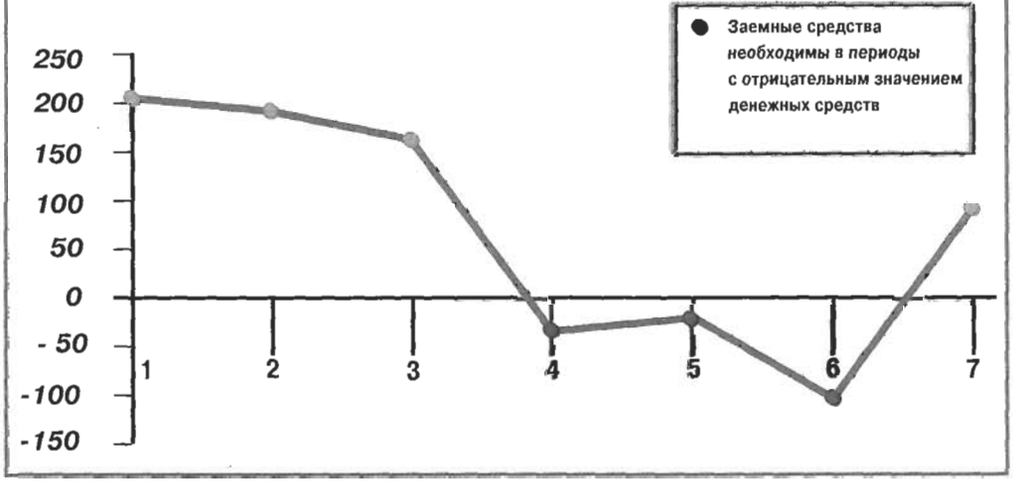


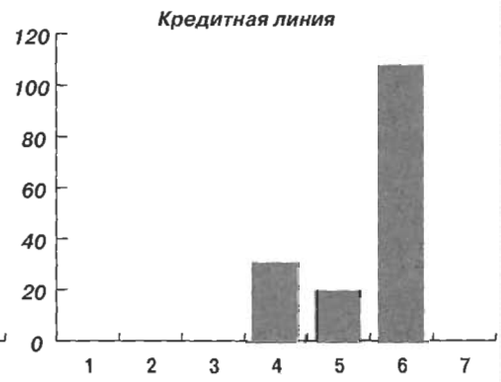
Схема 5.7.10

Обеспечение платежеспособности фирмы через привлечение заемных средств

Характерные графики, иллюстрирующие ситуацию с решением

Денежные средства на начало бюджетного периода 100 тыс. рублей

Наименование \ Период времени (месяц)	1	2	3	4	5	6	7
Поступления	324	3	9	6	45	12	2
Кредиты	0	0	0	31	0	88	0
Всего поступления	324	3	9	37	45	100	200
Выбытия	223	16	34	200	45	100	4
Обслуживание и возврат кредитов	0	0	0	0	11	0	113
Всего выбытия	223	16	34	200	45	100	117
Сальдо	101	–13	–25	–163	0	0	83
Денежные средства на начало периода	100	201	188	163	0	0	0
Денежные средства на конец периода	201	188	163	0	0	0	83
Потребность в заеме средств	0	0	0	31	20	108	0



дел на предприятии. К примеру, построив график платежеспособности, причем не только текущей, но и прогнозируемой, можно оперативно получать наглядные ответы на казавшиеся ранее почти безнадежными вопросы: надо ли, когда и какой брать кредит, в какой очередности рассчитываться с поставщиками.

Появляется возможность отслеживать динамику изменений денежных средств, контролировать и прогнозировать потенциальное банкротство, соизмерять желания с возможностями, то есть осознанно управлять денежными потоками на предприятии.

Ну и, конечно, опираясь на взлелеянные ростки автоматизированного бюджетирования, необходимо внедрять полноценную систему автоматизированного регулярного менеджмента на предприятии.

5.7.7. Составим БДДС

В жизни каждого менеджера возникают такие ситуации, когда... от примера трудно удержаться.

Поэтому рассмотрим следующий пример. Бизнес-план проекта, рассчитанного на реализацию в течение семи месяцев, содержит блоки плана продаж и плана закупок с разбивкой по месяцам. Как показано на схеме 5.7.8, на начало бюджетного периода проект располагает денежными средствами в размере 100 тыс. рублей.

Занесем из бизнес-плана в таблицу данные о поступлении и выбытии денежных средств с разбивкой по неделям. Разница между ними на конкретный момент времени отражает сальдо — изменение денежных средств в распоряжении бизнес-проекта за прошедшую неделю. Знак сальдо соответствует тому, уменьшаются или увеличиваются денежные средства.

Наконец, следующие две строки дают информацию о величине денежных средств на начало и конец текущего месяца. Последняя из них есть так называемое аккумулированное (то есть накопленное) сальдо, или сальдо с нарастающим итогом.

Простейшим для выявления, но и наиболее важным фактором реализуемости бюджета является отсутствие моментов времени, в которые величина денежных средств в распоряжении бизнес-проекта отрицательна.

Для случая, когда бизнес-проект в составе группы реализует юридическое лицо, это означало бы полную или частичную неплатежеспособность на этот момент. Если же бизнес-проект юридически не обособлен и реализуется структурным подразделением, то обострение ситуации с платежами можно сгладить, используя для маневра часть свободных денежных средств, находящихся в распоряжении компании.

Как можно заметить по схеме 5.7.9, в рассматриваемом примере такие моменты возникают трижды — в конце четвертого, пятого и шестого месяцев.

В случае, если бюджет нереализуем по какой-либо причине, существует ряд методов его коррекции. В целом все они могут быть сведены в три большие группы.

Первая группа состоит из различных методов ускорения поступлений денежных средств и увеличения их суммы.

Вторая группа включает методы замедления выбытий денежных средств и уменьшения их суммы. Как правило, набор таких методов, используемый на практике реализации бизнес-проекта, является фиксированным и зависит от принятой на предприятии учетной политики. Это, например, выбор схемы оплаты (по факту, полная либо частичная предоплата), политики закупок и продаж и т. д.

Наконец, **третья группа** методов — привлечение заемных средств. Преимущество использования при этом бюджетного анализа cash-flow заключается в том, что заемные средства привлекаются в действительно необходимом размере и лишь в нужный момент. Затраты на обслуживание и возврат заемных средств также отражаются в бюджете, как показано на схеме 5.7.10.

cash-flow

5.8. Постановка бюджетирования доходов и расходов (БДР)

Бюджетирование доходов и расходов предполагает реализацию полноты цикла управления в этой области деятельности

5.8.1. БДР как еще один контур финансового управления

В ходе постановки бюджетирования доходов и расходов:
- используется «Положение об организационной структуре фирмы»;
- используется «Положение о финансовой структуре фирмы» с перечнем центров финансового учета;
- разрабатывается «Положение о бюджетировании доходов и расходов фирмы»;
- организуется предоставление службами бухгалтерского и оперативного учета информации, необходимой для подготовки финансового отчета о доходах и расходах, а также о прибылях и убытках фирмы;
- организуется, с привлечением коммерческих служб, работа по финансовому планированию бюджета доходов и расходов на выбранный интервал времени (финансовый план по доходам и расходам, прибылям и убыткам);
- организуется подготовка и использование руководством и службами управления фирмы информации, получаемой в ходе бюджетирования доходов и расходов.

Конфигурация получаемой системы бюджетирования показана на схеме 5.8.1.

Результатом постановки бюджетирования доходов и расходов является:
- ведение планирования, учета и анализа финансовых результатов по объектам бюджетирования (фирма или группа в целом, бизнес-направления, подразделения, центры финансового учета, бизнес-процессы, проекты);
- планирование, учет и анализ налогов на прибыль;
- определение уровней и возможностей возврата кредитов, выплаты дивидендов;
- планирование, учет и анализ соотношений выручки от реализации с суммарными затратами, а также с переменными и постоянными затратами.

Второй контур финансового управления

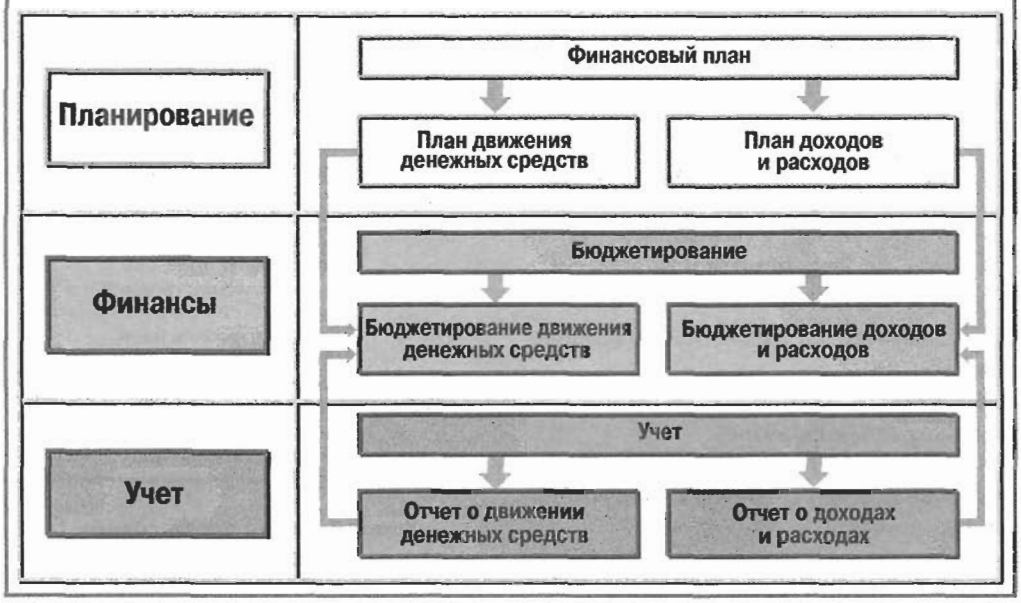
Таким образом, обеспечивается решение задачи прибыльности фирмы. Устанавливается второй контур финансового менеджмента — счета и планирование прибыли. Достигается мобилизационный эффект второго уровня. Реализуется программа второго класса обучения менеджеров фирмы финансовой работе. Расширяется зона применения техник профессионального финансового менеджмента.

Бюджет доходов и расходов через графики платежей и инкассации переводится в бюджет движения денежных средств, результаты и деньги начинают соответствовать друг другу.

Финансовый директор сказал, что финансовые результаты отличные, но денег, чтобы это событие отметить, все равно нет.

Схема 5.8.1

Расширение системы финансового менеджмента коммерческой фирмы путем включения БДР



5.8.2. Информационная структура БДР

Каждое БДР имеет свою структуру, но не каждая структура ведет свое БДР.

Постатейная структура БДР в сферах торговли, обслуживания и производства может несколько различаться.

Рамочный пример для сферы торговли может выглядеть, например, так.

Бюджет доходов и расходов включает (схема 5.8.2):

- бюджет продаж;
- бюджет затрат, в том числе:
  - прямые затраты;
  - торговые расходы продажи;
  - административно-управленческие расходы;
- плановые итоговые показатели.

Бюджет продаж подразделяется на две части:

- доходы от реализации (от текущей деятельности);
- внереализационные доходы:
  - доходы от инвестиционной деятельности;
  - доходы от финансовой деятельности.

Первая часть включает доходы от реализации товаров (оказания услуг).

Вторая часть содержит результаты, не связанные непосредственно с процессом реализации:

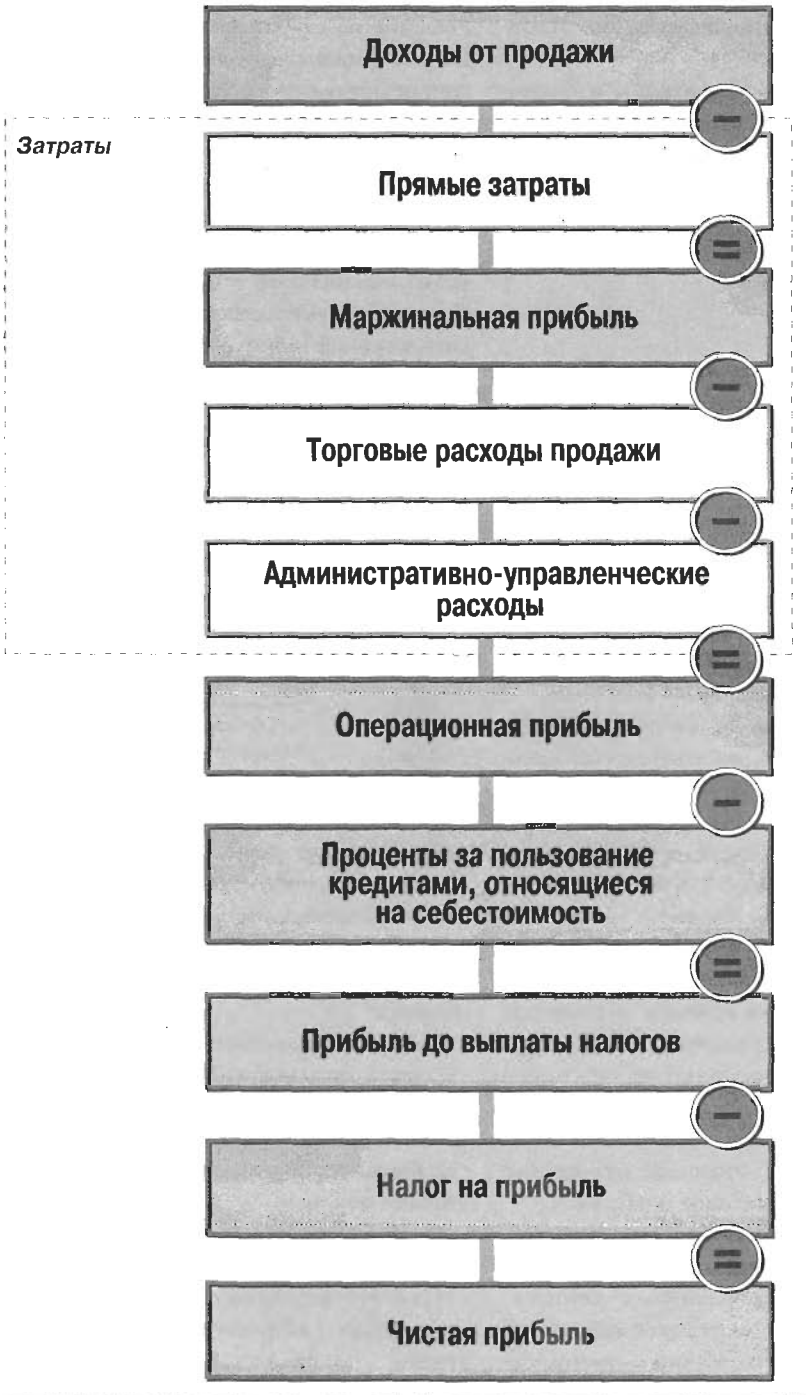
- результаты инвестиционной деятельности – включают доходы от реализации долгосрочных активов, таких как имущество и оборудование, вложений в ценные бумаги, не являющиеся эквивалентами наличных средств, и т. д.;
- результаты финансовой деятельности – включают доходы от финансовых операций.

Для структуризации статей расходов возможно использование сочетания нескольких подходов:

- использование статей расходов, сложившихся в бухгалтерской практике данной фирмы;

Схема 5.8.2

Пример блок-схемы БДР



• выделение затрат по группам статей расходов:
– затраты субъекта (органа) управления в форме сметы административных расходов;
– общие накладные расходы, не отнесенные к конкретным объектам в форме сметы накладных расходов;
– затраты объектов управления в форме смет затрат по месту их возникновения;
• отнесение затрат функциональных подразделений на конкретные центры финансового учета (например, на профит-центры и венчур-центры в соответствии с принятой процедурой разнесения).

5.8.3. Бюджетный контроль

Контроль нужен везде, в том числе и при бюджетировании.

Финансовая служба фирмы осуществляет бюджетный контроль доходов и расходов по следующим основным направлениям:
• правильность заполнения бюджетных форм;
• соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам;
• выполнение бюджетного регламента.
Ответственные за бюджетирование представляют в финансовую службу фирмы установленные формы бюджета доходов и расходов. Финансовая служба вправе требовать наряду с представлением установленной формы бюджета доходов и расходов дополнительные документы:
• аналитические материалы по ее составлению;
• расшифровку отдельных сумм;
• другие материалы, имеющие отношение к бюджетированию доходов и расходов.
Финансовая служба фирмы подтверждает право произведения расходов только в пределах утвержденных плановых лимитов. (Плановым лимитом считаются суммы расходов проекта в соответствии с утвержденным бюджетом доходов и расходов.)

В случае невыполнения доходной части бюджета финансовая служба фирмы вправе сократить расходную часть. Решение по данному вопросу принимается финансовым директором в рабочем порядке.
Решение по сверхплановым расходам принимает финансовый директор по каждому конкретному случаю таких платежей, исходя из целесообразности данных расходов и при наличии текущих активов.
Финансовая служба осуществляет надзор за качеством финансового учета, контроля и планирования доходов и расходов по центрам финансового учета и выполнением бюджетного регламента.
При неудовлетворительном ведении работы по бюджету доходов и расходов финансовая служба вправе применять санкции и необходимые меры по исправлению и улучшению работы.

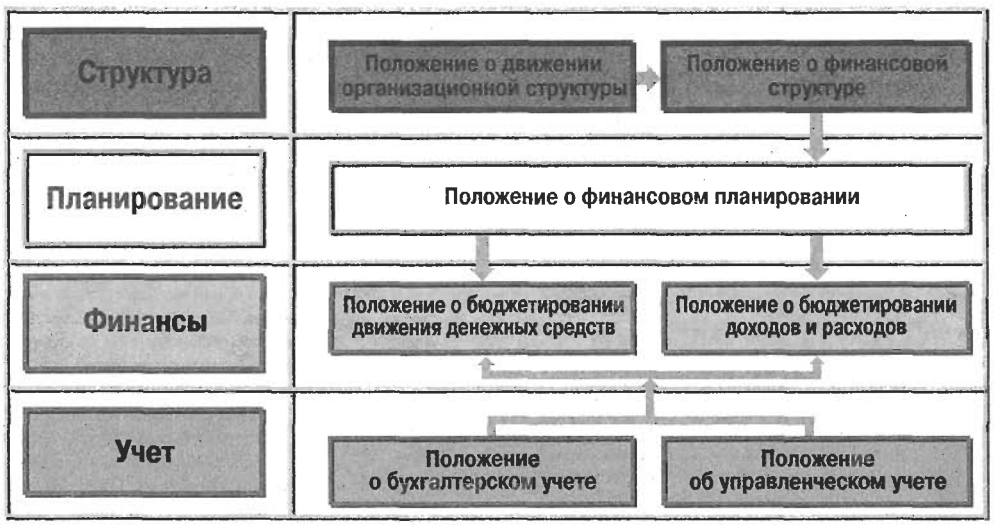
5.8.4. Аналитическая структуризация БДР

Аналитика – это целесообразная детализация.

В ходе разработки системы бюджетирования доходов и расходов может решаться задача углубленной структуризации.
Такая аналитическая структуризация может проводиться:
• по постатейному учетному регламенту, включая:
– конкретизацию статей доходов;
– конкретизацию статей расходов;
– конкретизацию статей итоговых показателей;
• по финансовой структуре фирмы:
– бизнес-центрам;
– венчур-центрам;
– центрам затрат;
– субъекту (органу) управления;
– дочерним и аффилированным предприятиям;
• по временно́му регламенту, включая:

Схема 5.8.3

Расширение системы регулярного менеджмента за счет включения БДР (выделены положения, определяющие процедуры)



– периодичность учета и отчетности;
– выбор периода финансового планирования (бюджетирования);
• по другим, выделенным ранее отдельной строкой объектам, связанным, например, с решением текущих конкретных проблем фирмы:
– по продуктовым группам;
– по группам потребителей;
– по группам поставщиков.

5.8.5. Число полезных документов продолжает увеличиваться

Внедрение БДР, как и внедрение БДДС и вообще любой подсистемы организационного управления, должно подкрепляться документами и приказами об их периодической актуализации.

Для организации бюджетирования необходимо определиться с составом и структурой информации, с порядком ее подготовки и перемещения внутри организации (кто, что, когда, кому передает и в какой форме). Для определения порядка внутрифирменного перемещения информации нужно спроецировать процессы бюджетирования (с их входами и выходами) на организационную структуру компании, то есть распределить обязанности, связанные с обеспечением функционирования системы между руководителями организации, а также назначить орган (или одного руководителя), ответственный за работу системы в целом.

Организационным оформлением этой задачи является разработка внутрифирменного документа «Положение о бюджете доходов и расходов» и регламента его актуализации.

Примерный состав «Положения о бюджете доходов и расходов» может выглядеть так:

• методика (концепция) бюджетирования доходов и расходов;

• перечень и состав отчетных форм (планов, целей, мероприятий, бюджетов и т. д.);
• порядок заполнения отчетных форм;
• организационно-временной регламент (кто, что, когда) бюджетирования (перечень руководителей, отвечающих за подготовку соответствующих отчетов и сроки предоставления отчетов).

Включение «Положения о бюджетировании доходов и расходов» в общую систему положений, регламентирующих деятельность компании (схема 5.8.3), расширяет зону действия регулярного менеджмента, основанного на процедурах и регламентах.

5.8.6. Поговорим о планировании

При постановке бюджетирования сначала определяются форматы и регламенты. Затем решается вопрос о том, как в рамках запрограммированных форматов осуществлять собственно финансовое планирование и вести учет.

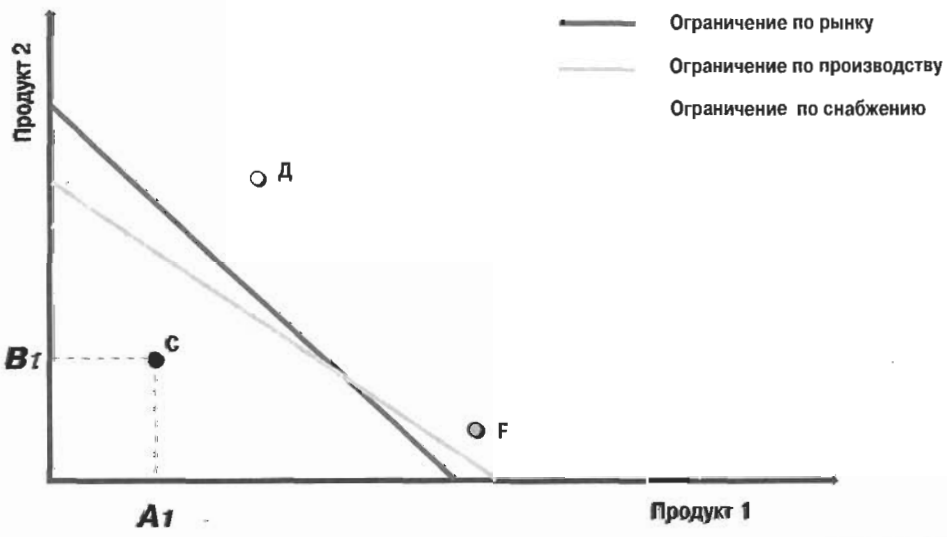
Известна и другая точка зрения на последовательность решения этой задачи: сначала надо понять, как можно планировать (то есть понять, что представляет собой методика финансового планирования), а после этого определять возможные форматы и регламенты по организации процесса финансового планирования и бюджетирования в целом.

Проблема выбора начальных шагов в постановке тех или иных компонентов регулярного менеджмента глубже, чем может показаться на первый взгляд, и имеет длинную историю.

Рельдрессель, главный секретарь по тайным делам Лилипутии, определил ее как межпартийную проблему Тремексенов и Слемексенов. Первые, как известно, являются сторонниками высоких каблуков, вторые — низких.

Схема 5.8.4

Пример позиционирования компании при наличии ограничений



Джонатан Свифт определил статус проблемы еще выше — как Межгосударственную проблему выбора правильного способа разбивания яйца — с тупого или с острого конца. Истина была установлена только войной государств Лилипутии и Блефуску. В России эта проблема была поставлена в менее резкой и более философской форме — как великая дилемма Курицы и Яйца.

Несмотря на понятную трудность проблемы и существование разногласий в подходах, хорошо известен основной догмат великого пророка Люсторга, изложенный в пятьдесят четвертой главе Блундекраля: «Все истинные верующие да разбивают яйца с того конца, с какого удобнее».

Рассказывает **Александр Карпов**, консультант.

В качестве иллюстрации второго подхода можно привести пример схемы организации бюджетирования на производственном предприятии. Сразу необходимо обратить внимание на то, что для каждого конкретного предприятия система бюджетирования будет организована по-своему и вряд ли можно найти два предприятия с одинаковой системой. Тем не менее схема разработки и внедрения бюджетирования может быть общей для всех компаний (до определенного уровня декомпозиции), но результат применения данной технологии на разных предприятиях будет различаться, поскольку будут использоваться разные финансовые модели бюджетирования.

Финансовая модель бюджетирования определяет порядок и схему расчетов всех показателей бюджетных форм, принятых в компании.

Модель финансирования и бюджетирования

При разработке финансовой модели бюджетирования необходимо учитывать основные ограничивающие факторы, влияющие на бизнес предприятия. С учета этих факторов и должен начинаться расчет бюджета предприятия. Если развитие бизнеса предприятия в первую очередь ограничено емкостью рынка, то расчет бюджета должен начинаться с бюджета продаж. Если ограничивающим фактором являются производственные мощности, то есть сложилась ситуация, когда все, что ни производит предприятие, оно реализует и мощности загружены на 100%, то расчет бюджета следует начинать с бюджета производства. Если развитие бизнеса в первую очередь ограничивает недостаток в сырье и материалах, то есть сложилась ситуация, когда все, что ни производит предприятие, оно реализует, но мощности недогружены ввиду нехватки сырья, то расчет бюджета нужно начинать с бюджета снабжения. В разных бизнес-направлениях предприятия наборы ограничивающих факторов могут различаться.

Отсюда следует, что, во-первых, финансовая модель бюджетирования может строиться отдельно по каждому бизнес-направлению, во-вторых, финансовая модель бюджетирования должна изменяться при изменении ситуации с ограничивающими факторами.

Данная ситуация для предприятия, производящего два вида продукции (поддерживающего два бизнес-направления), изображена на схеме 5.8.4, где представлена линейная модель предприятия. По осям координат откладываются объемы продаж продукции. Линии изображают различные ограничивающие факторы.

A и B — объемы продаж по бизнес-направлениям № 1 и 2, выраженные в натуральных или стоимостных показателях.

В настоящий момент предприятие находится в точке C, то есть за отчетный период оно реализовало продукции по бизнес-направлению № 1 в объеме A_1 и бизнес-направлению № 2 в объеме B_1.

Из схемы видно, что если расширять (увеличить объем продаж) бизнес-направление № 1, то в первую очередь ограничивающим фактором будет производство, затем рынок, а потом снабжение.

Если же расширять бизнес-направление № 2, то в первую очередь ограничивающим

Схема 5.8.5

Архитектура бюджетной системы компании

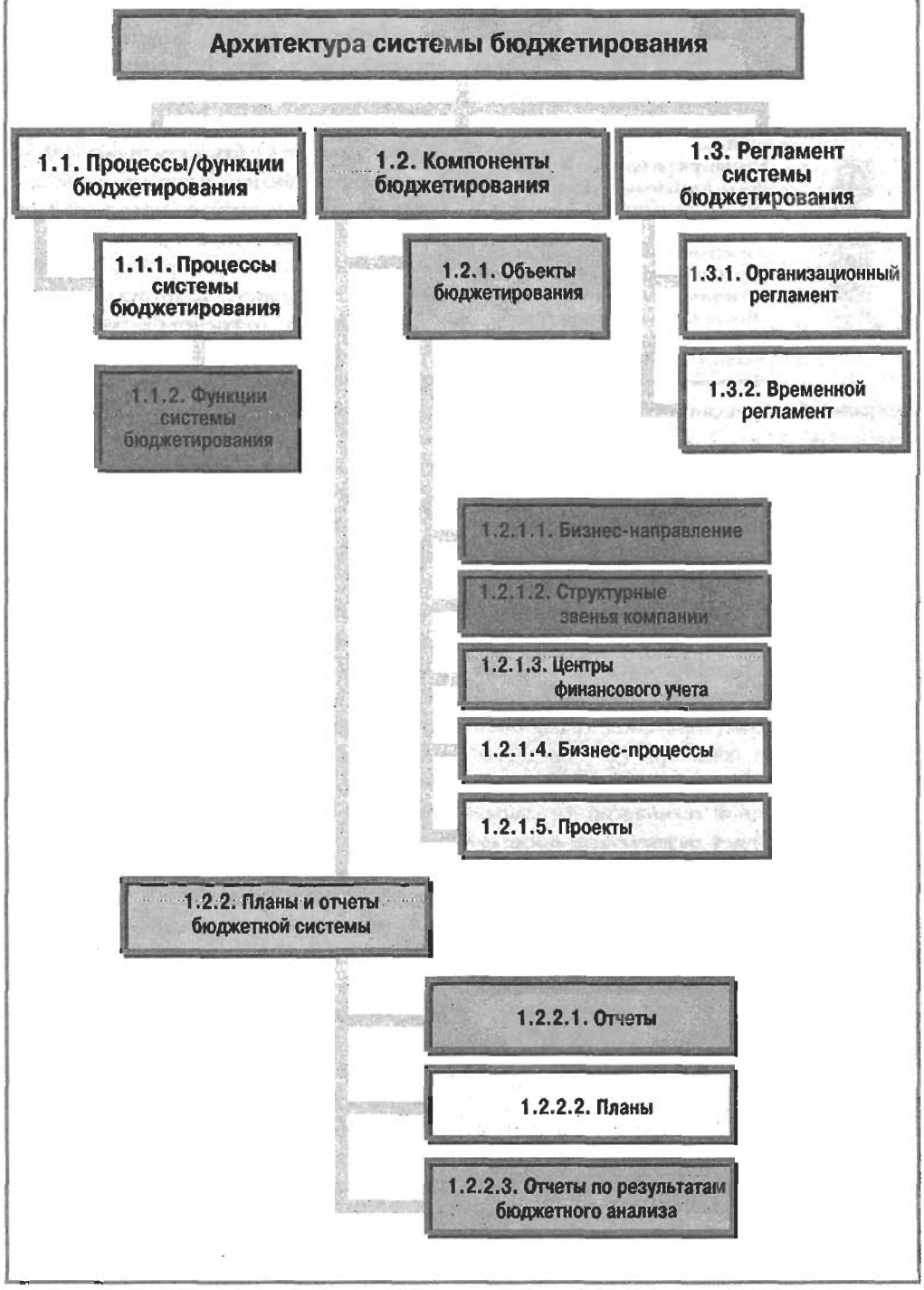
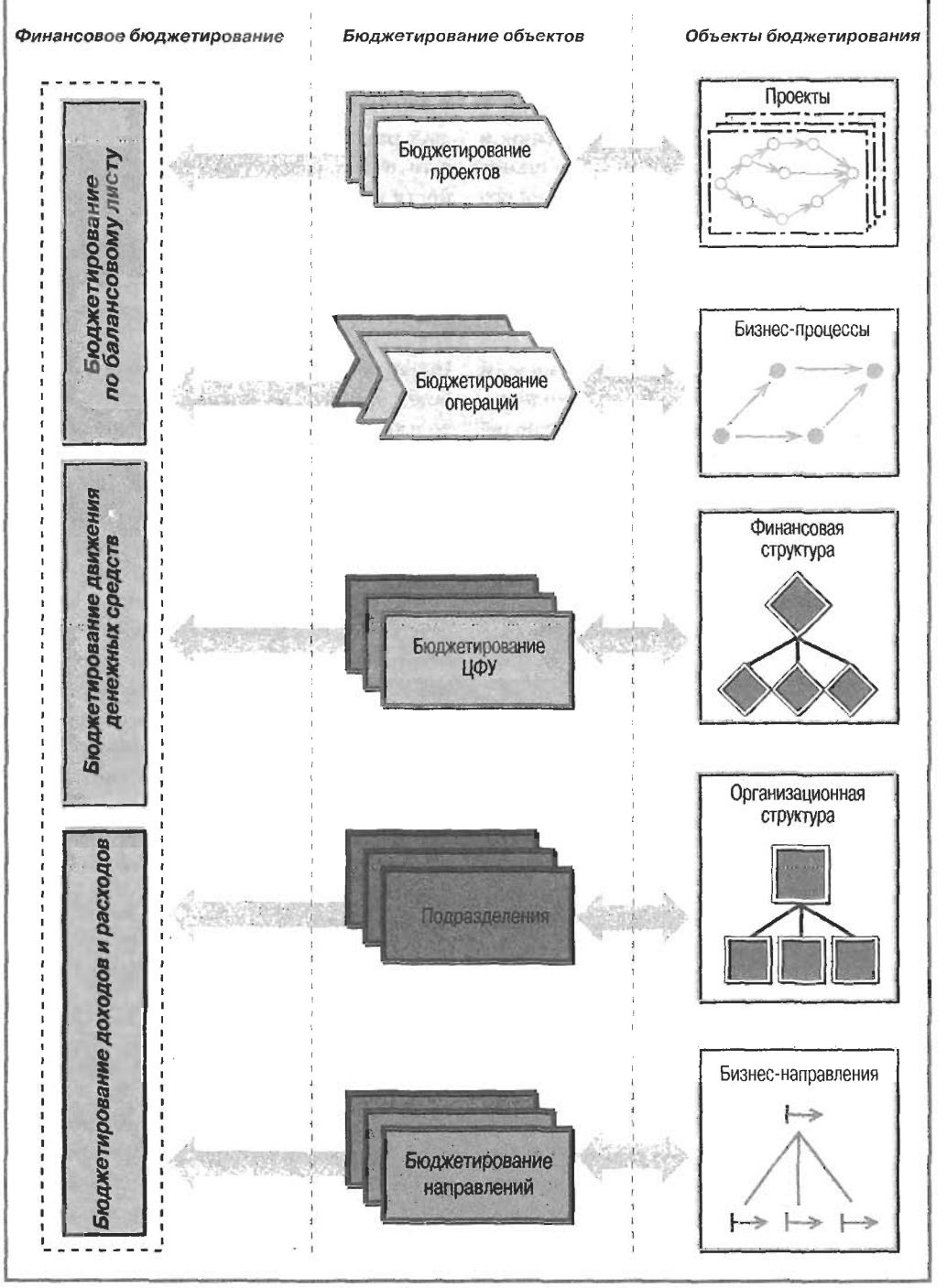


Схема 5.8.6

Общая схема консолидации информации в системе бюджетирования



фактором будет снабжение, затем производство, а потом рынок.

Если будет принято решение попасть в точку D (то есть довести объем продаж по первому бизнес-направлению до A_2, а по второму до B_2), то потребуется преодолеть все три ограничения; если в точку F (то есть довести объем продаж по первому бизнес-направлению до A_3, а по второму до B_3), то ограничений будет только два: рынок и производство. В каком направлении станет развиваться предприятие — зависит от его стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая модель бюджетирования формируется под влиянием следующих факторов:

- цели разработки финансовой модели (в том числе информация, необходимая руководителям компании для принятия решений);
- существующие ограничения;
- стратегия развития компании;
- архитектура бюджетной системы компании.

В соответствии с выбранной финансовой моделью бюджетирования необходимо определить архитектуру бюджетной системы компании.

5.8.8. Архитектура бюджетной системы

Для того чтобы поддерживать финансовую модель бюджетирования, необходимо определить бюджетный регламент, который будет определять организационную схему процесса финансового планирования и контроля на предприятии. Поэтому необходимо определить форматы описания бюджетной системы и бюджетного регламента.

Бюджетная система компании — совокупность процессов/функций, компонентов бюджетирования и бюджетных регламентов, определяющих последовательность, правила, сроки и ответственных за расчеты бюджетов, формирование отчетов, анализ исполнения бюджетов и принятие решений (схема 5.8.5).

Процессы/функции бюджетирования — обособленные устойчивые виды деятельности, связанные с планированием, учетом, анализом и контролем финансово-экономических показателей деятельности компании.

Компоненты бюджетирования состоят из двух разделов: объекты компании, по которым ведется бюджетирование, и совокупность планов и отчетов системы бюджетирования.

Объекты бюджетирования — объекты компании, по которым ведется планирование, учет, анализ и контроль исполнения бюджетов (схема 5.8.6).

Набор объектов бюджетирования, который будет принят в компании, зависит от нескольких факторов, в том числе и от информации, используемой руководителями компании для принятия решений. Например, если при принятии решения о распределении финансовых ресурсов между направлениями деятельности компании необходимо знать оценку финансово-экономической эффективности каждого направления деятельности, то в число объектов бюджетирования должны входить бизнес-направления. Если в компании разработана и внедрена финансовая структура, то для эффективного управления необходимо вести планирование и контроль в разрезе центров финансового учета. Таким образом, в соответствии с разработанной финансовой моделью подбирается необходимый набор объектов бюджетирования.

Объекты бюджетирования:

- бизнес-направления;
- структурные звенья компании;
- центры финансового учета;
- основные бизнес-процессы компании;
- проекты компании.

Общая схема консолидации информации в системе бюджетирования представлена на схеме 5.8.6. Это отнюдь не значит, что в каждой компании бюджетирование должно обязательно вестись по всем представленным объектам. На схеме показан

максимально полный набор возможных объектов бюджетирования. Конкретный набор объектов бюджетирования определяется для каждой компании в соответствии с принципом целесообразности усложнения системы бюджетирования. Некоторые компании на начальной стадии внедрения системы бюджетирования могут ограничиться только финансовыми бюджетами, то есть внедрять систему финансового планирования и контроля по отношению только к компании в целом, используя простые финансовые модели бюджетирования. В дальнейшем архитектура бюджетной системы может усложняться (по мере необходимости), и компания перейдет к использованию более сложных финансовых моделей.

Планы и отчеты бюджетной системы:

• бюджеты;

• отчеты;

• отчеты по результатам бюджетного анализа.

Бюджет – финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые значения статей бюджета.

В соответствии с представленными объектами бюджетирования на предприятии могут составляться следующие бюджеты (см. схему 5.8.6).

• Операционные бюджеты:

– бюджеты бизнес-направлений;

– бюджеты подразделений;

– бюджеты центров финансового учета (ЦФУ);

– бюджеты бизнес-процессов;

– бюджеты проектов.

• Финансовые бюджеты (сводные бюджеты):

– бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков);

– бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет);

– бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс).

Бюджеты бизнес-направлений составляются по каждому направлению деятельности и содержат всю необходимую информацию для оценки их финансово-экономической эффективности, принятия решений о дальнейшем их развитии и финансировании.

Бюджеты подразделений составляются по каждому структурному звену компании в соответствии с действующей организационной структурой.

Бюджеты центров финансового учета (ЦФУ) составляются по каждому ЦФУ в соответствии с действующей финансовой структурой.

Если в компании действует финансовая структура, то можно ограничиться составлением бюджетов ЦФУ и не строить бюджеты по подразделениям, входящим в состав ЦФУ.

Бюджеты бизнес-процессов составляются по каждому выделенному бизнес-процессу компании. Например, если в компании выделен бизнес-процесс «Сбыт», ему могут соответствовать следующие бюджеты: бюджет продаж, содержащий информацию о планируемых объемах реализации в натуральных и стоимостных показателях, и бюджет коммерческих расходов, содержащий информацию о планируемых расходах, связанных с реализацией продукции в объемах, заложенных в бюджете продаж.

Бюджеты проектов составляются по каждому проекту компании. Это могут быть проекты, непосредственно связанные с основной деятельностью компании и проводимые поэтому на регулярной основе. Также это могут быть единичные проекты, например проект по расширению производственных мощностей или проект по созданию нового продукта.

Финансовые бюджеты – это консолидированные бюджеты компании. Они строятся по компании в целом или по центрам прибыли, то есть по центрам финансового учета компании, по которым можно рассчитать финансовый результат. Финансовые бюджеты имеют стандартный формат для всех компаний.

Для операционных бюджетов стандартных форматов не существует. Каждая компания выбирает удобный для себя формат операционных бюджетов.

Отчет – финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на

заданном интервале времени фактические значения статей бюджета.

Форматы отчетов должны совпадать с форматами планов, иначе невозможно будет провести план-фактный анализ. На многих российских предприятиях процесс финансового планирования и контроля организован таким образом, что планированием занимается одна служба (например, планово-экономический отдел), а отчетную информацию готовит другой отдел (например, бухгалтерия). Причем плановая и отчетная информации готовятся в совершенно разных форматах.

Отчет по результатам бюджетного анализа — финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени основные выводы об эффективности исполнения бюджета и предложения по корректировке исходных гипотез и предположений на будущие периоды.

Регламент системы бюджетирования — документы, представляющие в систематизированной форме описание процедур финансово-экономического планирования, учета, анализа и контроля, действующих в компании.

Постановка бюджетирования затрагивает все отделы и службы компании, а не только финансовую службу, как принято считать, то есть в процессе бюджетирования будут задействованы все. Поэтому для эффективного функционирования системы бюджетирования необходимо наладить организационные процедуры внутри компании, поддерживаемые соответствующей документацией.

Регламенты бюджетирования разделяют на временны́е и организационные.

Временной регламент бюджетирования включает в себя:

- временной регламент планирования;
- временной регламент учета;
- временной регламент анализа.

Организационный регламент бюджетирования включает в себя:

- организационный регламент планирования;
- организационный регламент учета;
- организационный регламент анализа.

Не существует общей конфигурации бюджетной системы, которая подходила бы для всех предприятий и компаний.

Факторы, влияющие на архитектуру бюджетной системы компании:

- организационная структура компании;
- схема организации бизнесов компании;
- финансовая модель бюджетирования.

Например, для компаний с проектной организационной структурой, в которых используется позаказная схема организации бизнес-процессов, то есть нет массового поточного производства, планирование бюджетов идет от расчета показателей по отдельным проектам и их последующей консолидации и формирования сводной финансовой отчетности. Есть компании, которые при получении заказа вынуждены фактически разрабатывать новую продукцию (или модернизировать старую). Например, компаниям, выполняющим заказы по пошиву одежды, почти в каждом конкретном случае необходимо разработать дизайн по заказу, настроить производственные мощности, произвести продукцию в срок и с должным качеством.

Отличие бизнес-процессного описания от проектного заключается в том, что набор бизнес-процессов относительно постоянен, а что касается состава этапов проекта, то он от проекта к проекту может меняться (так в большинстве случаев и происходит).

Проектная архитектура бюджетирования чаще всего используется в компаниях, занимающихся оказанием услуг в различных областях деятельности, например юридических, туристических, консультационных. Такая же система используется в строительных компаниях. По каждому строительному объекту обычно составляется свой план, бюджет и т. д.

Для целей бюджетирования детальное описание бизнес-процессов не нужно. Достаточно иметь грубую модель, которая тем не менее позволяет видеть картину бизнеса по функциональным направлениям.

Очевидно, что от точности моделирования бизнес-процессов зависит точность расчета бюджета по выбранной финансовой модели. При выборе финансовой модели нужно придерживаться такого правила: не следует строить финансовые модели бизнес-процессов, точность которых превышает точность финансовой модели бизнес-процесса, с которого начинается расчет финансовой модели бюджетирования. Например, если расчет бюджета предприятия (бизнес-направления) начинается с бюджета продаж (первый ограничивающий фактор – рынок), то нет смысла детально моделировать производственные процессы предприятия, поскольку точность расчета бюджета по данной финансовой модели не будет превышать точности расчета бюджета продаж. Таким образом, в данном случае детализация финансовой модели по любому из бизнес-процессов, кроме сбыта, приведет только к усложнению расчетов, форматов бюджетов, регламента бюджетирования, и в конечном итоге предприятие затратит много времени и сил, а полученный результат не будет соответствовать усилиям, затраченным на его получение.

5.8.9. Пример выделения этапов постановки бюджетирования

Существует множество различных схем постановки технологии бюджетирования на предприятии. Тем не менее в каждой из них должен содержаться обязательный элемент, связанный с описанием и анализом действующей на данный момент системы бюджетирования, так как на всех предприятиях обязательно присутствуют элементы финансового планирования и контроля, но на одних предприятиях данная технология поставлена более четко, чем на других.

Для внедрения в компании системы бюджетного управления необходимы следующие мероприятия.

1. Экспресс-диагностика деятельности компании.

1.1. Организационная диагностика:
- структурная схема компании;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- другие организационные документы, регламентирующие деятельность компании.

1.2. Финансово-экономический анализ деятельности компании за предшествующие периоды – анализ динамики финансово-экономических показателей.

1.3. Описание и анализ существующей системы финансового планирования и контроля.

1.4. Функциональная диагностика по направлениям:
- сбыт;
- производство;
- снабжение;
- НИОКР;
- общефирменные службы.

1.5. Информационная диагностика – анализ информационных потоков в функциональных разрезах:
- сбыт;
- производство;
- снабжение;
- НИОКР;
- общефирменные службы.

2. Построение финансово-экономической модели бюджетирования.

2.1. Определение основных целей и задач системы бюджетирования – формирование перечня количественных показателей деятельности компании и ее подразделений, которыми руководителям необходимо располагать для принятия управленческих решений.

2.2. Анализ источников информации, которые можно будет использовать при проведении планово-контрольных расчетов по компании и подразделениям.

2.3. Построение информационной модели формирования плановой информации по компании и подразделениям.

2.4. Построение информационной модели формирования фактической информации по компании и подразделениям.
2.5. Построение информационной модели анализа исполнения бюджета компании и подразделений.
2.6. Определение перечня и состава аналитических и управленческих отчетов, необходимых для функционирования модели бюджетирования по направлениям:
• компания в целом;
• функциональные направления:
– сбыт;
– производство;
– снабжение;
– НИОКР;
– общефирменные службы.
3. Формирование организационных процедур функционирования системы бюджетирования.
3.1. Определение порядка формирования плановых показателей бюджета компании и подразделений.
3.2. Определение порядка формирования фактических показателей бюджета компании и подразделений.
3.3. Определение порядка контроля исполнения бюджета компании и подразделений.
3.4. Организационный порядок проведения анализа исполнения бюджета компании и подразделений.
3.5. Организационный порядок проведения корректировки планов, целей, мероприятий и бюджетов подразделений и компании в целом.
4. Проведение организационных изменений в компании.
4.1. Открытие дополнительных подразделений для поддержки функционирования системы бюджетирования.
4.2. Определение дополнительных функций и обязанностей, связанных с поддержкой функционирования системы бюджетирования.
4.3. Формирование и введение в действие пакета организационных документов, регламентирующих функционирование системы бюджетирования в компании.

5.8.10. Цели и задачи бюджетирования

Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений по достижению конечного, количественно определенного результата.
Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию:
• составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;
• вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;
• быстро подсчитывать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принимать эффективные управленческие решения;
• координировать работу структурных подразделений и служб для достижения поставленной цели;
• повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.
Ожидаемые результаты после внедрения бюджетирования:
• внедрение процедур регулярного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета;
• обучение специалистов финансовых служб методикам финансового планирования и анализа;
• составление годового бюджета предприятия;
• улучшение управляемости компании за счет наделения менеджеров полномочиями, установления их персональной ответственности и совершенствования оргструктуры компании;
• улучшение финансовых показателей работы компании за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.
Основные функции системы бюджетирования:

• постановка плановых финансово-экономических целей;
• контроль достижения плановых целей посредством своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов;
• анализ причин, вызвавших отклонения;
• корректировка планов.

Заметим, что в широком смысле бюджетирование понимается как система тотального планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения.

Как инструмент бюджетирование позволяет достичь более высоких результатов деятельности организации посредством повышения эффективности процессов управления. С помощью этого инструмента можно описывать будущие и фактически произошедшие события во взаимосвязи с процессами, происходящими на предприятии и в его подразделениях, что дает возможность определить, каким образом получился именно такой результат, а также что и как нужно сделать для того, чтобы прийти к намеченной цели. Очевидно, что для этого требуется качественное понимание и количественное описание целей, потенциала, воздействий и реакций на эти воздействия.

5.9. Финансовый анализ

Финансовый анализ опирается на ключевые аналитики. К ним относятся...

5.9.1. Инструменты финансового анализа

Комментирует **Вячеслав Неудачин**, «Росэкспертиза».

Когда инвестор исследует потенциальную прибыльность вложений в предприятие, банкир определяет условия и размер кредита, менеджер планирует инвестиции в производство — все они проводят финансовый анализ. Анализ необходим в этих случаях для принятия вполне конкретных управленческих решений:

- покупать акции или нет;
- какой кредит и на каких условиях давать;
- сколько средств и в какое оборудование вкладывать.

Сущность финансового анализа — применение аналитических инструментов и методик к данным финансовой отчетности и управленческого учета с целью выявления существенных показателей и характеристик, необходимых для принятия определенных управленческих решений.

Как правило, основная краткосрочная цель предприятия — получение чистой прибыли. Рост рыночной стоимости предприятия обычно рассматривается в качестве долгосрочной цели бизнеса в рыночной экономике. Деловые решения в менеджменте, направленные на достижение этих целей, можно разделить на следующие основные части:

- обоснованное инвестирование ресурсов;
- прибыльная основная деятельность предприятия через эффективное использование этих ресурсов;
- продуманное финансирование бизнеса с учетом рисков, возникающих при использовании заемных средств.

Пример структуризации по трем основным направлениям приводится на схеме 5.9.1.

На схеме 5.9.2 показаны основные источники данных для финансового анализа и возможные решения в трех основных областях управленческой деятельности при рассмотрении предприятия как финансовой системы. В частности, видно, что этап анализа должен предшествовать принятию и реализации каждого управленческого решения, для того чтобы это решение было эффективным.

Постоянный финансовый мониторинг состояния компании помогает понимать ситуацию и удерживать контроль даже тогда, когда просто здравого смысла уже не хватает.

Растет интерес публики к результатам финансового анализа, но вот отдельных домохозяек по-прежнему больше интересует конкретная наличность.

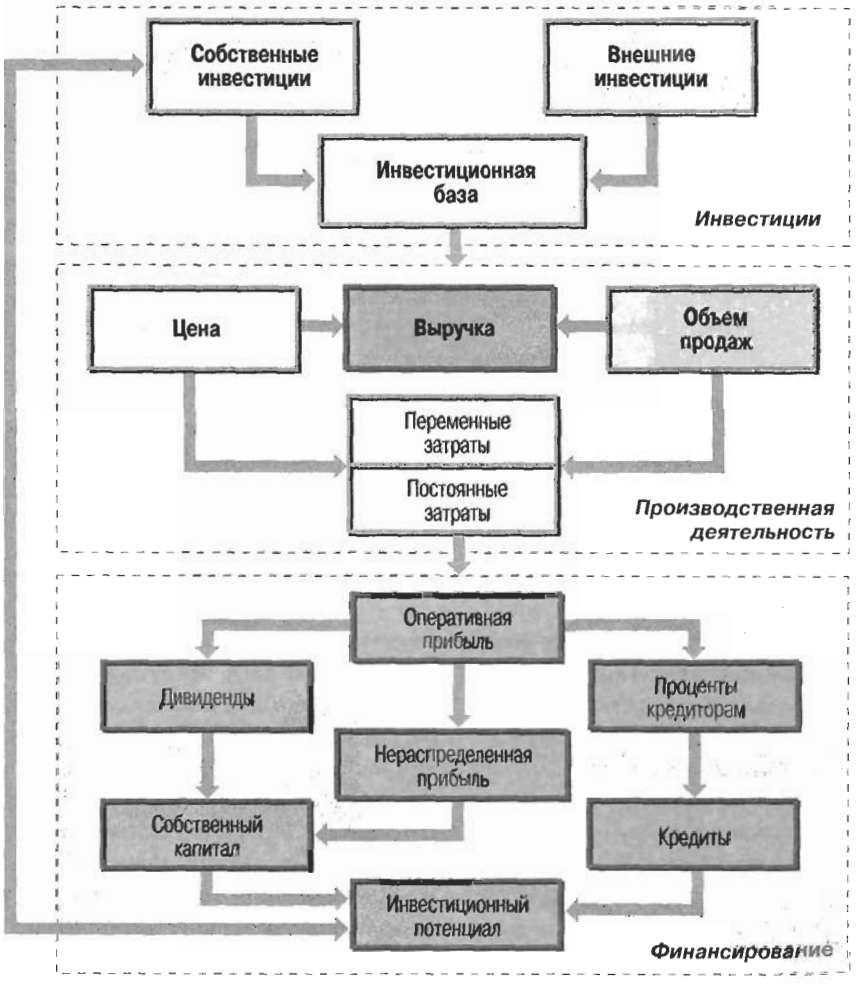
5.9.2. Основные финансовые отчеты

Балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств составляются на предприятиях в обязательном порядке, в том числе для предоставления в налоговую инспекцию. Методика составления внешней отчетности подробно разработана и описана, поэтому смысл и значение каждой строки финансовой отчетности достаточно ясны и определенны, по крайней мере в теории.

Внешняя финансовая отчетность — это публичная отчетность, которая потенциально доступна внешним пользователям. Другая информация, полезная для финансового анализа, например данные внутреннего управленческого учета, чаще всего недоступна

Схема 5.9.1

Структуризация системы бизнеса



аналитику, не работающему на предприятии. Поэтому анализу внешней финансовой отчетности во всем мире придается большое значение. Методы такого анализа детально разработаны, а под финансовым анализом в узком смысле подразумевается именно анализ внешней финансовой отчетности.

5.9.3. Баланс

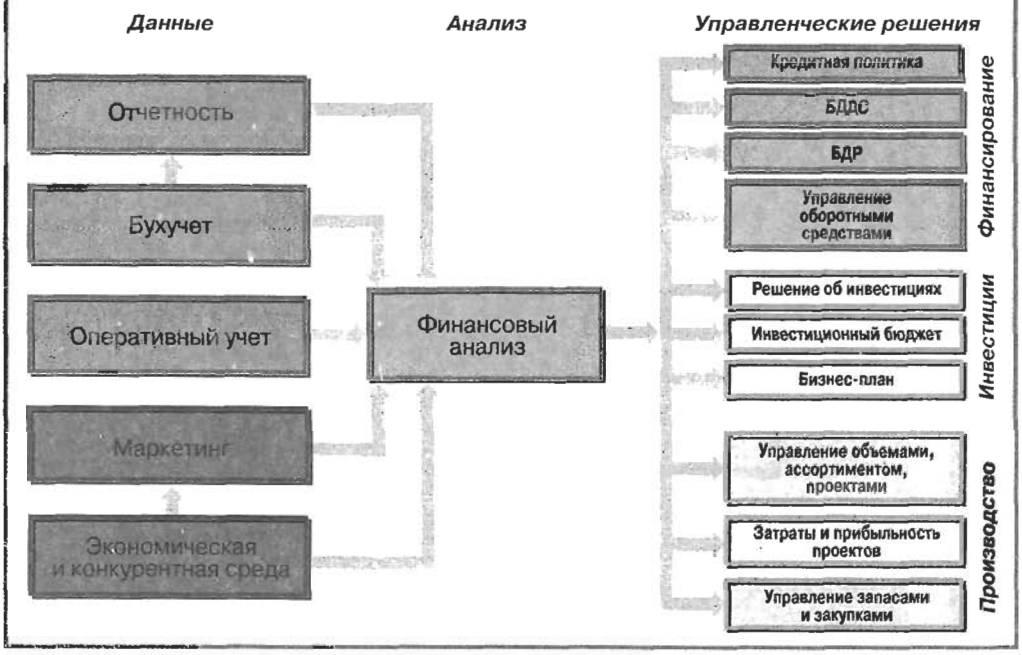
Баланс представляет собой «мгновенную фотографию» средств, имеющихся у предприятия для ведения его бизнеса (активы), и источников этих средств (пассивы) на момент составления баланса. На схеме 5.9.3 представлена структура укрупненного (агрегированного) баланса.

Активы разделяют на внеоборотные, или фиксированные (трудно продать быстро), и оборотные (могут быть превращены в деньги за меньшие сроки и быстрее обновляются).

Внеоборотные активы состоят из основных средств (земли, зданий, станков) и, например, компьютерных программ.

Схема 5.9.2

Финансовый анализ для выработки управленческих решений



Оборотные и текущие активы принято разделять на запасы, дебиторскую задолженность и денежные средства и их аналоги. Кстати, по смыслу, в активы нужно было бы включить квалификацию и профессиональный уровень сотрудников предприятия.

Пассивы состоят из собственного капитала, долгосрочных заемных средств и краткосрочных, состоящих из кредитов, за которые нужно ежемесячно платить проценты, и кредиторской задолженности, за которую проценты платить, к счастью, не нужно, хотя это не относится к бюджетной задолженности с начислением пеней.

5.9.4. Отчет о прибылях и убытках

Отчет о доходах и расходах (прибылях и убытках) является структурированной информацией о процессе преобразования выручки, полученной предприятием за период времени, в чистую прибыль предприятия. На схеме 5.9.4 представлена структура отчета о прибылях и убытках.

В отчете в явном виде выделены коммерческие и административные расходы, а также расходы на выплату процентов по кредитам. Это связано с тем, что стоимость заемного капитала (проценты по кредитам) является ключевой информацией для анализа эффективности кредитования предприятия.

Отчет о прибылях и убытках отражает воздействие управленческих решений на основной результат бизнеса – итоговую прибыль за определенный временной период.

5.9.5. Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств (ОДДС) показывает основные статьи поступления и выбытий денежных средств предприятия за определенный период. Пример структуризации потоков движения денежных средств (применяется при косвенном методе) по-

Схема 5.9.3

Структура балансового отчета

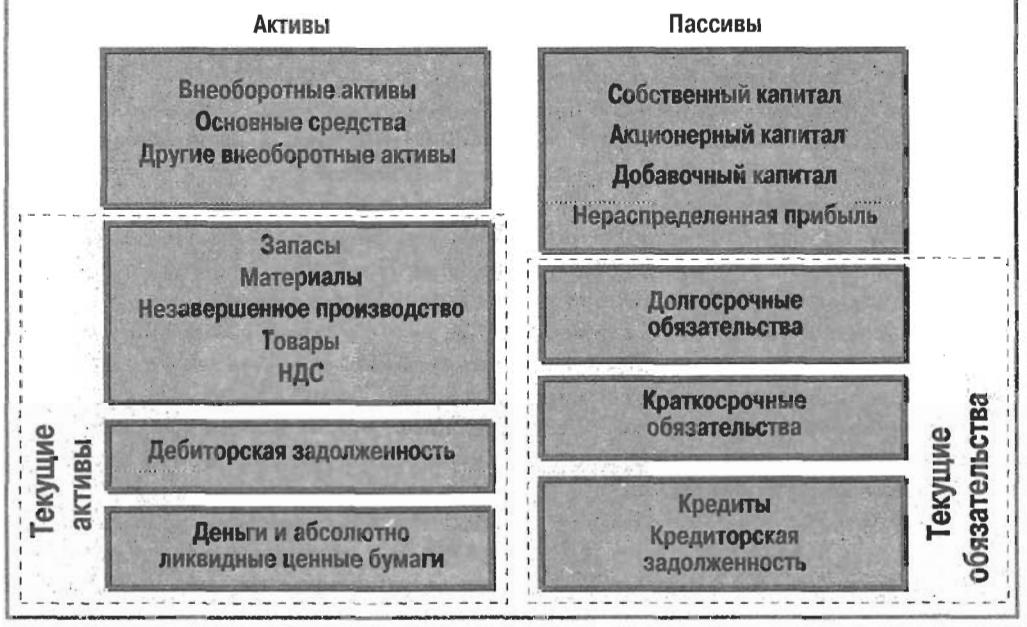
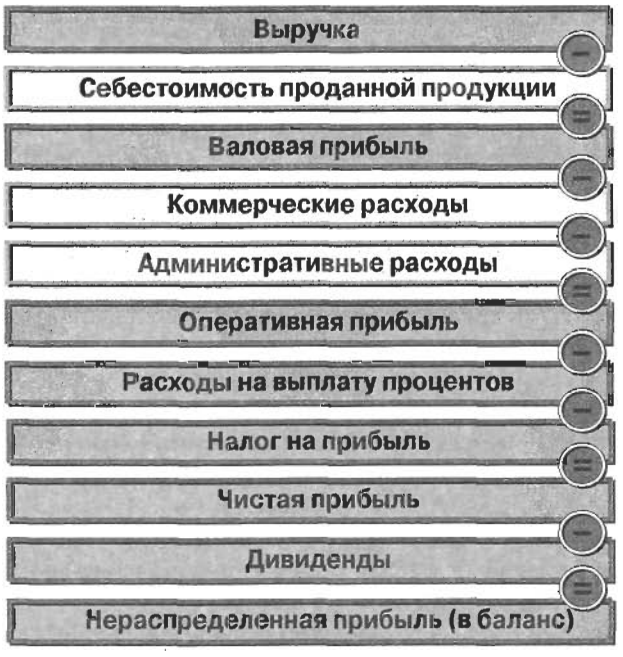


Схема 5.9.4

Структура отчета о прибылях и убытках



казан на схеме 5.9.5. Движение денежных средств — следствие управленческих решений по ведению и финансированию бизнеса. Отчету о движении денежных средств как источнику данных для анализа финансовой деятельности предприятия придается большое значение. Особенно ценным для анализа является тщательно составленный прогнозный ОДДС, то есть БДДС.

ОДДС может быть также построен по данным изменения статей баланса и отчета о прибылях и убытках за определенный период. Такой способ построения ОДДС называется косвенным и широко распространен. Другой — прямой способ построения ОДДС — использует информацию счетов Главной книги для расчета поступлений и расхода денежных средств. Такой ОДДС будет более точным, но он требует наличия всех данных по бухгалтерским счетам.

5.9.6. Пользователи финансового анализа

Цели финансового анализа могут быть различными при проведении анализа с разных позиций.

Кредиторы

Кредитора беспокоят в первую очередь отдельные гарантии по его ссуде. Это текущая рыночная стоимость заложенного должником имущества. Для оценки вероятности возврата долга и процентов кредитор рассматривает наличие средств у предприятия и прогноз будущих денежных потоков, их стабильность и надежность.

В случае предоставления краткосрочной ссуды кредитор оценивает ликвидность текущих активов должника и уровень их оборачиваемости.

Предоставление долгосрочных кредитов требует более детальных сведений и анализа. Это в первую очередь анализ будущих потоков денежных средств, долгосрочная доходность предприятия.

Прибыль при этом рассматривается как основной источник средств для выплаты процентов и предпочтительный — для выплаты основной суммы долга.

Инвесторы

Инвестору, как правило, для принятия решений требуется больше информации и более глубокий анализ.

Основные пользователи финансового анализа в развитых странах — участники рынка ценных бумаг, люди, покупающие и продающие акции предприятий.

У держателя акций две основные цели — получение дивидендов и рост рыночной стоимости акций. Оба этих фактора определяются прибылью, как текущей, так и будущей. Причем финансовый анализ при принятии решений на рынке ценных бумаг играет тем большую роль, чем меньше спекулятивная игра. В случае эйфории роста цен акций, разогрева рынка знание всяких разумных соображений отодвигается на второй план, а на первый выходят факторы рыночной игры. Поэтому финансовый анализ не дает ответа на все вопросы аналитика и не всегда его результаты становятся определяющими при принятии управленческого решения.

Руководство компании, менеджмент

Для руководства компании финансовый анализ в узком смысле — один из элементов финансового менеджмента.

Руководство компании при проведении финансового анализа может ставить следующие цели:

- оценка эффективности и прибыльности производственной деятельности;
- оценка эффективности использования ресурсов;
- контроль над тем, как выглядит предприятие с точки зрения кредиторов и инвесторов;
- выявление изменений и реакция на благоприятные и неблагоприятные тенденции;

Схема 5.9.5

Структуризация потоков движения денежных средств

Реинвестированная прибыль
+ дивиденды
+ амортизация
- увеличение текущих расходов
• дебиторская задолженность
• запасы
+ увеличение текущих обязательств
• кредиторская задолженность
Итого денежный поток от основной деятельности
- увеличение внеоборотных активов
- амортизация
Итого денежный поток от инвестиционной деятельности
+ привлечение новых источников собственного капитала
+ увеличение долгосрочных обязательств
+ увеличение кредитов
- дивиденды
Итого денежный поток от финансовой деятельности
Всего поток денежных средств

• соотнесение текущей ситуации с предыдущим опытом и среднеотраслевыми показателями;

• анализ прогнозного финансового состояния на предмет его соответствия стратегическим целям предприятия.

При проведении финансового анализа разные аналитики ставят перед собой различные и вполне определенные цели. На этапе определения целей у аналитика должно появиться ясное понимание всей работы, финансовых параметров и методик анализа, расчет и применение которых необходимы в первую очередь. Определение целей позволяет сделать анализ рациональным, то есть сэкономить время и силы, избежать расчета ненужных параметров и применения громоздких методик, не дающих ответа на поставленные вопросы.

Правильно проведенный финансовый анализ содержит, в частности, такие разделы:

• общие данные по предприятию, отрасли, экономической среде;

• анализ сильных и слабых сторон предприятия;

• собственно количественный финансовый анализ;

• конечные оценки, интерпретации и выводы, базирующиеся на вышеперечисленных разделах.

5.10. Построение систем комплексного оценивания

Комплексное оценивание предполагает наличие системно организованной процедуры использования и интеграции частных оценок

5.10.1. Методика комплексного качественного оценивания финансового состояния компании

Комплексное качественное оценивание — это способ содержательной интерпретации финансового состояния компании на основе использования дерева оценок, объединяющего отдельные финансовые показатели.

Рассказывает **Лилия Авдюнина**, «ФТК-Инжиниринг».

Комплексные качественные оценки финансового состояния предназначены для руководства компании и используются для:

- своевременного выявления негативных тенденций финансового состояния и их причин;
- сравнения финансового состояния компании с финансовым положением компаний-конкурентов;
- принятия решений по целенаправленному изменению финансового состояния в зависимости от текущих комплексных оценок.

Комплексное качественное оценивание — это экспертный процесс. Он основан на опыте, знаниях, интуиции руководителей и аналитиков высокой квалификации.

Процедуры комплексного качественного оценивания можно формализовать, имитируя последовательность действий опытного руководителя-финансиста.

Основными этапами процедуры комплексного оценивания финансового состояния компании являются:

- подготовительный этап;
- определение комплексных качественных оценок;
- оформление результатов комплексного оценивания.

Обычно финансовый агрегат представляет собой заботливо выращенное персональное дерево финансовых оценок.

Между тем не каждый финансовый директор отличит весной яблоню от груши.

1. Подготовительный этап

На подготовительном этапе выполняются следующие действия.

1.1. Выбор системы финансовых коэффициентов, характеризующих основные аспекты финансового состояния фирмы:

- имущественное состояние;
- финансовая устойчивость;
- платежеспособность;
- деловая активность;
- прибыльность.

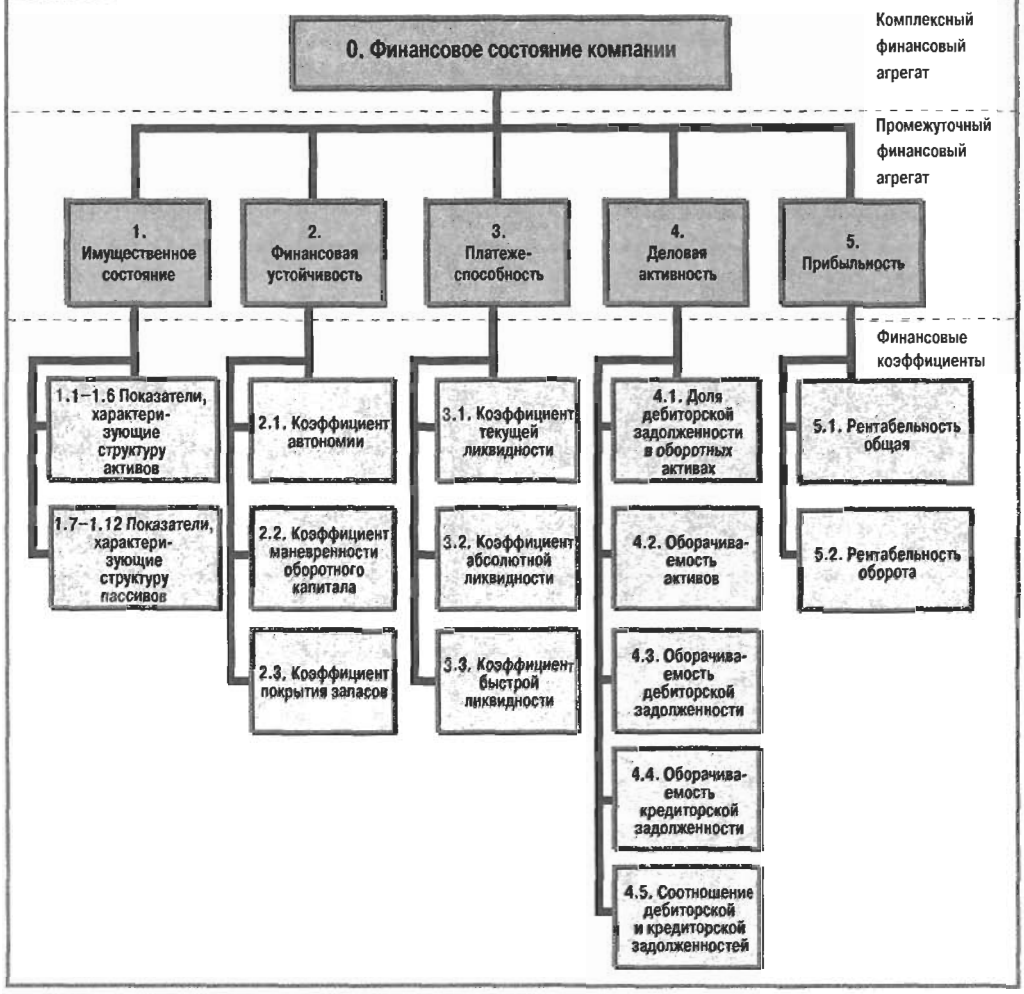
Рекомендуемое число финансовых коэффициентов — не более трех-семи по каждому аспекту финансового состояния.

1.2. Построение дерева показателей финансового состояния компании.

На нижнем уровне дерева помещаются финансовые коэффициенты, сгруппированные по аспектам финансового состояния.

Схема 5.10.1

Пример дерева финансовых показателей



На среднем уровне находятся промежуточные финансовые агрегированные показатели, характеризующие в целом аспекты финансового состояния: имущественное состояние, финансовую устойчивость, платежеспособность, деловую активность и прибыльность.

На верхнем уровне дерева расположен комплексный финансовый мультипликатор – показатель, характеризующий финансовое состояние компании в целом. Пример дерева показателей показан на схеме 5.10.1.

1.3. Подготовка базы для оценки показателей нижнего уровня финансовых коэффициентов.

Наряду с признанными в мировой и отечественной практике нормами в качестве базы можно использовать среднеотраслевые значения коэффициентов по региону местонахождения фирмы.

Желательно, чтобы базовые значения были определены на ту же дату, что и оцениваемые значения коэффициентов. База для оценки финансовых коэффициентов оформляется в виде таблицы. Пример с

Таблица 5.10.1

Пример базы для оценки финансовых коэффициентов

Показатели	Признанные стандарты	Среднеотраслевые значения		
		на 1.01.2010	на 1.04.2010	на 1.07.2010
Коэффициент автономии	0,5—0,7	0,74	0,75	0,76
Коэффициент маневренности	0,05—0,10	0,024	0,026	0,029
Коэффициент покрытия запасов	1,0—1,5	1,23	1,37	1,09
Коэффициент текущей ликвидности	1,0—2,0	1,1	1,3	1,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1—0,2	0,07	0,08	0,06
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8—1,5	0,73	0,81	0,85
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	—	0,42	0,47	0,47
Оборачиваемость активов	—	0,8	0,75	0,77
Оборачиваемость дебиторской задолженности	—	2,0	2,3	2,4
Оборачиваемость кредиторской задолженности	—	3,1	2,9	2,7
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	1,1	0,8	0,7
Рентабельность общая	0,05—0,15	0,09	0,07	0,08
Рентабельность оборота	0,05—0,15	0,07	0,08	0,06

условными базовыми значениями финансовых коэффициентов приведен в таблице 5.10.1.

1.4. Формирование качественных шкал для оценки показателей каждого уровня дерева: финансовых коэффициентов, промежуточных агрегатов и комплексного агрегата с числом градаций не более трех-семи.

Примеры шкалы оценивания

Шкала для оценки финансовых коэффициентов может включать следующие градации значений:

• «высокий — норма — низкий»;

• «выше среднеотраслевого уровня — соответствует среднеотраслевому уровню — ниже среднеотраслевого уровня».

Шкала для оценки промежуточных мультипликаторов — аспектов финансового состояния может включать следующие градации значений:

• «высокий — норма — низкий».

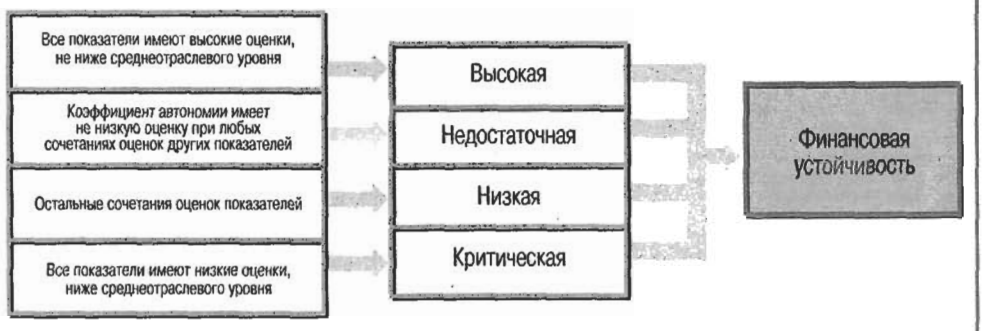
Шкала оценок комплексного мультипликатора финансового состояния компании может включать следующие градации:

• «благоприятное — удовлетворительное — неудовлетворительное — критическое».

1.5. Разработка логических правил качественного оценивания показателей нижнего уровня дерева — финансовых коэффициентов. Логическое правило уста-

Схема 5.10.2

Пример логического правила качественного оценивания финансовой устойчивости



павливает соответствие градаций шкалы соотношению значения коэффициента по данным компании и базового значения коэффициента. Примеры логических правил представлены в таблице 5.10.2.

1.6. Разработка логических правил качественного оценивания показателей среднего уровня дерева – промежуточных агрегатов (аспектов финансового состояния). Логические правила устанавливают соответствие градаций шкалы для аспекта финансового состояния определенным сочетаниям качественных оценок финансовых коэффициентов. Пример логического правила представлен на схеме 5.10.2.

1.7. Разработка логических правил качественного оценивания комплексного агрегата – финансового состояния компании в целом. Логические правила устанавливают соответствие градаций шкалы комплексного агрегата финансового состояния определенным сочетаниям качественных оценок аспектов финансового состояния. Пример логического правила представлен на схеме 5.10.3.

Таблица 5.10.2

Примеры логических правил качественного оценивания финансовых коэффициентов

Качественные оценки	Правила оценивания
Высокий	Значение коэффициента выше признанного стандарта
Выше среднеотраслевого уровня	Значение коэффициента выше среднего уровня отрасли на 10% и более
Норма	Значение коэффициента в пределах признанного стандарта
Соответствует среднеотраслевому уровню	Значение коэффициента в пределах 10% от среднего уровня по отрасли
Низкий	Значение коэффициента ниже признанного стандарта
Ниже среднеотраслевого уровня	Значение коэффициента ниже среднего уровня по отрасли на 10% и более

Схема 5.10.3

Пример логического правила качественного оценивания финансового состояния

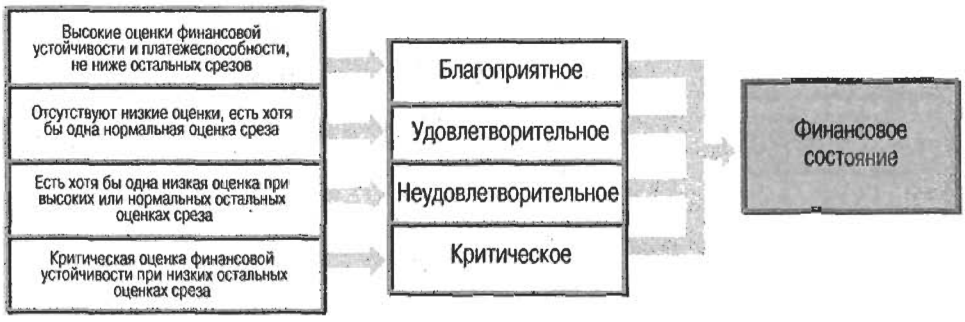


Таблица 5.10.3

Пример качественных оценок коэффициентов финансовой устойчивости фирмы

Показатели	Значение	База		Оценка
		Признанный стандарт	Среднеотраслевой уровень	
Коэффициент автономии	0,842	0,5—0,7	0,74 ± 0,07	Высокий, выше среднеотраслевого уровня
Коэффициент маневренности	0,044	0,05—0,10	0,024 ± 0,002	Низкий, ниже среднеотраслевого уровня
Коэффициент покрытия запасов	1,307	1,0—1,5	1,23 ± 0,12	Соответствует среднеотраслевому уровню

Таблица 5.10.4

Пример качественной оценки финансовой устойчивости компании

Показатели, срезы	Правила оценивания
Коэффициент автономии	Высокий, выше среднеотраслевого уровня
Коэффициент маневренности	Низкий, ниже среднеотраслевого уровня
Коэффициент покрытия запасов	Соответствует среднеотраслевому уровню
Финансовая устойчивость	Недостаточная

Таблица 5.10.5

Пример выбора базы разнесения общефирменных затрат

Срезы, финансовое состояние	Оценки
Финансовая устойчивость	Недостаточная
Платежеспособность	Низкая
Деловая активность	Норма
Рентабельность	Норма
Финансовое состояние	Неудовлетворительное

2. Этап определения комплексных качественных оценок

На этапе определения комплексных качественных оценок выполняются следующие действия.

2.1. Расчет показателей нижнего уровня финансовых коэффициентов на основе данных управленческого или бухгалтерского учета. Целесообразно использовать электронные таблицы или специализированные программные продукты по финансовому анализу.

2.2. Определение качественных оценок финансовых коэффициентов по установленным логическим правилам. Полученные результаты оформляются в виде таблицы, содержащей расчетные и базовые значения коэффициентов, качественные оценки коэффициентов.

Пример приведен в таблице 5.10.3.

2.3. Определение качественных оценок промежуточных финансовых агрегатов – аспектов финансового состояния по установленным логическим правилам. Результаты заносятся в таблицы, характеризующие отдельные аспекты финансового состояния компании.

Пример приведен в таблице 5.10.4.

2.4. Определение качественных оценок комплексного агрегата финансового состояния компании в целом по установленным логическим правилам. Результаты оформляются в виде таблицы.

Пример приведен в таблице 5.10.5.

2.5. Повторение действий 2.1–2.4 с использованием данных по компании на несколько дат для получения динамических рядов.

3. Этап оформления результатов комплексного оценивания

На этапе оформления результатов комплексного оценивания выполняются следующие действия.

3.1. Построение динамических рядов значений коэффициентов, качественных оценок. Словесное описание тенденций изменения показателей, качественных оценок финансового состояния и его отдельных аспектов.

3.2. Формирование аналитических записок о финансовом состоянии фирмы.

3.3. Разработка проектов управляющих решений в зависимости от комплексных оценок финансового состояния и тенденций его изменения.

Использование на практике регулярной процедуры комплексного качественного оценивания позволяет сфокусировать внимание руководителя компании на проблемных ситуациях (например, срабатывает эффект сигнала «тревоги») и предполагает наличие набора стандартных действий по анализу причин возникновения проблем и выработке адекватных управленческих решений.

5.11. Заповеди западного финансового менеджмента (советы от «Маккинзи»)

Полтора десятка заповедей, пять описаний должностей.

5.11.1. Сделай это

Финансовое управление содействует повышению объема продаж и прибыльности компании, обеспечивая:

- наличие финансового учета во всех подразделениях и на всех уровнях компании;
- эффективную и действенную систему точного и своевременного отслеживания причин изменения финансовых показателей подразделений и компании в целом;
- эффективную и действенную систему подготовки бюджетов, позволяющую всем подразделениям компании осуществлять финансовое планирование;
- своевременное и экономически оправданное использование средств, включающих денежные средства, оборотные средства и основные средства компании.

Тщательно анализируйте финансовую эффективность предприятия

- Подразделяйте затраты на постоянные и переменные только в зависимости от того, как они ведут себя в течение того промежутка времени, относительно которого нужно принять решение.
- Проанализируйте затраты до того, как они произведены и стали необратимыми.
- Определите уровень безубыточности, то есть минимальный объем продаж, необходимый для достижения рентабельности при ожидаемой рыночной цене.
- Распределяйте совместные затраты на основании того, от чего действительно зависит их размер для каждого вида деятельности.
- Внедрите в практику регулярное представление отчетов о рентабельности.

Каждой компании полезно знать примерный перечень основных задач и функций финансового менеджмента.

Изящные принципы раскрашивают будничную работу менеджера, но не всегда реально помогают ее выполнять.

Рассматривайте ассортимент своей продукции как взаимосвязанное целое

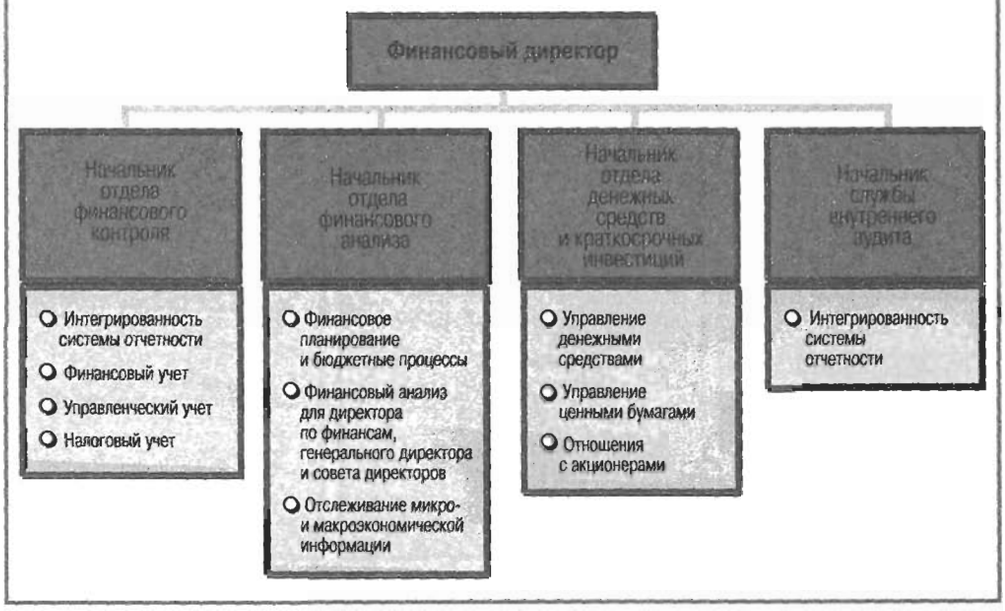
- Анализируйте и включайте в отчеты общую рентабельность подразделения, а не только рентабельность отдельных видов продукции или заказов.
- Рассчитывайте, какие последствия для других видов продукции вашего ассортимента будет иметь начало производства новой или прекращение производства старой.

Устанавливайте цену как на основе рыночных цен, так и с учетом затрат

- Проведите исследование рынка до того, как принимать решения по ценообразованию.
- При принятии решений по ценообразованию принимайте во внимание структуру затрат, но не назначайте цену просто путем добавления процента к затратам.
- Будьте осторожны при назначении цены на основе валовой прибыли по переменным затратам.

Схема 5.11.1

Пример организационной структуры подсистемы «Финансы»



Определите, кто приносит, а кто сокращает общую прибыль

• Проанализируйте, почему некоторые комплектующие производятся на самом предприятии, а не закупаются у внешних поставщиков.

• Откажитесь от системы внутреннего ценообразования, при которой подразделения просто переносят свои затраты на цену и не имеют стимула повышать свою эффективность.

• Устанавливайте внутреннюю цену как можно ближе к рыночной.

• При отсутствии рыночных цен и необходимости использования затратной системы ценообразования пользуйтесь не реальными, а нормативными затратами.

Планируйте будущую деятельность и будущие результаты

• Создайте такую структуру финансового управления, которая была бы способна удовлетворить все потребности компании в точной и своевременной информации.

• Разработайте системы обеспечения такой информации.

• Введите практику бюджетного планирования в подразделениях, которая позволила бы управлять рентабельностью компании.

• Подготовьте специалистов по финансовому контролю и разработайте руководства, прежде чем вводить новую систему отчетности и составления бюджетов.

• Согласуйте планируемую систему составления бюджетов с руководителями разных уровней.

• Проверяйте плановые показатели, намеченные подразделениями, и старайтесь сделать их максимально напряженными; помните, однако, что в подразделениях должны быть уверены в достижимости целей: только тогда система оценки и повышения эффективности будет работать.

Схема 5.11.2

Основные функции финансового управления компании

Начальник отдела финансового контроля	Начальник отдела финансового анализа	Начальник отдела денежных средств и инвестиций
Своевременное предоставление точных финансовых данных требуемого характера	*Анализ финансового положения компании, выявление возможностей повышения эффективности, общее руководство финансовым планированием и составление бюджетов*	*Текущее управление движением денежных средств; обеспечение своевременного привлечения денежных средств под минимальный реальный процент*
• Обеспечение точной и интеграционной системы отчетов, объективно и полно отражающей ход и результаты деятельности компании	• Разработка и обеспечение процессов финансового планирования, подготовки бюджетов текущей деятельности и бюджетов капитальных затрат, позволяющих руководителям прогнозировать результаты будущей деятельности и установить финансовые целевые показатели	• Обеспечение эффективной системы сбора денежных средств и осуществления отчислений и выплат
• Подготовка данных о результатах прошлой деятельности компании в форме, способствующей принятию руководством управленческих решений на будущее	• Анализ ежемесячных, ежеквартальных или ежегодных финансовых отчетов для выявления возможностей улучшения результатов будущей работы	• Определение необходимых объемов и схем финансирования, соответствующих потребностям предприятий
• Обеспечение выполнения юридических и моральных обязательств	• Оценка потенциала важнейших проектов по инвестированию, приобретению и отделению предприятий, освоению новых видов продукции и новых технологий; оценка новых законодательных актов (по мере необходимости)	• Обеспечение достаточной платежеспособности, позволяющей своевременно и экономически рационально рассчитываться по обязательствам
		• Инвестирование денежных активов компании в финансовые инструменты достаточной прибыльности и надежности

5.11.2. Распределение функций и должностных обязанностей в финансовом менеджменте

Примеры функций финансового менеджмента и модели ответственности за их исполнение показаны на схемах 5.11.1 и 5.11.2. А вот примеры описания должностей финансистов приведены ниже.

5.11.3. Описание должности

Начальник отдела финансового контроля

Основные обязанности

Начальник отдела финансового контроля отвечает за создание и функционирование систем ведения финансового учета и отчетности в компании в соответствии с принятыми стандартами.

• Отвечает также за интегрированность всей системы учета и достоверное отражение в ней основной деятельности компании для информирования акционеров.

• Планирует, организует, направляет и контролирует ведение учета и осуществление финансового контроля в компании и/или бизнес-единице.

• Представляет отчеты о деятельности предприятия, включая балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств.

• Несет прямую ответственность за всю сферу учета, включая начисление заработной платы, обслуживание кредиторской и дебиторской задолженности, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, а также за своевременное представление таких управленческих отчетов, как расчет затрат по видам продукции.

• Работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций.
• Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

Основные задачи

• Координация и осуществление финансового контроля основной деятельности согласно плану.
• Обеспечение анализа фактических показателей в сравнении с бюджетами текущей деятельности.
• Отслеживание основных финансовых коэффициентов, таких как норма прибыли и рентабельность инвестиций, для обеспечения соответствия деятельности стратегическим целям компании и намеченным финансовым целевым показателям.
• Контроль над соблюдением компанией всех требований российского законодательства, ведение налоговой документации.
• Повышение квалификации сотрудников отдела финансового контроля.

Основные критерии оценки работы

• Интегрированность системы учета и финансовой отчетности.
• Точность и своевременность представления данных для целей управленческого учета.
• Соблюдение всех юридических требований, касающихся финансов и налогообложения.
• Наличие квалифицированных финансовых специалистов, обеспечивающих функционирование системы управления финансами компании.

Опыт работы, навыки и квалификация

• Стаж работы в сфере финансового управления не менее пяти лет.
• Умение убедительно аргументировать, работать с людьми.
• Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований.
• Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т. п.) и умение их рассчитывать.
• Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование.

5.11.4. Описание должности

Начальник отдела финансового анализа

Основные требования

• Начальник отдела финансового анализа обеспечивает проведение детального финансового анализа в дополнение к стандартным отчетам, представляемым руководству компании отделом финансового контроля, включая анализ инвестиций, возможного приобретения предприятий и отделения структурных подразделений компании, микро- и макроэкономических тенденций и вероятного эффекта новых законодательных актов.
• Отвечает за разработку, координацию и осуществление действенного и эффективного финансового и бюджетного планирования в компании и за ежегодное проведение этого процесса в масштабах компании.
• Работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового контроля и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций, отслеживая и тщательно анализируя все отклонения от составленных бюджетов, особенно если они связаны с денежными средствами компании, с целью внесения необходимых поправок в управление финансами компании.

• Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

Основные задачи

• Разработка и осуществление процессов финансового планирования и составления бюджетов.
• Отслеживание подробных финансовых показателей, таких как оборачиваемость запасов и период сбора дебиторской задолженности, если нужно — разработка рекомендаций по корректировке, необходимой для достижения компанией намеченных финансовых целевых показателей.
• Обучение управленческого персонала разных уровней осуществлению процесса бюджетного планирования и правильному пониманию данных финансовой отчетности о текущей деятельности.
• Своевременное представление руководству компании аналитических отчетов, необходимых для принятия стратегических решений.

Основные критерии оценки работы

• Наличие и эффективное функционирование системы финансового и бюджетного планирования.
• Своевременное осуществление ежегодного финансового и бюджетного планирования.
• Проведение детального финансового анализа для руководства компании и директоров соответствующих бизнес-единиц.
• Постоянное углубление понимания результатов финансового анализа руководством компании — до того уровня, когда финансовый анализ будет первоосновой принятия решений.

Опыт работы, навыки и квалификация

• Опыт работы в сфере финансового управления и отличные аналитические способности.
• Умение убедительно аргументировать, работать с людьми.
• Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований.
• Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т. п.) и умение их рассчитывать.
• Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование.

5.11.5. Описание должности

Начальник отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций

Основные обязанности

Начальник отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций отвечает за управление всеми денежными средствами компании, за осуществление всех налоговых платежей и выбор инструментов финансирования текущей основной деятельности компании.
• Развитие и поддержание отношений с акционерами и финансовыми и консультационными институтами также осуществляется в первую очередь через начальника отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций.
• Работает в тесном взаимодействии с начальниками отдела финансового контроля и отдела финансового анализа при подготовке материалов для акционеров и определении потребности компании в краткосрочном и долгосрочном финансировании.
• Непосредственно подотчетен финансовому директору компании.

Основные задачи

• Обеспечение достаточных объемов финансирования деятельности компании при

минимальной стоимости использования средств.

• Управление денежными средствами компании, обеспечивающими максимальную прибыль в принятых в компании рамках допустимого финансового риска.

• Обеспечение эффективного контроля над поступлением и расходованием денежных средств.

• Развитие прочных отношений с основными акционерами, банками и другими финансовыми институтами.

• Обеспечение неукоснительного соблюдения российского налогового законодательства.

Основные критерии оценки работы

• Своевременность принятия решений по управлению денежными средствами компании, правильность и точность расчетов.

• Своевременность принятия инвестиционных решений по привлечению капитала для основной деятельности подразделений, правильность и точность расчетов.

• Сумма общих затрат по обеспечению финансирования деятельности компании.

• Структура капитала и уровень риска.

• Соблюдение законодательства и правовых норм.

Опыт работы, навыки и квалификация

• Стаж работы в сфере финансового управления не менее пяти лет.

• Умение убедительно аргументировать, работать с людьми.

• Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований.

• Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т. п.) и умение их рассчитывать.

• Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование.

5.11.6. Описание должности

Финансовый директор

Основные обязанности

• Финансовый директор обеспечивает работу компании в финансовом и административном отношении и оказывает содействие в области управления основной деятельностью компании.

• Совместно с генеральным директором определяет финансовые целевые показатели и задачи компании, а также соответствующую ее политику, правила и процедуры.

• Несет общую ответственность за всю сферу учета, включая начисление заработной платы, обслуживание кредиторской и дебиторской задолженности, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов.

• Работает в тесном взаимодействии с непосредственными подотчетными ему начальниками отдела финансового контроля, отдела финансового анализа и отдела денежных средств и краткосрочных инвестиций и координирует их деятельность.

Основные задачи

• Определение политики и общего направления развития компании в области финансов.

• Общее руководство финансовым планированием компании и разработкой бюджетов.

• Отслеживание основных финансовых коэффициентов, таких как норма прибыли и рентабельность инвестиций, для обеспечения соответствия деятельности стратегическим целям компании и намеченным финансовым целевым показателям.

• Обеспечение достаточных объемов финансирования деятельности компании при минимальной стоимости использования средств.

• Развитие прочных отношений с основными акционерами, банками и другими финансовыми институтами.
• Обеспечение неукоснительного соблюдения российского законодательства в области налогообложения и учета.
• Обеспечение своевременной подготовки аналитических отчетов, необходимых для принятия руководством компании стратегических решений.
• Контроль над тем, чтобы все управленческие решения на всех уровнях компании принимались только на основе финансового анализа; обеспечение всех соответствующих руководителей результатами такого анализа.
• Разработка принципов и правил управления персоналом, процедур и системы стимулов, обеспечивающих заинтересованность квалифицированных и ответственных сотрудников в работе в компании; обеспечение соблюдения этих принципов и правил.

Основные критерии оценки работы

• Значение рентабельности собственного капитала, рентабельности инвестиций, нормы прибыли.
• Своевременность и точность финансовых отчетов.
• Эффективность и действенность финансового и бюджетного планирования.
• Общие затраты по обеспечению финансовой деятельности компании.
• Соблюдение законодательства и правовых норм.
• Обеспечение необходимой поддержки для принятия руководством компании стратегических решений; участие в принятии стратегических решений.
• Наличие квалифицированных финансовых специалистов, обеспечивающих функционирование системы управления финансами компании.

Опыт работы, навыки и квалификация

• Стаж работы в сфере финансового управления не менее пяти лет.
• Умение убедительно аргументировать, работать с людьми.
• Глубокое и детальное знание российского законодательства, налоговых и бухгалтерских стандартов и требований.
• Понимание основных финансовых коэффициентов (коэффициента рентабельности активов и т. п.) и умение их рассчитывать.
• Владение необходимыми математическими методами расчетов, предпочтительно высшее экономическое образование.

5.12. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта

• Анализ инвестиционной среды
• Анализ инвестиционного проекта

5.12.1. Анализ инвестиционной среды

Рассказывает **Георгий Микерин,** «Эрнст энд Янг Внешконсульт Групп».

Представление финансовым источникам (инвестиционным фондам и отдельным инвесторам) заявок на финансирование объектов инвестиций (инвестиционные проекты) осуществляется одновременно с предложением способа вложения финансовых средств, который обеспечит наивысшую отдачу (доходность, рентабельность) при приемлемом для данного инвестора уровне риска.

Анализ инвестиционного проекта начинается с рассмотрения характеристик инвестиционной среды (инвестиционного климата). Инвестиционная среда по отношению к конкретному объекту инвестиций рассматривается: 1) на общеэкономическом уровне; 2) на отраслевом уровне и 3) на локальном уровне, то есть как деятельность (бизнес) компании в конкретных условиях.

В соответствии с общепринятыми международными стандартами делаются прогнозные проектировки бухгалтерских отчетов (для получения прогноза бюджетов, в том числе потока денежных средств) и проводятся обследование и проверка истинности всех сведений (due diligence) об объекте инвестиций для подготовки к осуществлению инвестиционного проекта и его финансирования.

Общеэкономический анализ инвестиционной среды

Общеэкономический анализ инвестиционной среды основывается на прогнозных показателях, характеризующих состояние национальной (а также при необходимости региональной) экономики в аспектах, которые могут быть существенными для данного инвестиционного проекта. Особенно внимательно к этому относятся международные инвестиционно-финансовые организации при выборе стран для осуществления поддерживаемых этими институтами инвестиционных проектов.

В ходе общеэкономического анализа обычно рассматриваются:

- темпы экономического роста;
- уровень социально-политической стабильности;
- уровень правовой стабильности;
- уровень инфляции;
- стабильность национальной валюты;
- состояние платежного баланса страны;
- уровень процентной ставки за кредит;
- размеры и динамика государственных расходов и инвестиций;
- развитость рыночной инфраструктуры.

Когда стандартных опций программ для бизнес-планирования не хватает, необходимо разрабатывать специальную модель для вариантных расчетов. Преимущества модели «ручного изготовления» в том, что схемы, расчеты и применяемые гипотезы становятся прозрачными, наблюдаемыми и изменяемыми.

Если бизнес-идея не требует привлечения инвестиций, то, возможно, в ней не хватает крутизны.

Отраслевой анализ инвестиционной среды

Отраслевой анализ среды инвестиционного проекта проводится в объеме, зависящем от особенностей данного инвестиционного проекта, со следующих позиций:

- темпы и перспективы роста отрасли;
- состояние рынков сбыта;
- уровень конкуренции;
- наличие специальных налоговых режимов и иных элементов государственного регулирования;
- особенности той ниши, которую занимает и может занять объект инвестиций.

Микроэкономический (локальный) анализ среды инвестиционного проекта

Микроэкономический (локальный) анализ среды инвестиционного проекта включает в себя анализ всех существенных сторон деятельности компании, которая является потенциальным получателем инвестиций. Он представляется в виде либо бизнес-плана, либо технико-экономического обоснования (ТЭО — аналог feasibility study) и отражает следующие аспекты:

- история компании;
- правовой статус;
- финансовое состояние;
- состояние контрактов;
- состояние производственной сферы;
- выпускаемая продукция;
- структура управления;
- состояние социальной сферы;
- маркетинговая политика.

Полнота проводимого микроэкономического анализа зависит от того, как планируется осуществлять инвестиционный проект: с созданием нового юридического лица или в рамках уже существующего. В первом случае достаточно обойтись более кратким описанием предполагаемых участников проекта, во втором — потребуется предварительное детальное рассмотрение всех указанных сторон деятельности компании.

В любом случае для инвестора исключительно важной является информация о менеджменте, конкретных личностях, которые управляют предприятием — объектом инвестиций.

Предварительный анализ самого инвестиционного проекта включает в себя проверку исходных данных, анализ организационно-правовой формы реализации проекта, построение финансовой модели и оценку проекта в соответствии с выбранным критерием. Если проект отвечает выбранному критерию, то полученная информация образует основу для составления бизнес-плана.

Наряду с подготовкой бизнес-плана проводится анализ возможных способов привлечения капитала (выпуск акций, облигаций, получение кредита и т. п.) в соответствии с существующей практикой корпоративного финансирования, а также с условиями размещения ценных бумаг (андеррайтинга).

В качестве самостоятельных работ затем выполняются процедуры реструктуризации капитала, принадлежащего объекту инвестиций, выпуск и реализация ценных бумаг, купля-продажа активов и другие финансово-правовые трансакции (сделки).

5.12.2. Анализ инвестиционного проекта

После анализа среды внимание переключается на проект.

Проверка данных

Информация, используемая в ходе анализа инвестиционного проекта, должна подвергаться проверке. Особенно это относится к следующим данным:

- объем инвестиций в проект (расходы на строительство, НИОКР и т. п.);
- нормы амортизации;

• затраты на производство и реализацию продукции (услуг);
• ставки процентов за кредит;
• действующие и прогнозные цены на продукцию, которую предполагается выпускать в рамках проекта.

Маркетинговый анализ

Проект может оказаться несостоятельным прежде всего из-за отсутствия спроса на выпускаемую в рамках проекта продукцию со стороны потенциальных потребителей. Поэтому построению финансовой модели должна предшествовать работа по определению спроса и возможностей рынка (маркетинговый анализ). Последний состоит из следующих этапов.

Оценка конкуренции и других внешних факторов:
• степень конкуренции;
• потенциальные конкуренты;
• наличие государственного регулирования.

Определение стратегии маркетинга:
• стратегия сбыта;
• стратегия ценообразования;
• использование рекламы, связей с общественностью (public relations) и другие методы продвижения товара;
• анализ места размещения компании.

Исследование рынка:
• поиск и анализ первичной информации;
• оценка реакции рынка.

Прогноз объема продаж:
• объемы продаж по периодам;
• объемы продаж по продуктам и услугам;
• объемы продаж по группам потребителей;
• доля рынка.

Надежность полученной в ходе маркетингового анализа информации определяет надежность финансовых расчетов по проекту.

Анализ организационно-правовой формы

Организационно-правовая форма реализации проекта может варьировать прежде всего в зависимости от выбранного способа реализации:
• проект реализуется на базе существующего предприятия – объекта инвестиций, а предоставление средств инвестора осуществляется путем приобретения им ценных бумаг этого предприятия, или прямого (стратегического) инвестирования, или в форме инвестиционного кредита;
• проект реализуется на базе вновь создаваемого предприятия, в число учредителей которого входит потенциальный инвестор, внося в уставный капитал оговоренную сумму.

Кроме того, должна быть определена организационно-правовая форма предприятия, создаваемого для реализации проекта. Выбор организационно-правовой формы накладывает отпечаток на весь дальнейший процесс инвестиционного планирования.

Финансовый анализ. Цели создания и использования финансовых моделей

Финансовое планирование является составной частью процесса проработки инвестиционного проекта и представляет собой оценку будущих финансовых потоков и финансовых результатов деятельности предприятия при заданных прогнозных значениях основных параметров и соответствующих ограничениях.

Финансовое планирование осуществляется на основе специально разрабатываемой финансовой модели и интерпретации результатов расчетов.

Применение финансовой модели позволяет:
• анализировать и прогнозировать финансовые результаты;
• проводить анализ чувствительности;
• снизить затраты времени и средств на хранение и переработку информации;
• снизить риск «человеческой ошибки» при проработке инвестиционного проекта;
• сократить время на проведение расчетов.

Основа финансовой модели разрабатывается таким образом, чтобы учесть все факто-

ры, оказывающие существенное влияние на данное предприятие — объект инвестиций. В своем наиболее полном виде финансовая модель позволяет не только рассчитать результаты при заданных прогнозных параметрах и составить прогнозные финансовые отчеты, но и выбрать наиболее приемлемые схемы инвестирования средств и виды источников финансирования в соответствии с установленными критериями. Некоторые модели включают статистические методы прогнозирования, используемые для построения трендов по основным параметрам на основе данных о деятельности предприятия в прошлом.

Этапы процесса финансового моделирования

Процесс финансового моделирования имеет несколько этапов:

- концептуализация (устанавливаются цели создания модели, параметры вводимой и выводимой информации);
- создание модели;
- пробный запуск и проверка модели;
- внесение изменений в модель (при необходимости по результатам проверки);
- использование финансовой модели.

При построении финансовой модели обычно существенны следующие элементы:

- методы ведения бухгалтерского учета;
- порядок начисления амортизации;
- расчеты налоговых платежей;
- график погашения долговых обязательств;
- стратегия формирования запасов и др.

При выполнении работы по финансовому моделированию вся информация, все предложения, все форматы документов должны быть представлены таким образом, чтобы специалисту легко было отразить в модели специфические характеристики предприятия, а затем рассчитать проектируемые результаты при реализации заданных условий. Содержание финансовых моделей, построенных для прогнозирования составляющих бухгалтерской документации с использованием формул, созданных на основе бухгалтерских проводок, значительно отличается от моделей, построенных для проведения оценки инвестиционных проектов или бизнеса.

Основное отличие состоит в использовании различных методов финансового анализа при оценке инвестиционных проектов и бизнеса (расчет приведенной стоимости, оценка риска и др.), так как методы бухгалтерского учета не обеспечивают адекватного описания происходящих и предполагаемых в будущем процессов. Однако применение методов финансового анализа часто не представляется возможным без использования бухгалтерской документации и соответствующих прогнозов, составленных в рамках финансового планирования деятельности предприятия.

Например, для любого предприятия большое значение имеет оценка величины поступлений и расходования денежных средств, основанная на анализе деятельности предприятия за предыдущие периоды и прогнозах. Для этих целей составляются бюджеты денежных средств — прогнозы поступлений и платежей на будущие периоды (месяц, неделя). Расчет денежного потока предприятия проводится на основе бюджета денежных средств. В отличие от бюджета денежных средств денежный поток обычно строится для отдельного инвестиционного проекта, а не для организационной единицы предприятия.

Расчет денежного потока проводится чаще всего с целью оценить отдачу от инвестиций, а бюджет денежных средств используется в процессе планирования. Это один из множества моментов, демонстрирующих необходимость четко продумать цели и схему создаваемой финансовой модели, взаимосвязи между элементами, учесть специфические условия функционирования данного предприятия и реализации проекта.

5.13. Практикум. Крутой маршрут

Восхождение к регулярному менеджменту в области финансов займет около года.

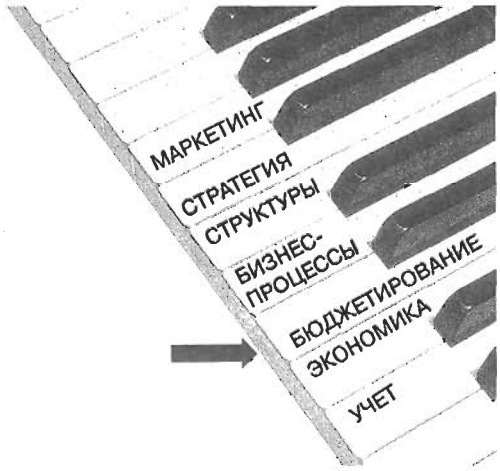
Финансы — одна из самых любимых тем директоров. В то же время это та область менеджмента, которая директоров сильно расстраивает. Многочисленные проблемы: отсутствие денег на счетах или, наоборот, их наплыв в тот момент, когда они не нужны; выявление самых прибыльных направлений бизнеса при решении вопроса об инвестициях; планирование будущей прибыли и оценка сегодняшнего состояния компании — заставляют руководителей задуматься о применении процедур регулярного менеджмента.

По оценкам специалистов, нужен по крайней мере год, чтобы финансовый менеджмент заработал как положено. Мы предлагаем вам своего рода контрольную работу на год. Надеемся, что выполнить ее будет нетрудно: во-первых, потому что у многих это уже получилось, а во-вторых, потому что в предыдущих главах были по отдельности описаны все элементы данной схемы.

Итак, существуют три больших этапа постановки финансового менеджмента, которые необходимо пройти любой компании (схема 5.13.1). О пользе *бюджетирования* мы уже писали (см. раздел 5.1; более подробно о бюджетах будет рассказано в следующих практикумах этой главы) — оно позволяет анализировать прошлое, увидеть состояние компании завтра и действовать сегодня исходя из знания будущего (схема 5.13.1, блок 1). Не менее важен этап *накопления систематизированной информации* (схема 5.13.1, блок 2). Смысл этого этапа заключается в том, что ценность отдельно взятого финансового показателя возрастает по мере накопления других. Скажем, информативность показателя, характеризующего объем реализации за квартал, повышается, если существует выборка подобных показателей за последние два года, — тогда на основе существующей динамики можно строить прогнозы. Третий этап — *проведение финансового анализа* (схема 5.13.1, блок 3) и *интерпретация* результатов финансового анализа для менеджеров (схема 5.13.1, блок 4). Необходимы контроль результатов и регулирование функционирования компании после каждого этапа и всего цикла.

Финансовые результаты формируют в бизнесе основные критерии, поэтому управление финансами всегда приоритетно.

Личные финансы в принципе похожи на финансы фирмы, однако не все директора привлекают жену в качестве финансового директора.



Постановка финансового

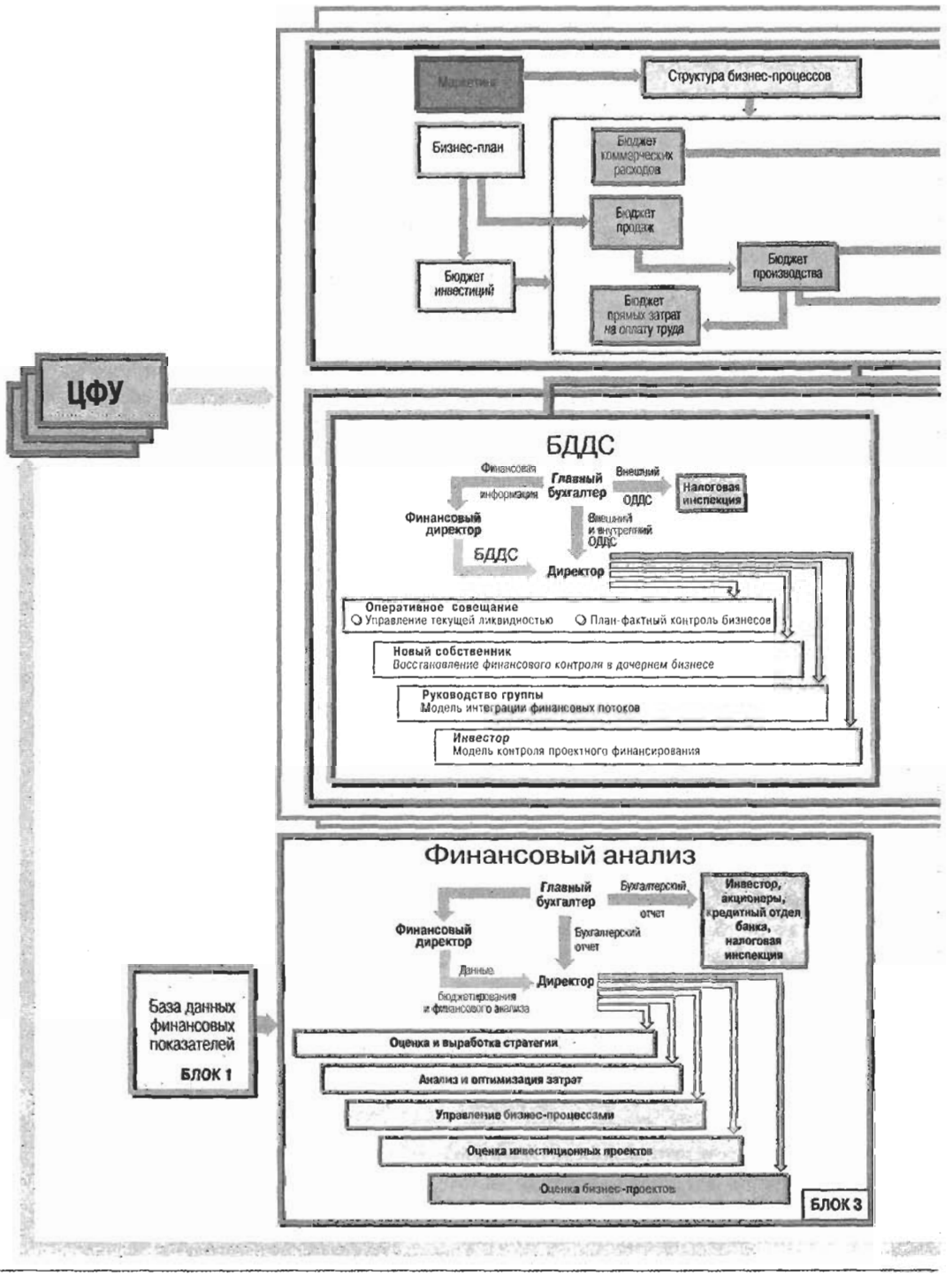
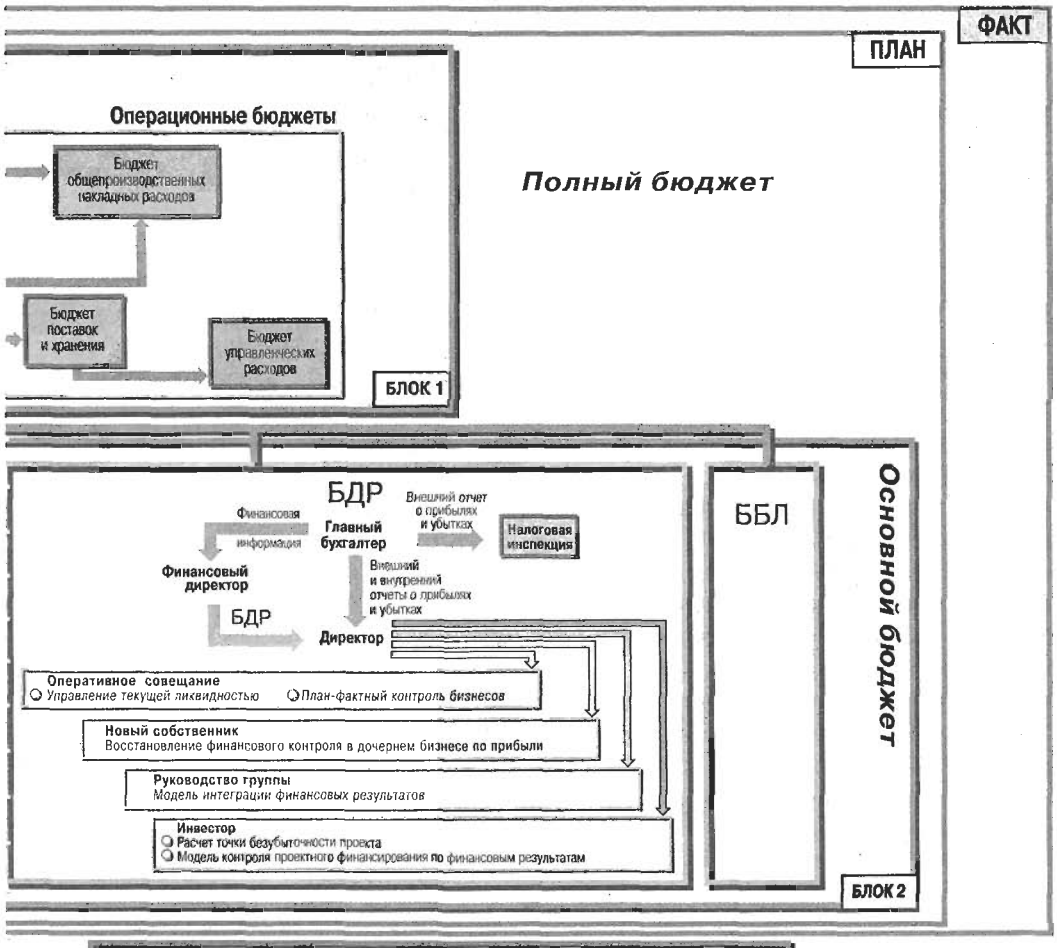


Схема 5.13.1

менеджмента



5.14. Практикум. «Магический кристалл» управления финансами — отличайте подлинник от подделки

Отчет о движении денежных средств.

5.14.1. Для себя и для того парня

В компаниях, где действительно поставлен финансовый менеджмент, существует не один, а *два* ОДДС, условно называемые *внешним* и *внутренним*, и у них разные пользователи (таблица 5.14.1). Внешний ОДДС (детище Минфина) предназначен для внешних пользователей, а внутренний — для лиц, принимающих решения внутри организации. Из этого явного различия вытекает более существенное: разница в *способе получения и классификации информации*, а следовательно, в информационных возможностях двух документов.

Информационные возможности внешнего отчета ограничены планом счетов и сроками составления баланса (раз в квартал), на основе которого он формируется. Происхождение же внутреннего отчета совершенно иное: он возникает из *бюджета движения денежных средств* компании (БДДС) и может иметь ту степень детализации и тот регламент, которые заложены в бюджетирование. Вот как объясняет эту разницу **Татьяна Любавина**, главный бухгалтер банка: «В основе внешнего отчета, как и всей бухгалтерской отчетности, лежит принцип: бухгалтер — это контролер над руководителем. А принципы построения внутренних отчетов определяются самим предприятием и его учетной политикой, то есть требованиями руководителя».

Внутренний ОДДС — это «финансовый микроскоп» с регулируемой степенью разрешения, он является стартовым, *базовым* инструментом везде, где идет речь *об оперативном финансовом контроле и управлении* (схема 5.14.1).

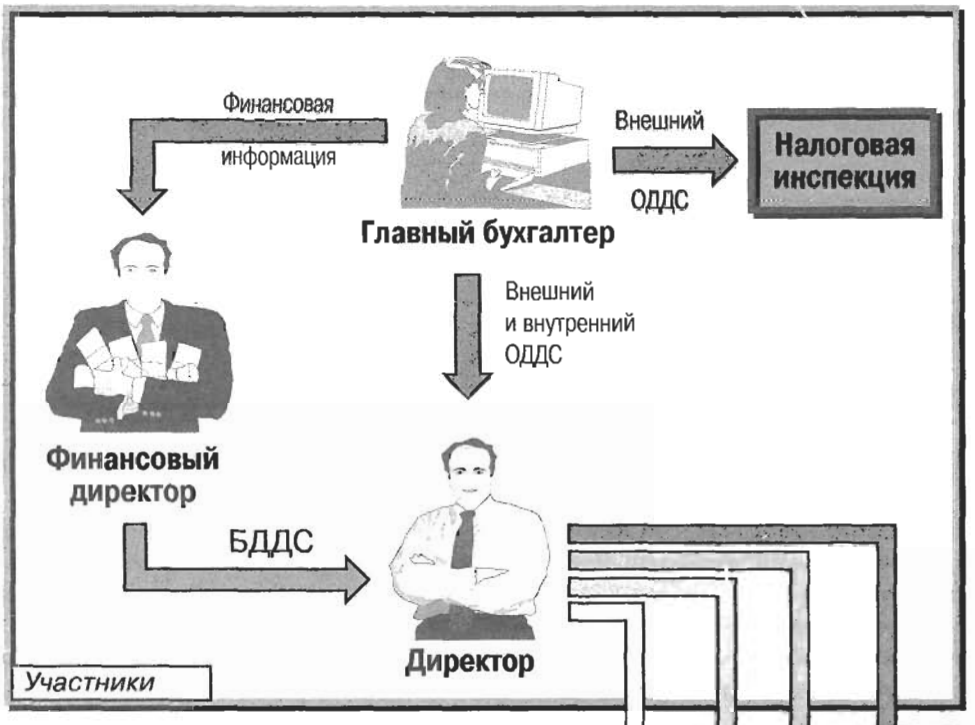
Остановимся на этом чуть подробнее. *Финансовая консолидация* — это средство решения актуальнейшей задачи планирования и выявления свободных денежных ресурсов. И если опытному финансовому директору единичного предприятия под силу решить ее в голове, то группе без технологии бюджетирования не обойтись. Эффект от такой меры наступает немедленно и порой ошеломляет. Так, по словам консультантов компании «ЦентрИнвест Софт», осуществившей подобные проекты для «Юганскнефтегаза» и «Татнефти», суммы обретенных свободных денег исчисляются там сотнями миллиардов рублей, что составляет несколько процентов годового оборота.

Основные показатели: поступления и выбытия денежных средств за период в постатейном разрезе, наличные средства в заданный момент времени, изменения денежных средств (денежный поток) за период.

Денежные потоки описываются балансовыми уравнениями. Если уравнения не сходятся, то где-то присваивают или неправильно считают.

Схема 5.14.1

Функции отчета о движении денежных средств



Оперативное совещание
- Управление текущей ликвидностью
- План-фактный контроль бизнесов

Новый собственник
Восстановление финансового контроля в дочернем бизнесе

Руководство группы
Модель интеграции финансовых потоков

Инвестор
Модель контроля проектного финансирования

Пользователи

Таблица 5.14.1

Различия двух отчетов о движении денежных средств (ОДДС)

Показатели	Внешний ОДДС	Внутренний ОДДС
Пользователи	Внешние контролирующие органы	Менеджеры компании
Регламент (отчетная дата, отчетный период и принципы построения)	От Минфина РФ	Из «Положения о БДДС» компании
Точка зрения	Только на компанию в целом	На компанию в целом и на каждый выделенный центр финансового учета
Контроль	По факту	План-фактный (на основе интеграции с финансовым планом)

Смысл финансовой консолидации не ограничивается тем, что, составляя ОДДС с одинаковой периодичностью по всей группе, можно с такой же периодичностью видеть ее общую финансовую картину. Когда объекты группы работают в едином регламенте бюджетирования, это позволяет руководству контролировать не все финансовые потоки, а только часть из них по стратегически важным статьям, выведенным на верхний уровень. В зависимости от того, какие именно статьи попадут в этот список, а какие останутся в ведении центров финансового учета (ЦФУ), возникает разнообразие моделей финансовой консолидации. А это в свою очередь обусловливает разницу организационных моделей.

Но прежде чем приступать к консолидации в группе, есть как минимум еще один повод использовать внутренний ОДДС. Для *восстановления контроля* над финансовыми потоками вновь приобретенных предприятий до сих пор применяют такую схему: переводят расчетный счет организации в банк стратегического инвестора и меняют финансового директора на своего представителя. Однако в этой цепочке мог бы быть третий и самый эффективный ход, дающий исчерпывающую информацию, а вкупе с первыми двумя – полный контроль над ситуацией. Это введение на предприятии БДДС и получение соответствующей отчетности.

То же самое относится к *проектному финансированию*. Как бы ни был хорош бизнес-план и надежен аудит объекта инвестиций, для снижения риска самое лучшее – открыть кредитную линию и потом оперативно контролировать использование этих денег. В качестве инструмента контроля выступает тот же ОДДС, составленный в нужном инвестору регламенте (по ЦФУ, статьям использования, статьям поступления денежных средств и т. д). Таким образом, инвестор оказывается как бы рядом с креслом финансового директора проекта и может управлять его рисками и результатами.

5.14.2. Интеграция с бухгалтерией

Перечень достоинств внутреннего ОДДС можно продолжить. Так, если правильно построить детализированный учет для составления бюджета, то в любой момент можно собрать эту мозаику в общую картину внешнего отчета, тогда как обратный вариант невозможен. Иными словами, от внутреннего отчета к внешнему – вот ма-

гистральный путь к интегрированному управленческому учету, который сэкономит ресурсы, время и обеспечит максимальную достоверность информации.

Однако первой ошибкой руководителя будет решение перейти на новую систему «с завтрашнего дня». Хотя полный отказ от интеграции и ведение двух параллельных учетов тоже отвергаются практиками как неэкономичный вариант. Необходима частичная интеграция бухгалтерского и управленческого учета, чтобы, не посягая на святая святых бухгалтерии, максимально обеспечить интересы менеджмента.

Грубо говоря, надо заставить бухгалтерию сводить баланс так часто, как этого требуют интересы оперативного управления. При этом, учитывая технические и физические возможности бухгалтеров, можно не сводить весь баланс целиком, а ограничиться определенной группой счетов. По мнению Татьяны Любавиной, когда речь идет о счетах, связанных с ОДДС, соответствующий баланс для небольшой фирмы можно составлять *ежедневно* силами бухгалтера средней квалификации.

Затем с помощью определенной техники можно привести в соответствие планы счетов и статьи БДДС. Эта техника включает два этапа. *Первый* – путем введения аналитических признаков план счетов должен быть детализирован в той степени, которая необходима для БДДС. *Второй* – при необходимости группа счетов, задействованных в БДДС, может быть детализирована до уровня ЦФУ.

Однако на фоне возможностей, предоставляемых современной автоматизацией, этот барьер все больше перетекает в область психологии. В «умных» организациях стали пользоваться *кодификацией* для выделения операций на любом уровне внутри компании, не сопровождая их бухгалтерскими проводками. Бухгалтеры называют данные операции параллельным учетом, управленцы – расширением опции бухгалтерии, но этот спор актуален уже только для академиков.

5.15. Практикум. Шаманские танцы директора вокруг прибыли

Отчет о прибыли и убытках.

5.15.1. Ощущение результата

Рентабельность, ликвидность предприятия – на самом деле управлять тем и другим мало кто умеет. Правда, освоить технику точного счета денег с помощью бюджета движения денежных средств (БДДС) и через него управлять платежеспособностью довольно легко. Это считается упражнением для первоклассника в финансовом менеджменте.

Иное дело рентабельность. Итог обсуждения этой темы ведущими специалистами неутешителен. Коротко он формулируется так: ***в сегодняшних условиях точно посчитать прибыль для целей управления невозможно, речь идет о большей или меньшей степени самообмана руководителей в этом вопросе*** На повестке дня, таким образом, стоит задача максимально прояснить смысл ритуальных действий в отношении прибыли – как уже привычных директору, так и тех, которые ему предстоит ввести в обиход.

Что до привычного, то в первую очередь это соответствующий документ бухгалтерской отчетности, не в полном объеме адекватный задачам управления (подобные ситуации уже были описаны в практикумах). И здесь тоже на помощь приходит бюджетирование: на сей раз бюджет доходов и расходов (БДР), на основе которого составляется отчет для директора (схема 5.15.1). В результате полезность этого документа для директора резко возрастает.

Вот что по этому поводу говорит **Валерий Хруцкий**, генеральный директор Центра международного бизнеса и регионального развития при Академии народного хозяйства РФ: «Во-первых, есть масса вариантов расчета прибыли, и нужно выбрать именно тот, который оптимален для данного вида бизнеса. Но это можно сделать, только имея под рукой бюджет. Второе. Только с помощью бюджета можно осуществить то, что я называю "проверкой на вшивость" любого проекта: рассчитать точку безубыточности и срок выхода на нормальную траекторию развития. Третье. Если речь идет о старых бизнесах компании, то с помощью БДР определяют, куда стоит вкладывать деньги, какие виды бизнеса по массе прибыли закроют всю прибыль компании за месяц, год. Наконец, возьмем банковский кредит или инвестиции. Финансовая гарантия возврата этих денег прослеживается в основном отсюда, из бюджета, потому что, скажем, проценты по кредиту можно относить на себестоимость по кредиту».

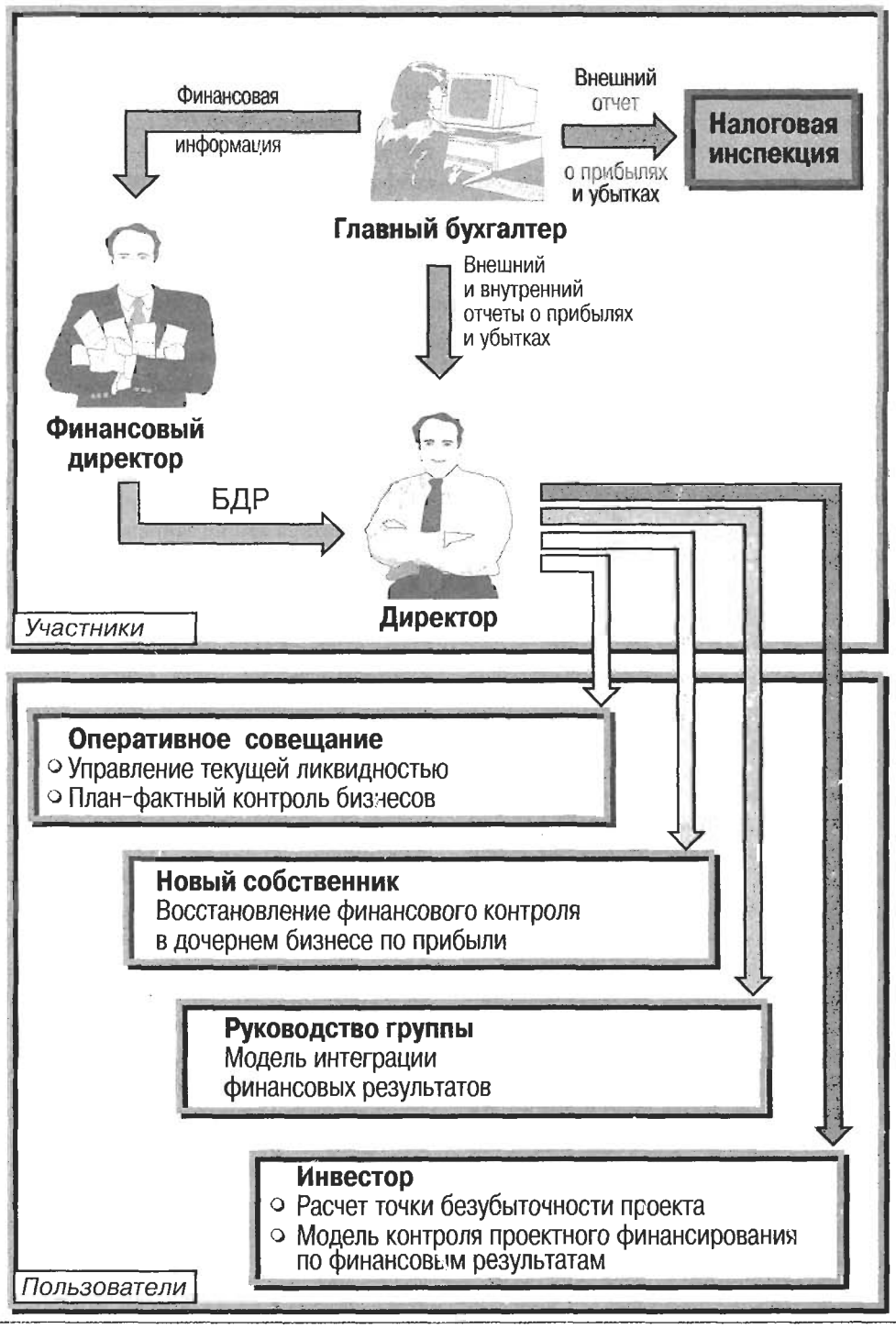
Итак, нет сомнений в том, что БДР нужен. Между прочим, психологически этот

Основные показатели: признаваемые доходы и расходы за период в постатейном разрезе и в существенных группировках, формируемые на их основе финансовые результаты.

В отношении финансовых результатов закон сохранения и балансовые уравнения не выполняются. Признаваемый результат деятельности можно кардинально поменять за счет учетной политики.

Схема 5.15.1

Функции отчета о прибыли и убытках



бюджет даже ближе директору, чем БДДС, поскольку издержки и доходы привык считать каждый. Тем более что предполагается чисто абстрактный подход, когда не учитываются материальные запасы компании, произведенная продукция автоматически считается проданной, хотя на счетах денег может и не быть (тут как раз пригодится БДДС, чтобы в эмпиреях не забывать о хлебе насущном и понимать, скажем, что даже при фантастической рентабельности ты сможешь вернуть кредит не раньше определенного срока. *Чтобы данные двух бюджетов были сопоставимы, необходимо задать им одинаковый временной регламент).* Однако на практике в этом, казалось бы, привычном деле директора ждет головная боль посильнее, чем в случае с незатейливым БДДС, где просто «фотографируется» приход и выбытие денег. Здесь рассчитывается финансовый результат, который зависит от формирования исходных данных и учетной политики.

5.15.2. Свобода как осознанная необходимость

Лучшим подспорьем для директора в этой ситуации будет здравый смысл. Например, в том, что касается формирования издержек. Поскольку самым грубым показателем рентабельности является валовая прибыль, стоит отказаться от изысков в области классификации затрат, оставив деление только на *прямые* (те, которые растут прямо пропорционально производству) и *накладные* (те, которые прямо не связаны с ростом производства).

Индивидуальность подхода г-н Хруцкий объясняет так: «Скажем, производя алюминий, мы точно знаем, что на тонну продукции идут такие-то затраты на электроэнергию. Но на машиностроительном заводе, который половину дня стоит и где электроэнергия большей частью не связана с конечным результатом, вряд ли стоит ее относить к прямым затратам, хотя теоретически это надо было бы сделать. Или, если зарплата у вас попадает в прямые затраты, извольте считать ее с начислениями, потому что они очень большие». В конце концов каждый директор в глубине души знает, какой процент прямых затрат «сидит» у него в цене (часто от 30 до 40%), хотя по традиционной калькуляции с нормозатратами и коэффициентами у него могут получиться другие цифры.

По мнению Валерия Хруцкого, *первый показатель рентабельности бизнеса для директора – валовая (маржинальная) прибыль (чистые продажи за вычетом прямых затрат) – по западным меркам не должен быть меньше 33%. В России вследствие нестабильности бизнеса необходимы огромные резервы, поэтому норматив вырастает до 50%.* Валерий Хруцкий: «Маржинальная прибыль показывает то, что есть на самом деле; все остальное можно запрятать, а это не запрячешь, это главный ориентир для директора».

Что касается накладных расходов, то здесь функция бюджета — установить *жесткие лимиты в абсолютных величинах.* Главная же трудность связана с еще одним стратегическим предназначением БДР — считать прибыль по бизнесам. Это проблема разнесения общефирменных затрат по центрам финансового учета (ЦФУ), и она на сегодняшний день не имеет оптимального решения.

Комментарий **Вячеслава Кондратьева** («БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»): «Проблема заключается в том, что БДР в целом по компании определяется методами бухучета, но в случае с ЦФУ этих методов недостаточно. Когда я хочу посчитать финансовый результат отдельного центра учета, я должен как-то разнести общефирменные затраты, но никакой бухгалтерской проводки, технологии или правила для этого нет. Более того, нет универсальных алгоритмов такого разнесения — это то, что называется *управленческой финансовой политикой*, которая существенно влияет на финансовые результаты. Один вариант, когда вы от затрат на рекламу получаете на свой ЦФУ 10%, и совсем другой ва-

Советы директору по внедрению БДР в компании (банке)

Структуризация бюджета

Определите:

- перечень центров учета для БДР;
- статьи БДР по каждому центру учета;
- статьи БДР, относимые к компании в целом (бюджет А);
- статьи консолидированного БДР компании (бюджет В объединяет бюджеты ЦФУ и бюджет А), схему консолидации;
- порядок разнесения данных статей бюджета А по ЦФУ.

Информационное обеспечение бюджета

Определите:

- методики планирования данных для бюджетов ЦФУ, бюджетов А и В;
- методики получения данных об исполнении бюджетов ЦФУ и бюджета А;
- возможность совпадения бюджетных форм представления данных о планируемых и фактических показателях по всем статьям и временным периодам.

Регламентация бюджетирования

Определите:

- ответственных и сроки представления данных (план, факт, отклонения) для бюджетирования, не забывайте о преимуществах скользящего режима бюджетирования – rolling budjeting;
- ответственных и сроки представления итоговых данных по бюджетированию компании в целом и ЦФУ (план, факт, отклонения, приведенные финансовые результаты ЦФУ);
- регламент использования данных бюджетирования в системе управления.

риант – когда 50%. Таких вариантов может быть бесчисленное множество, и каждый из них порождает модель внутрикорпоративного хозрасчета».

Иными словами, квалификация менеджера заключается в том, чтобы знать, во-первых, принцип образования таких моделей и, во-вторых, в каких случаях какая модель оптимальна. При этом специалисты предупреждают, что «идеальной» модели не существует, поэтому разумнее всего сразу приступать к делу (технология построения такой модели очень проста (таблица 5.15.1)). Результат, полученный методом «научного

Таблица 5.15.1

Пример выбора базы разнесения общефирменных затрат

Статья общефирменных затрат	Принцип разнесения затрат					
	по численности персонала	по выручке	по площади офиса	поровну	по справедливости	по затратам
Аренда офиса			+			
Реклама		+				
Безопасность	+					
Бюджет зарплаты центральной дирекции			+			
Другие расходы				+		

тыка», проявится быстро: подразделения, которые почувствуют себя ущемленными, уже через 2–3 итерации этого бюджета поставят вопрос перед руководством о неправильной схеме разнесения той или иной статьи. Здесь необходим поиск компромисса. «Поэтому, – считает Вячеслав Кондратьев, – каждая модель разнесения – это компромиссная модель, которая частично ущемляет интересы каждого».

Но путь самообмана еще продолжается. Проблему учета доходов ЦФУ относительно легко решить, если он является отдельным бизнесом, который представляет на рынок конечные продукты и услуги. В противном случае, когда центр учета находится в середине технологической цепочки, возникает вопрос, по каким ценам он продает свои продукты и услуги. Встает проблема трансфертного ценообразования. По мнению г-на Кондратьева, это резко усложняет жизнь директора. Во-первых, потребуется специальное подразделение (казначейство или расчетный центр) для «централизованного» определения цен внутри компании и разработки специальных расчетных процедур, что само по себе дорогое удовольствие. Во-вторых, централизованно установленные цены по определению не могут быть правильными, следовательно, это всего-навсего очередной компромисс.

Таким образом, иногда достойный вариант – это сознательное упрощение бюджета, когда речь идет о ЦФУ, до строки затрат. Фактически расчет БДР сводится к расчету себестоимости. Впрочем, и на этом ограниченном поле директору есть где оттачивать свое мастерство.

5.16. Практикум. Не бойтесь бюджетной лихорадки

Большое количество подбюджетов, составляющих основной бюджет компании, надо использовать как инструмент оптимизации бизнеса.

5.16.1. В моей смерти прошу винить...

Менеджеры одной фирмы, составившие свой первый бюджет, очень ярко охарактеризовали смысл происшедшего: «Нам стало ясно, когда мы умрем». Речь в данном случае могла идти как о бюджете движения денежных средств (БДДС), так и о бюджете доходов и расходов (БДР), которые отвечают на трагические вопросы: «когда?» и «как?». Третья составляющая основного бюджета компании, *бюджет по балансовому листу* (ББЛ), необходима, если руководство компании решит отсрочить ее кончину. Этот бюджет позволяет подробно ответить на вопрос, что у нас не так.

Владислав Хоминский, консультант американской корпорации Carana: «С помощью ББЛ руководитель может понять, почему не получил тот результат, которого он ожидал в первых двух бюджетах. Вот запланировал этот руководитель, например, что у него будет положительный денежный поток, а его нет. Из отчета о движении денежных средств он сможет понять, что сюда ушло немножко больше, сюда меньше, но за счет чего это произошло, — неясно. А из ББЛ видно, что какие-то ресурсы были завышены, какие-то занижены, вот здесь случился прокол».

Как всегда, когда руководитель имеет дело не с бухгалтерской отчетностью, а с план-фактным контролем, который лежит в основе бюджетирования, он может не только отслеживать свои прошлые проколы, но и предотвращать будущие. **Валерий Хруцкий**, гендиректор Центра международного бизнеса и регионального развития при АНХ РФ, называет ББЛ бюджетной помойкой, в которую сваливаются все огрехи финансового планирования: «Если мы составили БДР и БДДС, а также смету первоначальных капитальных затрат и между ними по какой-то причине есть расхождения, неувязки, — баланс все покажет, это и есть его функция. Например, мы в доходы и расходы заложили закупку сырья на 100 млн, а в БДДС у нас по каким-то соображениям заложено 80 млн. В этом случае в балансе вырастает кредиторская задолженность, то есть мы закладываем неплатежи перед своими поставщиками. Если, наоборот, мы в БДР заложили 100 млн а в БДДС — 120 млн, у нас вырастут материальные запасы».

Не менее полезно использовать ББЛ и при оценке стоимости фирмы. Во-первых, по разным причинам в бухгалтерском балансе стоимость активов бывает сильно искажена, и инвестору, глядящему на эти цифры, не удается увидеть правдоподобную пер-

Бюджетирование — это не бюджет и не финансовый отчет, а метод управления, оценивающий будущее сквозь призмы бюджетов, а прошлое — сквозь призмы финансовых отчетов, последовательно опирающийся на финансовый контроллинг прошлого и будущего.

Увлеченный финансовый директор после встречи с девушкой поступает принципиально и составляет смету произведенных затрат.

спективу своих вложений. Значит, нужны реальные данные из управленческого учета. Во-вторых, ББЛ позволяет учитывать нематериальные активы (цену марки фирмы, например), а без этого невозможно правильно оценить собственный капитал.

Наконец, с помощью бюджета по балансовому листу можно рассчитать многие финансовые коэффициенты и оценить, например, альтернативные возможности вложения денег.

По мнению специалистов, ББЛ — самый сложный с методической точки зрения документ, однако главным препятствием к появлению этого бюджета служит не его сложность, а отсутствие экономического мышления у руководителей.

5.16.2. Больше бюджетов, хороших и разных

Возникает вопрос: существует ли оптимальный путь бюджетирования, позволяющий прийти к его вершине — бюджету по балансовому листу?

Единственного и правильного пути *не существует*. Как правило, консультанты предлагают ту схему, которую сами придумали или хорошо знают (то же относится к авторам учебников), не сообщая о существовании других. У каждой схемы есть своя логика, которую может принять или не принять руководитель. Более того, хорошие консультанты настаивают на том, что положительный эффект от бюджетирования возникает именно тогда, когда директор понимает логику всей системы, не полагаясь на «черный ящик» в виде программного продукта.

Правда, изобретатели схем иногда с пониманием относятся и к взглядам директора. Валерий Хруцкий: «Ну, иногда, в отдельных случаях, не привык наш народ. Поэтому мы предлагаем отталкиваться от вещей, им понятных. Скажем, составляется сначала БДР — более понятный документ, который рассчитывается исходя из структуры себестоимости и из количества продаж, цены. Далее вам нужно осуществить какие-то инвестиции: пополнить оборотные средства, что-то лицензировать, построить, отремонтировать, пустить новый станок и т. д., составляется смета капитальных первоначальных затрат (так называемый инвестиционный бюджет. — *Ред.*). Затем можно прикинуть, сколько денег у нас есть и сколько нужно для того, чтобы финансировать эти работы.

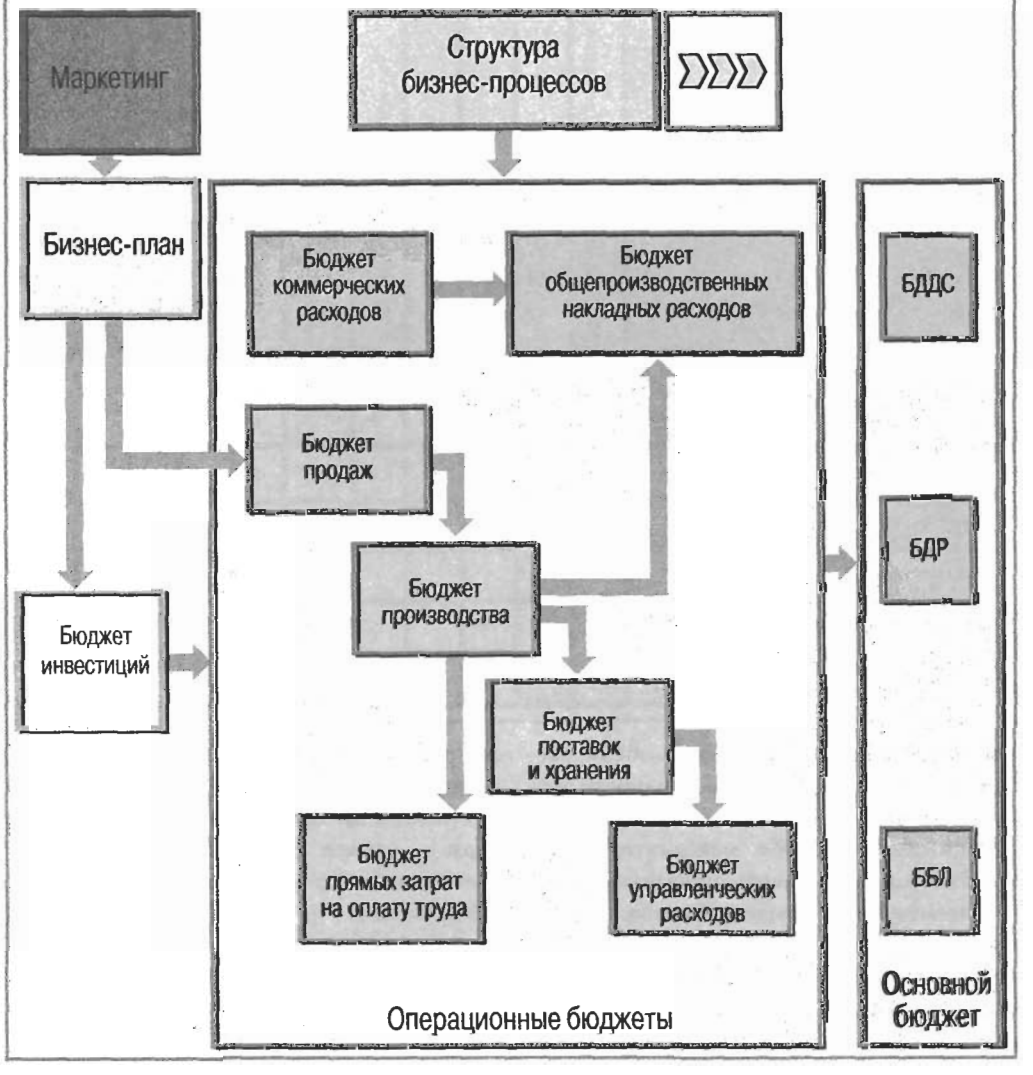
Вот эти отправные точки — БДР, инвестиционный план, — в принципе всем понятны. После этого можно осознанно подходить к составлению БДДС. Смотреть, сходятся эти планы по конечному сальдо или нет с учетом распределения выручки на предоплату и дебиторскую задолженность, режима возврата кредитов и так далее, то есть того, что невозможно посчитать в БДР. А уже потом можно переходить к бюджету по балансовому листу, который покажет, что все наши действия дают с точки зрения стоимости фирмы, оценки ее капитала — плюс или минус. Да, мы свели концы с концами, да, у нас рентабельность, а по балансу наши задолженности лягут на нас таким якорем, что все это потеряет смысл. Эта модель не для всех обязательна, но, по нашему опыту, многие компании могут действовать по такой схеме».

Идея поэтапности бюджетирования может быть воплощена и иначе (схема 5.16.1). Этот вариант предполагает, что руководителю проще составить бюджет для отдельной хозяйственной операции, а уже потом приступать к сборке бюджета компании. В этом случае работа начинается с хорошо знакомых директору операционных подбюджетов: производства, поставок и хранения, рекламы, прямых затрат на оплату труда, коммерческих затрат и т. д. Методическим «костылем», по словам Владислава Хоминского, в данном случае может являться, например, то, что каждый подбюджет представляет собой таблицу, в которой рассчитывается информация сразу для всех трех бюджетов: БДДС, БДР и ББЛ, а это удобно, поскольку все данные взаимосвязаны. Естественно, собрать основной бюджет компании после этого не составит большого труда.

Что касается самой разбивки на подбюджеты, то это выбор директора. «Каждому цен-

Схема 5.16.1

Пример блок-схемы формирования основного бюджета компании



тру финансовой ответственности, каждому центру, где принимаются решения, необходим бюджет. Но можно смотреть и дальше, на центры затрат, центры доходов, и здесь все зависит от организационной структуры компании», – говорит г-н Хоминский (один из вариантов приведен в таблице 5.16.1).

По мнению Вячеслава Кондратьева («БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»), этот алгоритм хорош опять-таки не столько конкретикой (выше мы отмечали, например, что БДР иногда весьма трудно составить применительно к каждому центру финансового учета, сколько тем, что раскрывает, так сказать, всеобщую логику бюджетирования: «Это попытка разделить бизнес и хозяйственную деятельность на составные части и каждую часть описать с помощью денег. Кстати, на этом этапе происходит первое и, может быть, самое значительное улучшение управления

Таблица 5.16.1

Организация бюджетирования. Пример распределения задач по отделам.

Отдел	Бюджеты										
	Маркетинговое исследование	Бизнес-план	Инвестиции	Продажи	Коммерческие расходы	Общепроизводственные накладные расходы	Производство	Прямые затраты на оплату труда	Поставки и хранение	Управленческие расходы	Основной бюджет
Маркетинга	+	-	-	-		-	-	-	-	-	-
Коммерческий	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
Производственный	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-
Труда и зарплаты	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Снабжения	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Планово-экономический	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-
Финансовый	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+

организацией, потому что здесь общие рассуждения о повышении эффективности бизнеса становятся понятными конкретному исполнителю – службе, менеджеру, специалисту. А когда вы умеете описывать хозяйственный процесс в виде отдельных подпроцессов на финансовом языке (причем *необязательно составлять такие "чистые бюджеты", как БДДС или БДР, можно построить из них некий агрегат*), легче на этом же языке описать и процесс в целом. Это и есть бюджет по балансовому листу».

Не стоит переживать из-за того, что в идеале структура ББЛ задана планом счетов, то есть сотней статей. На практике, как и в случае с другими операционными бюджетами (БДДС, БДР, бюджеты ЦФУ, подбюджеты по структуре бизнес-процесса – число их с учетом вариантов комплектации бесконечно), простор для творчества директора не ограничен. Главное, чтобы структуры разных бюджетов, методики расчетов, регламент увязывались в систему. Г-н Кондратьев: «Ноу-хау заключается именно в этом – учиться не какой-то стандартной схеме бюджетирования, ее принципиально нет, а умению строить такие схемы для каждого конкретного случая».

Советы руководителю по созданию основного бюджета компании

1. Учтите, что основной бюджет компании складывается из такого числа подбюджетов, которое необходимо директору. Три из них, БДДС, БДР и ББЛ, являются более или менее стандартными, остальные формируются исключительно для удобства руководителя.
2. Задача директора – определить состав бюджетов и последовательность их внедрения в соответствии с бизнес-процессом компании.
3. Спасение финансового менеджмента – дело рук самих менеджеров.

5.17. Практикум. Кто последний на финансовый анализ?

Простейшие из многочисленных финансовых приемов – реальная возможность делать деньги «из воздуха».

5.17.1. Зачем?

Одни руководители на предложение взять на работу финансового менеджера отвечают так: «Зачем? У меня уже есть бухгалтер». Другие сетуют, что создали мощную финансовую службу, а толку от нее нет. В обоих случаях диагноз может быть один: руководитель не очень хорошо знает, для чего ему все это нужно. Именно из-за некомпетентности директоров, по словам консультантов, в финансовых или планово-экономических отделах предприятий часто пропадают понапрасну толковые головы.

«Директоров интересует не сам финансовый анализ, а финансовый эффект (генерация денег, получение прибыли, расширение производства), к которому этот анализ приведет. Но, имея в виду синтез, надо сначала заняться анализом, чтобы получить инструмент для оптимального делания денег», – считает главный специалист компании «Росэкспертиза» **Вячеслав Неудачин**. «Прекрасно, – согласится любой директор, – пусть этим и займется финансовая служба». Но дело в том, что заниматься финансовым анализом бессмысленно, если правильно не поставить цель. А этого, кроме директора, никто не сделает. Каковы же цели финансового анализа?

В мировой практике сложилось два понимания этих целей и средств их достижения. Бóльшая же часть финансовой литературы, а также специализированных программных продуктов придерживается только одного подхода, так называемого *стандартного финансового анализа*, который заключается в *жестко регламентированном* расчете ряда коэффициентов на основе данных *внешней бухгалтерской отчетности*.

Часто с финансового анализа на основе внешней бухгалтерской отчетности и начинают свою работу консультанты. Но директору такого анализа явно недостаточно. Во-первых, методика получения конечных данных нередко остается тайной для предприятия (консультанты, пользуясь данными бухгалтерии, совершают довольно хитрые манипуляции, чтобы в конечном счете приблизить их к западным стандартам) и использовать эту информацию в дальнейшем можно только с помощью тех же консультантов. Во-вторых, возможности такого подхода ограничены, поскольку оценивается только *прошлая* деятельность – и на весьма неполной информационной базе.

Если цель директора – увидеть некие общие тенденции пройденного пути или сделать формальный финансовый отчет для внешнего мира, он может удовлетвориться описанным подходом. Но гораздо заманчивее для руководителя иметь дело с финан-

Основу финансовой математики составляют выявление трендов показателей, сопоставление с аналогами и построение различных информационных агрегатов и мультипликаторов.

Финансовый аналитик составляет прогноз успеха субъекта на основе информации о коэффициенте его платежеспособности и стоимости входного билета на дискотеку.

совым анализом при разработке сценариев будущего и выборе оптимальных управленческих решений в настоящем.

Вот что по этому поводу говорит консультант корпорации Carana **Владислав Хоминский**: «Пожалуй, первая цель, которая должна быть поставлена для финансового анализа, — это определение стратегии развития компании, то есть куда компания будет двигаться дальше, какова ее позиция по отношению к конкурентам. Вторая цель — определение тенденций развития предприятия в целом и отдельных его подразделений. Вполне возможно, что на основании такого анализа придется изменить структуру предприятия, скорректировать инвестиционные решения. Третья цель — это оптимизация затрат. Смысл финансового анализа состоит не только в учете и сравнении конкретных затрат, но и в том, чтобы управлять ими. Скажем, правильно распределив их на постоянные и переменные, удачно разнеся общефирменные затраты между подразделениями, можно увеличить общий эффект, не снижая затрат в абсолютном выражении. Четвертая цель связана с направлением, которому сейчас уделяется наименьшее внимание, но отдача от которого, на мой взгляд, особенно велика, — это моделирование бизнес-процессов. Например, для снижения производственных затрат необходима оптимальная политика управления запасами. Но задача состоит не в том, чтобы сделать минимальными сами запасы, а в том, чтобы минимизировать затраты на их хранение. То есть мы должны смоделировать и спрос, и производство, и влияние тех или иных управленческих решений на затраты, связанные с оборотом готовой продукции».

Большинство из перечисленных г-ном Хоминским целей финансового анализа предполагает использование нестандартных методов, их еще называют *финансовой аналитикой* (в отличие от стандартных эти методы не столь жестко регламентированы и кроме расчета коэффициентов включают иные способы обработки и оценки информации). Проблема же заключается в том, что для работы с этими методами нужны *оперативные учетные данные*, на что любят злорадно указывать сторонники традиционного «бухучетовского» подхода. Действительно, постановка управленческого учета дело дорогое и требует не одного месяца планомерной работы. Но, к счастью, есть спасительный мостик.

По словам Вячеслава Кондратьева, прелесть финансовой аналитики заключается в том, что она доступна и при минимальном количестве оперативной информации. Так, приемлемая база появляется уже с введением бюджета движения денежных средств. С каждым последующим бюджетом эта база расширяется, а «венцом творения» является полный основной бюджет компании. Кстати, наличие основного бюджета дает директору карты в руки в отношении как нестандартных, так и стандартных методов финансового анализа. Иными словами, никому не заказано рассчитывать всевозможные коэффициенты на основе оперативных данных (схема 5.17.1).

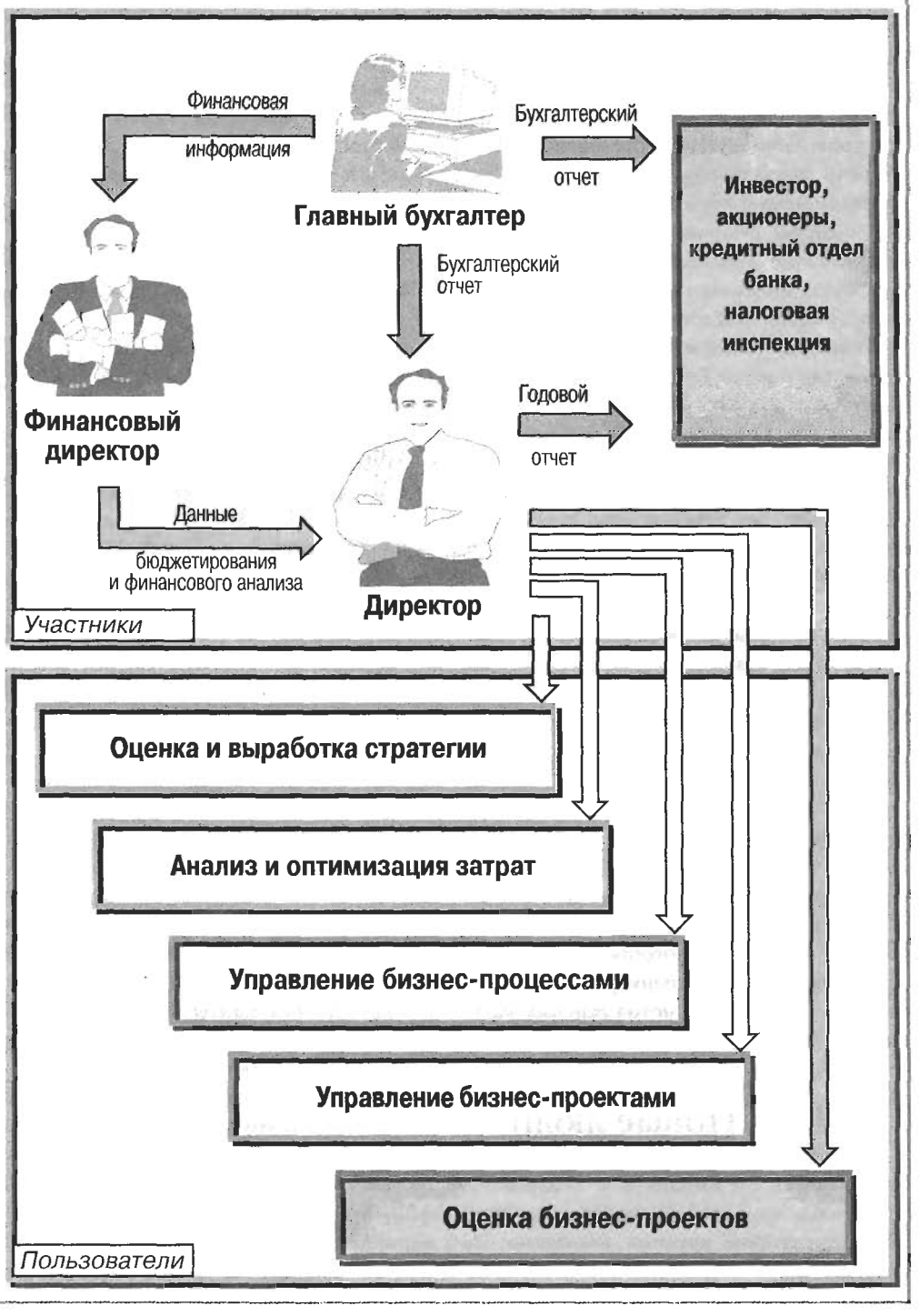
5.17.2. Почему на Руси жить хорошо

Бывалые рекомендуют начинать применение финансовых методик, руководствуясь принципом любителей пива (20% любителей выпивают 80% пива). По аналогии 20% реально полезных методик создают 80% эффекта.

Одна из самых простых — это *метод ABC*. Он исходит из того же принципа любителей пива, предлагая выделять категорию А, куда следует направить усилия в первую очередь. Г-н Хоминский: «Очень часто нам говорят: "Как мы можем оптимизировать запасы на складе, когда у нас 20 тысяч позиций?" Хорошо, начинаем разбираться. Оказывается, у них пять основных позиций составляют 80% объема продаж. Так не нужно 20 тысяч оптимизировать, а оптимизируйте эти пять позиций! И когда вы научитесь управлять группой А, можно переходить к группе В (менее ценные запасы) и к группе С (все прочее)».

Схема 5.17.1

Назначение финансового анализа



Следующий метод, которым без особого труда и с большой пользой может пользоваться сегодняшний директор, – *NPV* (Net Present Value – «чистая текущая стоимость»). Его смысл, заключающийся в том, что сто долларов, которые вы получите через год, – это не те же самые сто долларов, которые вы получаете сегодня, всем понятен на бытовом уровне, но почему-то не очевиден, когда речь заходит об управлении. Вернее, его применение могло быть куда эффективнее, если бы руководители контролировали движение денежных средств. «Потому что, когда мы делаем оценку инвестиционного проекта, нас интересует не то, когда и какие будут доходы, расходы и прибыль, а то, когда и какие будут денежные потоки. И ценность проекта зависит прежде всего от того, когда и какие деньги фирма может генерировать и какие деньги требуются для вливания», – считает г-н Хомицкий.

И широчайшие перспективы в условиях экономики неплатежей имеет *метод анализа дебиторской задолженности*. Вот пример его использования. «На одном предприятии была очень большая дебиторская задолженность, – рассказывает консультант, – причем они даже не знали, кто, сколько и как долго им должен. Мы сделали очень простую вещь: составили реестр дебиторской задолженности и сказали им, кто сколько должен, насколько каждый из дебиторов просрочил время оплаты, написали телефоны и предложили обзвонить всех. Они обзвонили, и в течение двух недель пришло 50% денег». Разумеется, этот метод не потребуется тем, увы, многочисленным предприятиям, где сознательное раздувание «дебиторки» – ключевой метод теневых махинаций.

5.17.3. Новые люди

Рассказывает г-н Кондратьев: «Недавно я встретился со своей знакомой, финансовым директором крупной компании. За 20 минут она рассказала мне финансовую историю компании за четыре месяца, что мы не виделись: состояние дебиторской и кредиторской задолженностей, ликвидность, прибыльность по разным бизнес-проектам, паспортную дебиторскую задолженность и сценарий ее разрешения. При этом компьютера в ее кабинете принципиально нет, а есть телевизор, по которому она смотрит "Новости". Такие люди – самый эффективный способ решения проблем финансового менеджмента и финансового анализа. Они, как подводники, летчики, космонавты, обладают определенными качествами в области видения мира, обработки колоссальных объемов информации, принятия решений. И российский бизнес развивался в основном за счет таких людей.

Однако с ростом масштабов бизнеса даже этих людей начинает не хватать, компании предпочитают переводить часть нагрузки с людей на формализованные техники. Но внедрение информационных и бюджетных технологий требует наведения внутреннего порядка, ужесточения организационного регламента. И эта проблема решается не путем издания приказа о проведении финансового анализа, а постепенно, с ростом управленческой культуры.

Для начала я бы посоветовал изменить антураж подписания и представления финансовых документов. Сегодня директор подписывает балансы на ходу, не глядя, считая, что это отвлекает его от настоящей работы. Большую пользу мог бы принести приказ о том, что финансовая отчетность представляется, скажем, за три дня до совета директоров либо правления, а еще лучше – оперативного совещания, и там главный бухгалтер или финансовая служба комментирует и защищает результаты этого баланса. Уже это способствовало бы резкому повышению культуры финансового менеджмента.

Уникальность сегодняшней ситуации в том, что, вступив на этот путь, российские компании могут получить заметные финансовые результаты даже без применения сложных финансовых техник. То есть ликвидация первичной неграмотности, применение элементарных приемов позволят им еще несколько лет получать деньги «из воздуха».

5.18. Практикум. Плод с дерева финансовых показателей

Сто финансовых показателей вас только запутают. Надо научиться делать из них семь.

5.18.1. Это встречается часто

Компании, которые пользуются финансовым анализом, уже перестали быть редкостью. Появилось много отечественных программ, позволяющих автоматизировать процесс расчета финансовых коэффициентов – базы для дальнейшей оценки финансового состояния компании. Что же касается самой этой оценки, ради которой руководитель и затевает весь процесс, то многие продолжают испытывать трудности.

Вот что рассказывает **Лилия Авдюнина**, старший менеджер компании «ФТК Инжиниринг»: «На презентации одной компьютерной программы разработчики с гордостью объявили, что их программа позволяет считать сто (!) финансовых показателей. А для дальнейшего их использования предлагалось дать каждому показателю определенный вес». Но задание веса лишь создает иллюзию решения проблемы, ведь для комплексной оценки состояния компании руководству все равно придется переводить сто показателей в один или несколько. Вердикт специалистов неутешителен: проблему свертки большого количества показателей программные продукты решать и не должны – *методология свертки индивидуальна* и должна разрабатываться в самой компании, причем *до покупки программы*.

«Здесь работает всем известное правило семи, – говорит Вячеслав Кондратьев. – Если объектов управления больше семи, то неподготовленный человек теряет контроль над ними. Получается ситуация, когда можно посчитать несколько десятков показателей, но оценить их могут только опытные финансовые аналитики, которые тренируются годами, являются большой редкостью и стоят дорого. Поэтому для руководства многих компаний остается один выход – использовать *регулярные процедуры комплексной оценки*, которые завершаются построением *мультипликатора* – агрегированного показателя, выведенного на базе показателей более низкого уровня».

Существуют два типа мультипликаторов: субъективные, которые настраиваются для конкретной компании, и стандартные, использующие трафарет свертки показателей. К последним относится известная во всем мире модель Дюпона, используемая для оценки факторов, влияющих на прибыльность компании.

Другой известный стандартный мультипликатор – оценка вероятности наступления банкротства предприятия по Z-счету Альтмана. Рассказывает Вячеслав Неудачин: «Этот показатель основан на расчете суммы

Построение информативных агрегатов и мультипликаторов опирается на несколько типовых процедур с экспертной настройкой.

«Сможем ли мы договориться о единой точке зрения, если ему нравится учительница, а мне пирожки с капустой?» – подумал Кирилка.

пяти финансовых коэффициентов (рентабельность и оборачиваемость активов, коэффициенты задолженности и реинвестирования прибыли к активам, доля собственных оборотных средств в активах), каждый из которых имеет определенный вес. Но поскольку и набор, и веса коэффициентов были рассчитаны в США в 1960-е годы, они не совсем соответствуют российским реалиям. Поэтому метод Альтмана можно применять только для оценки тенденции развития предприятия».

В отличие от стандартных субъективные мультипликаторы в российских условиях имеют свои преимущества. «Во-первых, применение субъективных мультипликаторов, — говорит г-н Кондратьев, — требует гораздо более грубой настройки. Специалисту компании, который владеет техникой настройки и имеет все необходимые данные, для первого раза понадобится один-полтора месяца (это связано с необходимостью согласования набора показателей и их весов со специалистами компании). Перенастройка же займет всего 15–20 минут, — как правило, она проводится в течение нескольких месяцев после первой настройки мультипликатора, если баланс сводится ежемесячно».

Кроме того, субъективные мультипликаторы позволяют учесть контекст, который не улавливается стандартными методами финансового анализа. «Предположим, финансовое состояние компании оценивается по двум показателям: прибыли и дебиторской задолженности, — продолжает г-н Кондратьев. — Тогда при небольшой прибыли и большой величине дебиторской задолженности, если последняя будет удачно погашена, прибыль может вырасти в следующем периоде оценки. Если дебиторы — давние партнеры компании и такая ситуация возникала не раз, руководство компании может не придавать этому большого значения. В случае же неоплаты дебиторской задолженности речь идет об убытках. Эти нюансы можно учитывать при построении субъективного мультипликатора: коэффициенту, который показывает, что дебиторская задолженность очень велика, в первом случае придать маленький вес, а во втором — большой».

5.18.2. Каждый руководитель может вырастить финансовое дерево

В основе метода комплексной оценки лежит построение дерева показателей. О своей методике рассказывает г-жа Авдюнина: «Оценку финансового состояния в целом можно производить по четырем позициям (схема 5.18.1): финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности и прибыльности. Эти позиции интегрированы на базе нескольких коэффициентов.

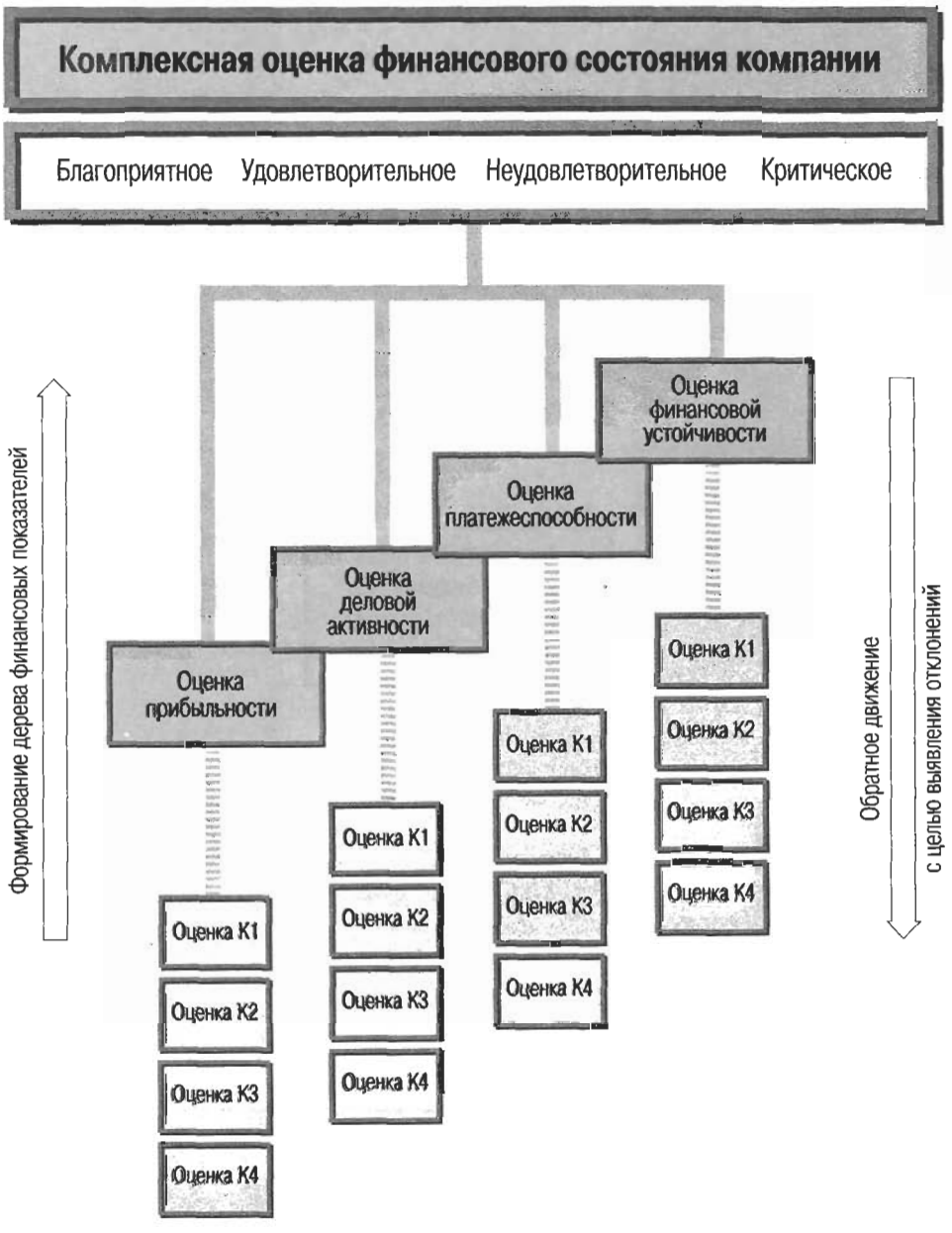
Правила оценки интегрированных показателей при различных сочетаниях коэффициентов предыдущих уровней вырабатываются посредством опроса экспертов компании или с помощью методов коллективной работы ("мозговой штурм", дельфийский метод, работа в группе).

Общее финансовое состояние компании можно оценить по шкале: "благоприятное", "удовлетворительное", "неудовлетворительное" и "критическое". Для качественной оценки основных позиций могут быть использованы такие характеристики, как "высокая", "нормальная" и "низкая" (схема 5.18.2). Значение коэффициентов нижних уровней можно оценивать интервальным способом: те, которые попадают в интервал, — нормальные, а те, которые оказываются за его пределами, — высокие или низкие.

Базу для выбора интервала составляют среднеотраслевые, а также лучшие и худшие показатели в отрасли. Можно использовать данные экономического шпионажа, если компания этим занимается, данные бухгалтерской отчетности предприятий, публикующих свои отчеты в прессе, а также собственную статистику компании. Поскольку качество статистической информации ос-

Схема 5.18.1

Пример построения дерева финансовых показателей



К1, К2, К3, К4 – финансовые коэффициенты

Схема 5.18.2

Пример качественной оценки платежеспособности предприятия

Стадия 1	*Стадия 2*	*Стадия 3*
Сбор исходной информации	*Применение правил оценивания*	*Построение оценки платежеспособности*
Качественные оценки коэффициентов платежеспособности по шкале «высокий – норма – низкий»	Все оценки коэффициентов высокие	**Высокая оценка**
	Есть хотя бы одна оценка «норма» при отсутствии низких оценок коэффициентов	**Нормальная оценка**
	Есть хотя бы одна низкая оценка коэффициента	**Низкая оценка**

Сбор исходной информации → Применение правил оценивания → Оценка платеже-способности

тавляет желать лучшего, часто приходится использовать личный опыт экспертов».

По окончании процедуры формулируется качественная характеристика финансового состояния компании, выраженная подчас буквально одним словом, например «отлично». Для директора этого может быть и достаточно. Но если вдруг конечный показатель ухудшится, придется начать обратное движение по дереву финансовых показателей, чтобы выявить причины отклонений. Затем на основании анализа этих причин принимается управленческое решение и происходит возврат на верхний уровень для оценки эффективности решения.

Таким образом можно не только следить за финансовым состоянием компании в целом и количественными показателями нижнего уровня, но и выявлять зависимость между ними. О подобном использовании дерева финансовых показателей рассказывает **Анна Васина**, консультант по финансовому менеджменту фирмы «Альт»: «Информация о структуре баланса, периодах оборота и темпах роста отдельных элементов текущих активов и пассивов была использована нами для характеристики работы служб — материально-технического снабжения, маркетинговой, производственной — крупного машиностроительного предприятия. Мы обнаружили нерациональную организацию связи между службами и показали ее влияние на общее финансовое состояние. До этого разрозненность основных служб предприятия не рассматривалась как одна из причин его низкой ликвидности».

«Плодами» дерева показателей может воспользоваться не только высшее руководство компании. Так, для коммерческой службы важны показатели, характеризующие темпы оборота, то есть показатели деловой активности. Оценивают финансовую устойчивость и платежеспособность сотрудники финансового отдела, которые отвечают за работу с банками. Прибыльность — объект внимания финансового директора, правления и совета директоров, то есть людей, которые занимаются оценкой финансового состояния компании на длинных временных интервалах.

Как построить дерево финансовых показателей. Советы руководству компании

1. Не гонитесь за количеством показателей. Если не удастся сформировать систему из 5—7 показателей, постройте из них дерево.
2. Дерево показателей не должно иметь более 3—5 уровней.
3. На нижнем уровне каждой «ветви» должно быть не более 5—7 коэффициентов, которые можно оценить количественно.
4. Целесообразно ранжировать показатели на каждом уровне иерархии по степени их влияния на показатели более высокого уровня.

5.19. Практикум. Фискальное самоуправление

Разработка налогового бюджета компании повысит эффективность управления финансами.

5.19.1. Вместо схемки

Когда речь заходит о налогах, менеджеры принимают обреченный вид, который означает: от них мало что зависит, все возможное для минимизации этого зла уже сделано. Специалисты с этим не согласны.

Например, аудиторы считают, что причину пессимизма менеджеров надо искать в их собственном неудачном опыте. «К сожалению, среди руководителей предприятий распространено мнение, что можно снизить налоговые платежи, используя одну чудодейственную схему, — рассказывает **Олег Корнышев**, начальник юридического отдела консалтинговой группы "Русаудит-Мариллион". — А мы, как правило, рекомендуем экономить по мелочам — тут копеечку, там копеечку. Для этого нужна хорошая постановка бухгалтерского учета, эффективный документооборот, чтобы каждый рубль подтвердить договором, актом или другим документом. То есть наши методы минимизации налоговых платежей направлены на скрупулезное исследование законодательства. Для налогоплательщика, впервые столкнувшегося с этим, наши предложения кажутся не очень привлекательными. Директор обычно заявляет: "Чтобы сэкономить несколько тысяч, я должен столько работать да еще вам кучу денег заплатить. Нет уж, лучше я применю схемку..." В таких схемах, как правило, сразу видны уязвимые места. И если эти "дырки" выявляются представителем налоговой инспекции, обходятся они предприятию очень дорого. Неудивительно, что после уплаты штрафа у руководства пропадает желание заниматься каким-либо налоговым планированием».

У консультантов по управлению свой взгляд на проблему: то, что большинство, включая аудиторов, называет *планированием* налогов, строго говоря, планированием не является. Чтобы начать планировать, необходимо смотреть на налоги как на одну из *статей расходов* предприятия и, следовательно, искать пути решения проблемы в рамках всей *системы управления финансами*.

Принципиальное отличие такого подхода заключается в том, что он концентрирует внимание не на минимизации налогов, а на реализации финансовой стратегии компании. К примеру, в стратегии может быть записано, что в ближайшей перспективе компания будет интенсивно развиваться за счет собственных средств, следовательно, ее задача — генерирование прибыли, а это означает увеличение налогов. Но согласно той же стратегии подавляющая часть прибыли будет направлена на приобретение основных фондов, поэтому за счет большой амортизации в будущем предприятие сократит величину налога на прибыль. Чтобы делать такого рода прогнозы, необходимо составлять *бюджет по налогам*, утверждают консультанты.

Специальное выделение и рассмотрение в составе расходов бюджета налоговых статей помогает лучше оценить ситуацию и не забыть заплатить налог вовремя.

Заплати сбюджетированные налоги и спи спокойно, если осталось на чем.

5.19.2. «Неприятность эту мы переживем!»

Бюджет по налогам (один из операционных бюджетов – схема 5.19.1) эффективен не столько сам по себе, сколько в рамках существующей системы бюджетирования. Так, в описанном выше случае его следовало бы согласовать с бюджетом по балансовому листу (ББЛ). А связка бюджета по налогам с бюджетом движения денежных средств (БДДС) позволит устроить БДДС таким образом, чтобы ко времени уплаты налогов у предприятия было достаточно денег и чтобы деньги, ушедшие по налоговым платежам, не были слишком «дорогими».

«Существует известное правило: чтобы избежать большой неприятности, надо пойти на маленькую, – рассуждает один из наших консультантов. – Большой неприятностью в данном случае является неправильная организация работы с налогами. А маленькой – то, что регулярный менеджмент придется внедрять и в сферу бухучета». Иными словами, если в составлении большинства бюджетов бухгалтерия участвует факультативно, то в случае с налоговым бюджетом все строго наоборот – эта служба должна принять на себя основную нагрузку и в дополнение к обычной учетной функции вести работу по сбору, анализу, систематизации информации, а также часть работы по налоговому бюджетированию.

Но организовать весь процесс налогового бюджетирования в компании должен руководитель.

5.19.3. Как это делается

В компании может быть выработана своя последовательность построения налогового бюджета. Вот один из возможных вариантов.

На *первом этапе* осуществляется систематизация информации о налогах (схема 5.19.2). «Для получения таких данных, – говорит **Альбина Карпенко**, консультант по налогам, – необходимо проанализировать не только данные балансового отчета, но и различные отчетные формы и ведомости учета по налогам. Например, информацию о налоге на прибыль можно найти в минфиновской форме номер два» (табл. 5.19.1).

Полученная информация является базой для *второго этапа*, когда рассчитывается *налоговое бремя предприятия* – это отношение суммы всех уплаченных за анализируемый период времени налогов к налогооблагаемой базе – выручке. Фактически это некий индикатор; он показывает, какая часть выручки потрачена на выплату налогов. «Кроме того, необходимо рассчитать показатели налогового бремени для отдельных групп налогов, – говорит г-жа Карпенко. – Таких

Таблица 5.19.1

Распределение основных налогов по налогооблагаемым базам

Выручка	Налогооблагаемая база		
	Зарплата	Прибыль	Среднегодовая стоимость товара
НДС, акцизный налог, налоги на горюче-смазочные материалы, на пользователей автомобильных дорог и на содержание жилищного фонда	Отчисления на государственное социальное страхование, в Пенсионный фонд, на обязательное медицинское страхование, в Фонд занятости	Налог на прибыль	Налог на имущество

Схема 5.19.1

Алгоритм постановки налогового бюджетирования

Этап 1. Сбор информации

Этап 2. Задание системы индикаторов (показатели налогового бремени)

Этап 3. Определение «чувствительности» налогов (коэффициент эластичности)

Этап 4. Оптимизация налоговых выплат (нормативы, льготы, налог на имущество)

Этап 5. Составление налогового календаря

Этап 6. Составление операционного бюджета по налогам

График эластичности налога на прибыль

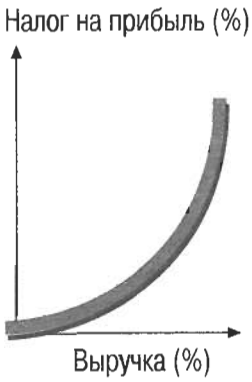


График эластичности акцизного налога

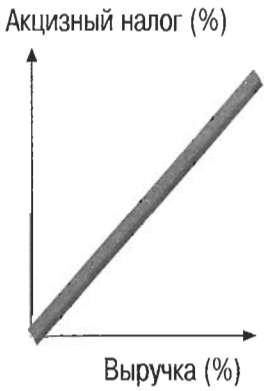
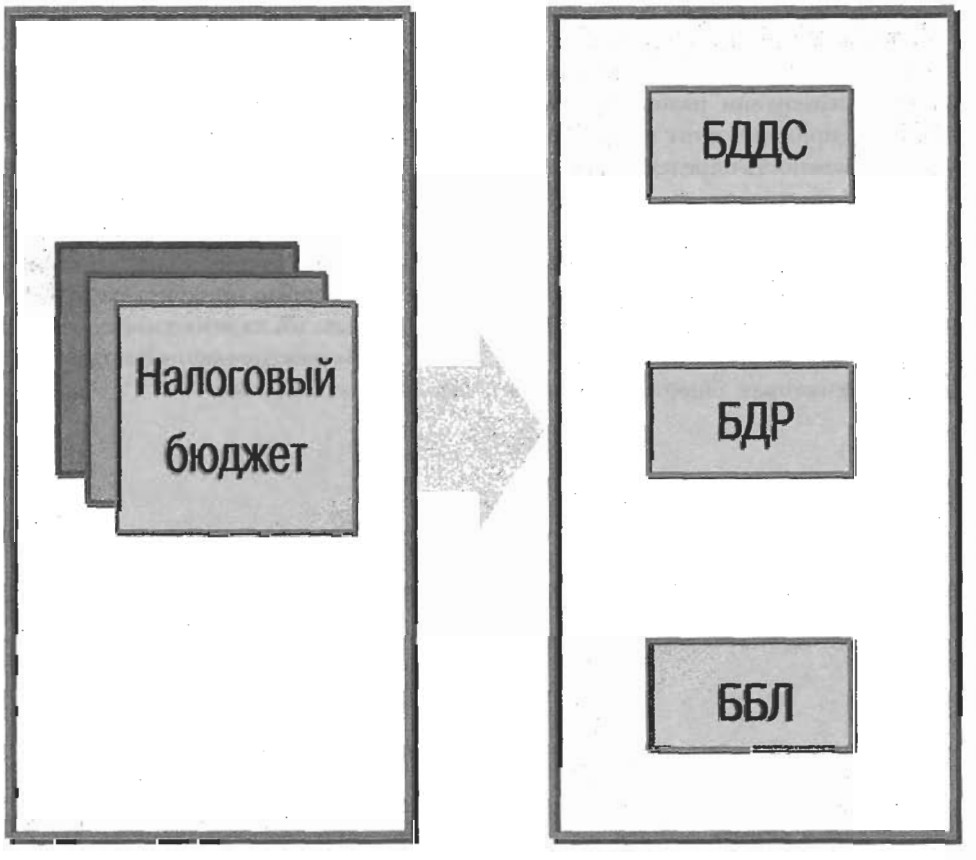


Схема 5.19.2

Место налогового бюджета в системе бюджетирования



групп четыре. Для всех налогов, входящих в одну группу, общей является налогооблагаемая база – ею могут быть та же выручка (соответственно, речь идет только о тех налогах, которые находятся в прямой зависимости от выручки), оплата труда, прибыль и среднегодовая стоимость имущества. Аналогично определяется этот показатель и для отдельных налогов. Таким образом, задается целая система индикаторов слежения за налогами».

На *третьем этапе* определяется *коэффициент эластичности налогов* – он показывает, как изменится величина того или иного налога при изменении налогооблагаемой базы на 1% (примеры даны на графиках). Это дает возможность определить, какие из налогов наиболее «чувствительны» к изменению налогооблагаемой базы.

На *четвертом этапе* происходит *оптимизация налоговых отчислений.* Кроме нормативов и льгот, о которых хорошо осведомлены бухгалтеры, специалисты советуют финансовым директорам обратить внимание на налог на имущество – чтобы он не был завышенным, можно использовать переоценку основных фондов.

Пятый этап комментирует **Наталья Верстина**, независимый эксперт: «Большую помощь окажет составление так называемого *налогового календаря*, в котором указывается, когда и какие налоги должно заплатить предприятие. Это позволит избежать просрочек и пени. И теперь, когда у руководства есть система индикаторов в виде показателей налогового бремени, есть графики эластичности, позволяющие определить «цену» любого управленческого решения, проведена оптимизация налоговых отчислений и составлен налоговый календарь, можно приступать к построению *бюджета налогов* (*шестой этап*). На величину налоговых отчислений влияют объемы работ, выполняемых компанией, платежи, которые приходят за эти работы. Основываясь на этих данных (они есть в системе бюджетирования), и надо составлять бюджет налогов».

5.20. Практикум. Переоценка ценностей

Управление корпоративными финансами невозможно без регулярной оценки имущества и активов.

5.20.1. Новый хит

Среди финансовых менеджеров в последнее время становится популярной оценка имущества предприятия, бизнеса. Строго говоря, в этом нет ничего нового – оценка практикуется с самого начала рыночных реформ, когда имущество стали активно покупать, продавать, сдавать в аренду, использовать в качестве вклада в инвестиционные проекты. Сейчас актуальность этой процедуры возрастает еще и потому, что ее рассматривают не только как способ *оценить* бизнес, но и как эффективный инструмент, с помощью которого можно *управлять* бизнесом, вернее, его частью – корпоративными финансами.

В этом контексте становятся понятны сетования специалистов-оценщиков: компании, мол, не умеют *пользоваться оценкой*. Для самих оценщиков это выливается в то, что заказчик «не знает, чего хочет». Но речь не о том, чтобы облегчить жизнь приглашенному специалисту. Выяснить цель оценки – чисто управленческая задача, которую должен решить клиент. Более того, это нужно сделать задолго до появления оценщика.

5.20.2. Прежде чем оценивать имущество, оцени ситуацию

«В начале 1990-х годов, – рассказывает Наталья Верстина, независимый эксперт-оценщик, – в связи с ростом цен стоимость основных фондов (ОФ) оказалась сильно заниженной относительно рыночных цен, и тогда Госкомстат ввел специальные коэффициенты, согласно которым эта стоимость увеличивалась. Но группы, на которые разбили все виды ОФ, были очень большими, и получилось, что стоимость, например, заводов, учебных корпусов и офисных центров возросла в одинаковое число раз. Ясно, что стоимость оказалась искаженной (в основном завышенной). Поэтому, как только предприятиям разрешили наряду с использованием коэффициентов привлекать к переоценке ОФ независимых экспертов, появилась тенденция снижения их стоимости с целью уменьшения налога на имущество. Это было понятно всем. Но дальше начались сложности. Дело в том, что налог на имущество нельзя рассматривать отдельно от налога на прибыль (это понимают далеко не все руководители, желающие уменьшить налоговое бремя). При уменьшении стоимости ОФ автоматически уменьшаются и амортизационные отчисления, что ведет к увеличению прибыли предприятия. Таким образом получается, что налог на имущество снижается, а налогооблагаемая прибыль и налог на нее увеличиваются. Здесь финансовому директору нужно оценить, какое соотношение этих

Не существует правильных методов субъективной оценки. Каждый раз, выигрывая в одном, проигрываешь в другом. А понять, чего хочется на самом деле, – далеко не просто.

И хочется, и колется, но все равно происходит.

двух налогов наиболее выгодно для предприятия».

Подобная ситуация — одна из типичных. Но бывают и другие, например когда руководство предприятия собирается привлекать заемный капитал или увеличивать собственный. В первом случае оно заинтересовано в том, чтобы продемонстрировать кредитору высокую стоимость собственного капитала как гарантию возврата кредита. Поэтому необходимо оценить свое имущество так, чтобы его стоимость оказалась больше, чем раньше. Во втором случае надо осмыслить ситуацию с точки зрения потенциального акционера, для которого важно, какую прибыль давало предприятие на протяжении некоторого времени до покупки акций. Поэтому в процессе оценки следует ориентироваться на нижний предел стоимости ОФ. При этом в обоих случаях необходимо учитывать, что, выигрывая в одном, проиграешь в другом. При повышении стоимости ОФ, а значит и собственного капитала, улучшаются показатели ликвидности и финансовой устойчивости, но одновременно снижается рентабельность предприятия. И наоборот, при снижении стоимости ОФ рентабельность улучшается, а ликвидность ухудшается.

5.20.3. Независимое мнение нужно уметь заказывать

Описанные ситуации — только начало осознания финансовым менеджером проблем оценки. Дальше выясняется, что существует около десятка видов стоимости имущества (наиболее часто при оценке применяются *обоснованная рыночная, инвестиционная, страховая* и *ликвидационная стоимости*). Конечно, провести грамотные расчеты того или иного вида стоимости может только профессионал-оценщик. «Оценка — это независимое мнение эксперта консалтинговой фирмы о стоимости имущества, которое может быть использовано предприятием в различных целях, — говорит **Юлия Еленева**, независимый эксперт-оценщик, — отсюда различные виды стоимости. Задача финансового менеджера состоит в том, чтобы заказать эксперту необходимую в данной ситуации стоимость».

«Различная стоимость имущества вытекает из применения трех подходов к оценке, которые выбираются исходя из целей оценки, — рассказывает Наталья Верстина. — Если, например, рассчитывается обоснованная рыночная стоимость здания для его дальнейшей продажи, то чаще всего используется *сравнительный подход*. Задача оценщика в данном случае состоит в том, чтобы найти несколько аналогичных объектов на рынке и на базе полученных данных оценить, проведя соответствующие корректировки, сколько стоит здание как объект купли-продажи на рынке.

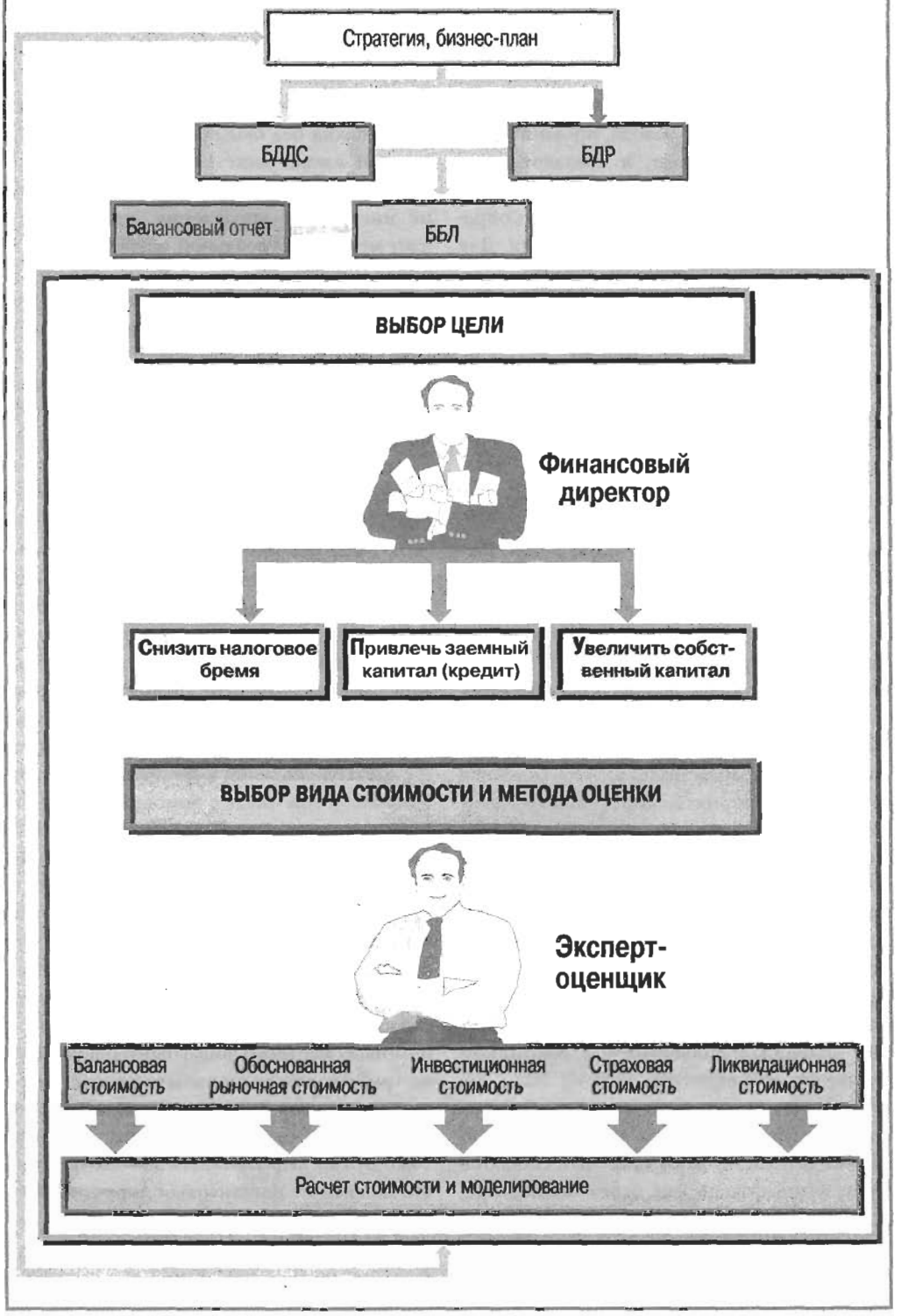
Если предприятию нужно застраховать здание, то страховая компания, как правило, попросит посчитать страховую стоимость *затратным методом*, в основе которого лежит оценка затрат на строительство, то есть воспроизводство здания в случае аварии, пожара.

Доходный подход предпочтителен, например, при покупке двухэтажного особняка в центре Москвы с целью сделать там ресторан или офис (в данном случае будет рассчитываться *инвестиционная* стоимость). Иначе говоря, имущество приобретается ради денег, которые оно будет приносить. При таком подходе совершенно все равно, скажем, какие стены у этого здания — важен доход, который капитализируется в стоимость».

Практика показывает, что разница в стоимости может быть значительной. Так, квадратный метр одного и того же здания для целей купли-продажи может стоить 1500 долларов, для целей бухучета — 600 долларов, а при вкладе в инвестиционный проект — 800 долларов.

«На Дальнем Востоке, — рассказывает г-жа Еленева, — на один из простаивающих заводов пришли китайцы и предложили организовать совместное производство. При

Схема 5.20.1


Стратегия, бизнес-план
БДДС
БДР
Балансовый отчет
ББЛ
ВЫБОР ЦЕЛИ
Финансовый директор
Снизить налоговое бремя
Привлечь заемный капитал (кредит)
Увеличить собственный капитал
ВЫБОР ВИДА СТОИМОСТИ И МЕТОДА ОЦЕНКИ
Эксперт-оценщик
Балансовая стоимость
Обоснованная рыночная стоимость
Инвестиционная стоимость
Страховая стоимость
Ликвидационная стоимость
Расчет стоимости и моделирование

этом они оценили завод по обоснованной рыночной стоимости, которая, учитывая депрессивную ситуацию в промышленности региона, была очень низка. И если бы такие условия были приняты, то большая часть прибыли ушла бы китайской стороне. Но бухгалтерия завода проконсультировалась с экспертами, и оказалось, что имущество надо было оценивать по инвестиционной стоимости, которая всегда определяется для конкретного покупателя. Для заинтересованных китайцев стоимость завода оказалась гораздо выше обоснованной рыночной».

5.20.4. С бюджетированием или без него — вот в чем вопрос

Но вернемся к вопросу об управлении. Рассказывает г-жа Верстина: «Руководитель одного государственного предприятия, которое не платит налог на имущество, попросил меня провести переоценку, причем выявлялось значительное снижение стоимости ОФ. Казалось бы, зачем ему это, если мотив снижения налога на имущество здесь отсутствовал? Выяснилось, что головная структура предприятия директивно устанавливает норму, согласно которой себестоимость продукции должна составлять 90% от ее конечной стоимости. А поскольку величину статей себестоимости руководство предприятия определяло самостоятельно, то за счет снижения амортизационных отчислений в себестоимости удалось повысить зарплату сотрудникам и таким образом сохранить коллектив — в противном случае на предприятии некому было бы работать».

Этот пример типичным не является, но он свидетельствует о том, что способов управления финансами через оценку предостаточно, было бы желание и умение этим пользоваться. И здесь возникает еще один немаловажный аспект проблемы. Его комментирует Вячеслав Кондратьев: «Оценка как инструмент управления корпоративными финансами опирается на баланс и существует ради баланса, следовательно, невозможна без бюджетирования. Хотя на первый взгляд кажется, что можно заниматься оценкой и так. Но тогда это уже не инструмент управления, поскольку не дает менеджеру реальной возможности выбора».

На схеме 5.20.1 показано, какое место занимают оценка и бюджетирование в системе управления корпоративными финансами. Роль бюджетирования заключается в том, чтобы помочь менеджеру не только понять необходимость изменения стоимости имущества в будущем, но и смоделировать это будущее, используя различные стоимости ОФ. «Изменять будущее компании, структуру баланса без привлечения и выбытия денежных средств, ничего не делая с собственностью, — вот назначение оценки, — говорит г-н Кондратьев. — Создание структуры баланса, которая решала бы задачи компании, будь то налоговое планирование, увеличение инвестиционной или покупательной привлекательности, — все это делается в рамках управления корпоративными финансами, в том числе с помощью оценки».

Короче говоря, специалисты советуют постоянно заниматься мониторингом стоимости имущества, иными словами, превратить оценку в регулярную процедуру управления бизнесом. При этом они подчеркивают, что бюджетирование и оценка — управленческие задачи принципиально разных уровней сложности. Последняя уже не решается с помощью жесткого пошагового регламента, но требует умения учитывать разные критерии (см. выше) и формировать набор альтернативных действий. Кстати, критерии тоже нужно вырабатывать загодя, и делать это должен не финансовый директор, а генеральный в рамках стратегии.

5.21. Альбом слайдов по теме «Ставим бюджетирование»

- В чем предназначение бюджетного управления (5.21.1.1–5.21.1.6, 5.21.2.8, 5.21.2.9)

- Какие управленческие отчеты используются в системе бюджетирования (5.21.2.1–5.21.2.7)

- Каковы функциональные модели бюджетирования (5.21.3.1, 5.21.3.2)

- Как учесть процессную и проектную перспективу при постановке бюджетирования (5.21.4.1–5.21.4.4)

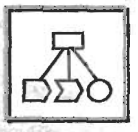
- Какова архитектура системы бюджетного управления (5.21.5.1–5.21.5.3)

- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (5.21.5.4, 5.21.5.5)

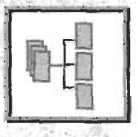
* *От компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»*

5.21.1. В чем предназначение и какова архитектура системы бюджетного управления

5.21.1.1. Ключевые понятия

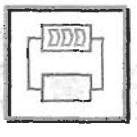


- **Архитектура системы бюджетного управления** – объекты бюджетирования, центры финансового учета, управленческий цикл, бюджеты и финансовая отчетность, функции бюджетирования, организационные звенья



- **Система бюджетирования** – управление финансовыми результатами, финансовыми потоками и финансовыми ресурсами на основе регулярной процедуры планирования, учета и регулирования стоимостных показателей

- **Управленческие отчеты системы бюджетирования** – финансовые предложения, финансовые и экономические нормативы, финансовые планы и отчеты, применяемые в системе бюджетирования



- **Цикл бюджетного управления** – сбор финансовых предложений, разработка финансового план, организация деятельности компании в рамках принятого бюджета, финансовый контроль и анализ, регулирование исполнения бюджетных показателей

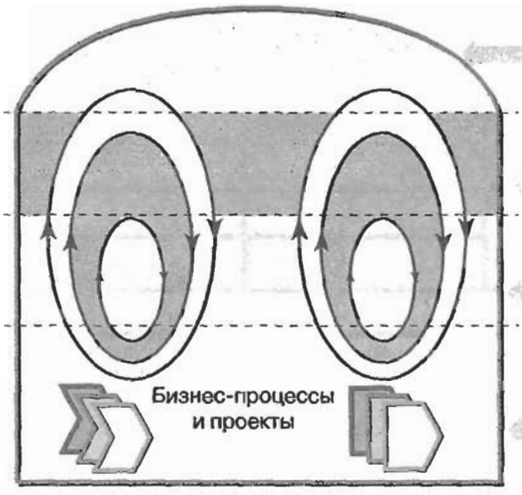
- **Бюджетная система компании** – совокупность бюджетов (бюджетных форматов), объектов бюджетирования и бюджетных регламентов, определяющих последовательность, правила, сроки и ответственных за расчеты бюджетов, формирование отчетов, анализ исполнения бюджетов и принятие решений

- **Бюджет** – финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые значения статей бюджета

- **Объекты бюджетирования** – объекты компании, по которым ведется планирование, учет, анализ и контроль исполнения бюджетов

- **Бюджетные регламенты** – документы, представляющие в систематизированной форме описание процедур планирования, учета, анализа и контроля бюджетов компании

5.21.1.2. Позиционирование системы бюджетного управления



Стратегическое управление
Интегрированная
перспектива деятельности

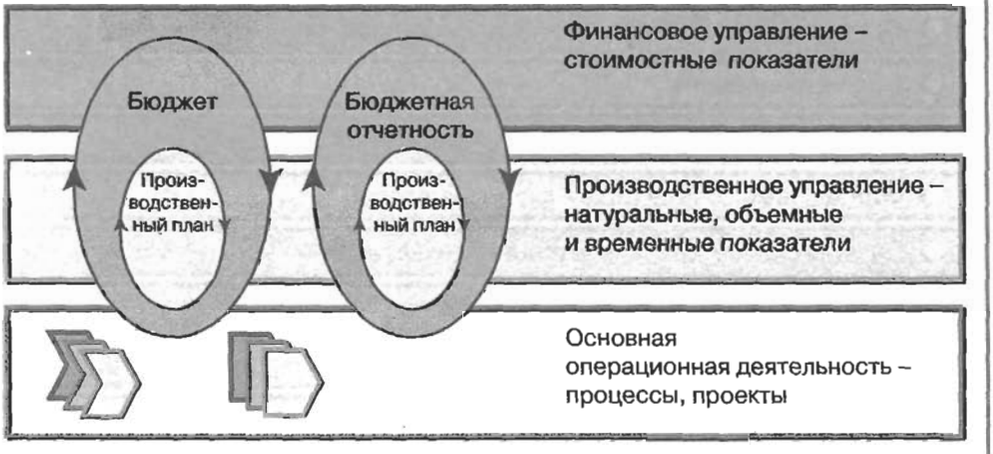
Бюджетное управление
Стоимостная
перспектива деятельности

Производственное (операционное)
управление / физическая
перспектива деятельности

Основная
операционная
деятельность

Бюджетирование включено в общую систему управления компанией

5.21.1.3. Взаимодействие бюджетного и производственного управления



Финансовое управление –
стоимостные показатели

Производственное управление –
натуральные, объемные
и временные показатели

Основная
операционная деятельность –
процессы, проекты

Бюджетирование реализует функции финансового направления производственной деятельностью

5.21.1.4. Показатели бюджетного управления

Показатели бюджетного управления	Компоненты архитектуры		
	Процессы	Проекты	ЦФУ
Результаты (план, факт)			
Ресурсы (план, факт)			
Логистика (план, факт)			

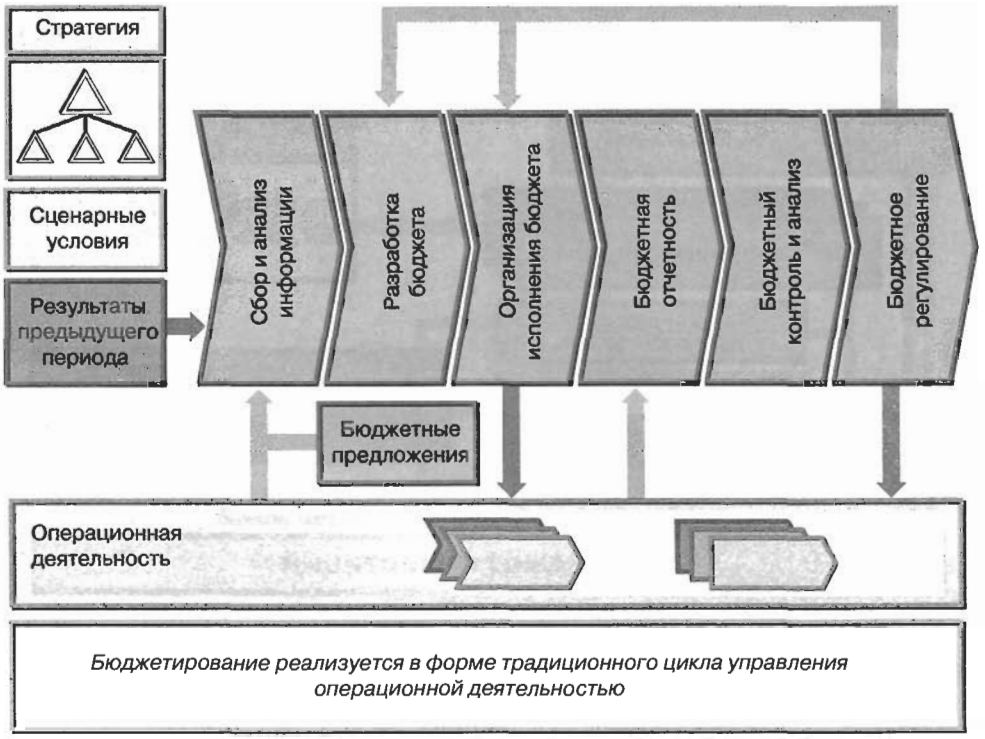
Показатели бюджетного управления привязываются к компонентам корпоративной архитектуры, а именно:

- к процессам
- к проектам
- к центрам финансового учета

5.21.1.5. Компоненты архитектуры системы бюджетного управления

- Объекты управления (бизнес-процессы, проекты)
- Цикл управления
- Состав и архитектура бюджетов в бюджетной системе
- Финансовые отчеты (план, факт, аналитика)
- Центры бюджетной компетенции и их функции
- Регламент финансового планирования
- Регламент финансовой отчетности
- Интеграция с системой учета
- Интеграция с комплексной системой управления
- Общий регламент системы бюджетного управления

5.21.1.6. Цикл бюджетирования



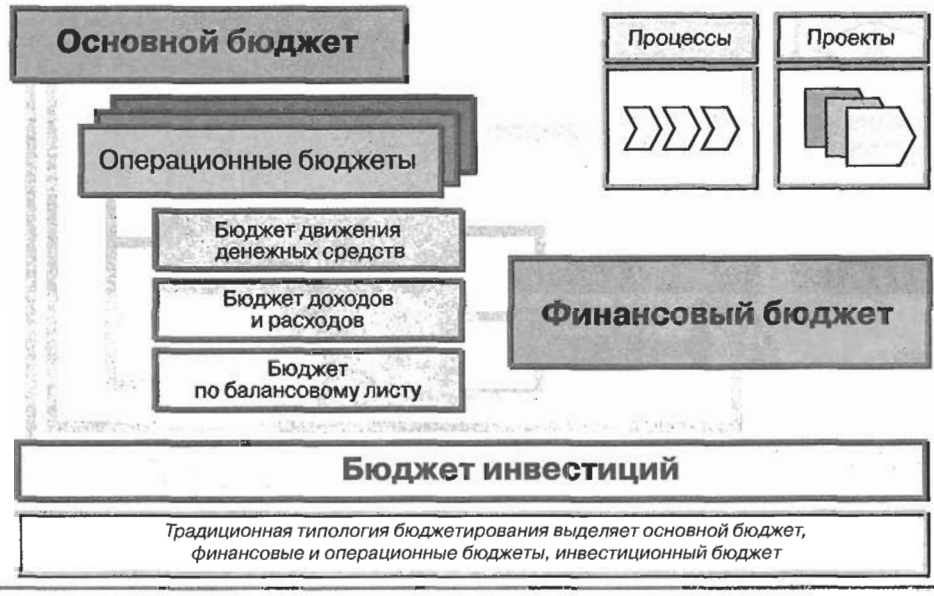
Бюджетирование реализуется в форме традиционного цикла управления операционной деятельностью

Что можно сказать о подобии бюджетного управления и управления маркетингом (производством)?

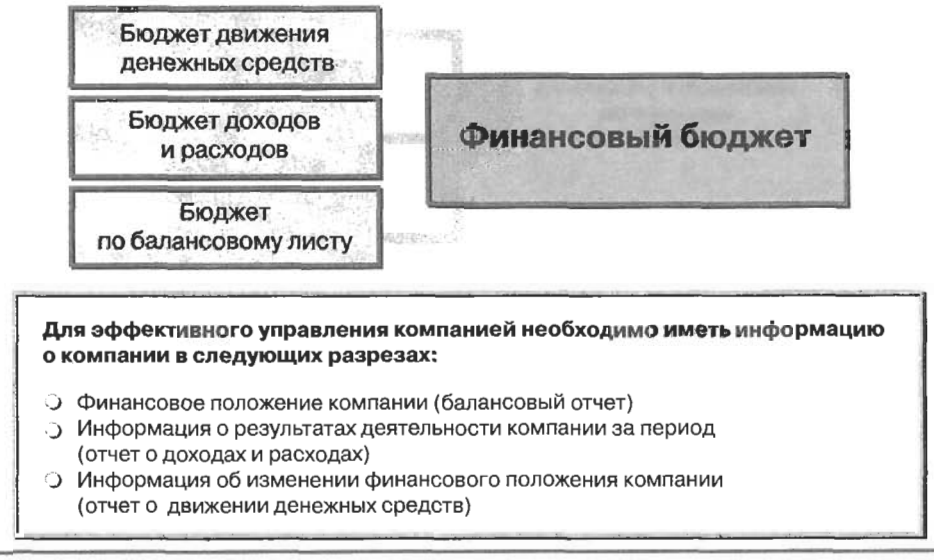
Перечень этапов управления подобны наполнению этапов разов

5.21.2. Управленческие отчеты системы бюджетирования

5.21.2.1. Типология бюджетов



5.21.2.2. Финансовая отчетность



5.21.2.3. Финансовое положение

Баланс	
Активы	**Пассивы**
Текущие активы	Текущие обязательства
	Долгосрочные обязательства
Долгосрочные активы	Акционерный капитал

Баланс показывает:

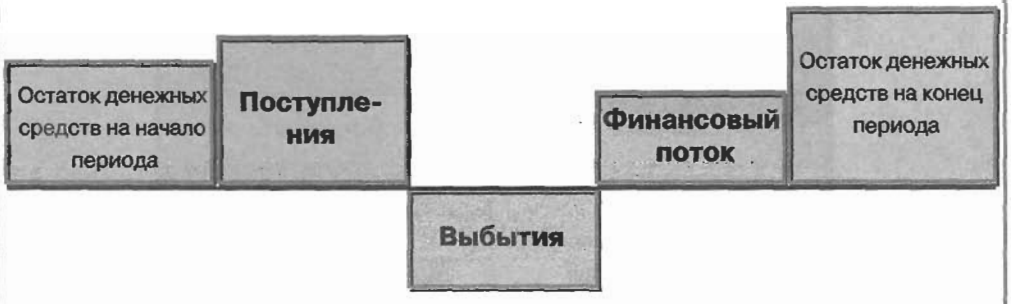
- Экономические ресурсы, которыми управляет компания
- Структуру финансирования
- Ликвидность и платежеспособность
- Способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды

5.21.2.4. Финансовый результат

Отчет о доходах и расходах показывает:

- Оценку потенциала изменений в экономических ресурсах, которыми компания будет управлять в будущем
- Способность компании создавать денежный поток и прибыль за счет экономических ресурсов
- Оценку эффективности использования дополнительных ресурсов

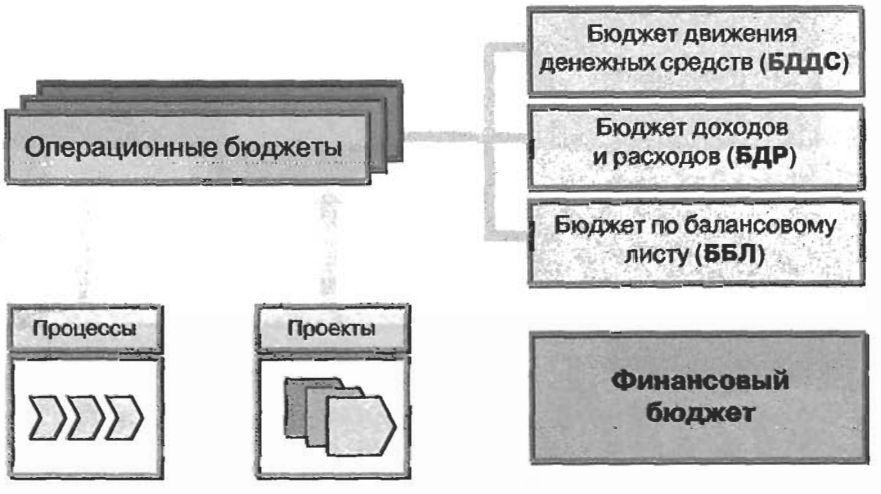
5.21.2.5. Движение денежных средств



Отчет о движении денежных средств показывает:

- Оценку изменений финансового положения по различным видам деятельности (основная, инвестиционная и финансовая)
- Способность компании создавать денежные средства по основной, инвестиционной и финансовой деятельности
- Потребность компании в денежных средствах

5.21.2.6. Консолидация информации в финансовых бюджетах



Финансовые бюджеты классифицируют операционные бюджеты бизнес-процессов и проектов

5.21.2.7. Информационная структура финансовых бюджетов

	I	II	III	IV
Поступления				
Выбытия				
Сальдо				

	I	II	III	IV
Доходы				
Расходы ресурсов (шт.)				
Цена (руб. / шт.)				
Расходы (руб.)				

	I	II	III	IV
Другие показатели				

Операционные бюджеты

	I	II	III	IV
Поступления				
Выбытия				
Сальдо				

БДДС

	I	II	III	IV
Доходы				
Расходы				
Результаты				

БДР

	I	II	III	IV
Активы				
Пассивы				

ББЛ

Данные из таблиц операционных бюджетов консолидируются в финансовых бюджетах

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Позиционирование бюджетирования в комплексной системе управления «Стройтрансгаз»

Кондратьев В.В.

Проектируем корпоративную архитектуру

Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2007

5.21.2.8. Управленческий цикл в бюджетировании

Сбор и анализ информации

Финансовое планирование (план):
Операционные бюджеты (сметы)
- Бюджет движения денежных средств (БДДС)
- Бюджет доходов и расходов (БДР)
- Бюджет по балансовому листу (ББЛ)

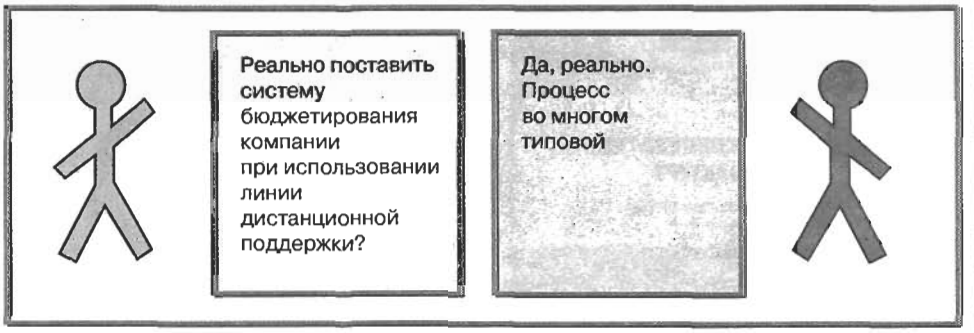
Исполнение бюджета

Финансовая отчетность:
Отчеты об исполнении смет
- Отчет о движении денежных средств (Форма № 4)
- Отчет о доходах и расходах (Форма № 2)
- Балансовый отчет (Форма № 1)

Бюджетный контроль **К = (План – Факт) / План**

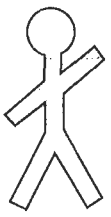
Бюджетные корректировки и мотивации:
Управляющие воздействия
- Что? Кто?
- Что? Кто? Когда?
- Что? Кто? Когда? Сколько?

Управленческий цикл бюджетирования повторяет традиционные этапы цикла управления



5.21.2.9. Задачи бюджетирования

- **Аналитические задачи**
  - постановка целей
  - анализ альтернатив
  - переосмысление бизнеса
- **Задача финансового планирования (основная задача)** – вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее
- **Задача финансового учета (основная задача)** – вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения на будущее
- **Задача финансового контроля (основная задача)** – позволяет сравнивать поставленные цели и полученные результаты, выявлять слабые и сильные стороны
- **Финансовые решения в рамках полного процесса планирования, бюджет** – количественная, финансовая часть бизнес-плана
- **Мотивационная задача** – осмысленное принятие плана, ясность целей, наказание за срыв, поощрение за перевыполнение и т. д.
- **Координационная задача** – координация функциональных блоков планирования
- **Коммуникационная задача** – согласование планов подразделений, нахождение компромиссов, закрепление ответственности исполнителей



Назовите наиболее проблемные вопросы постановки бюджетирования в компании

- ...
- Компетенция участников
- Сложная организационная процедура взаимодействия участников
- Адекватный управленческий учет
- ...

5.21.3. Функциональные модели бюджетирования

5.21.3.1. Выделение функций финансового менеджмента из функционала компании

Какие модели применяют при организации бюджетирования?

- Функциональные модели
- Модели регламентов
- Модели ответственности

5.21.3.2. Пример функций бюджетирования, действующих в компании

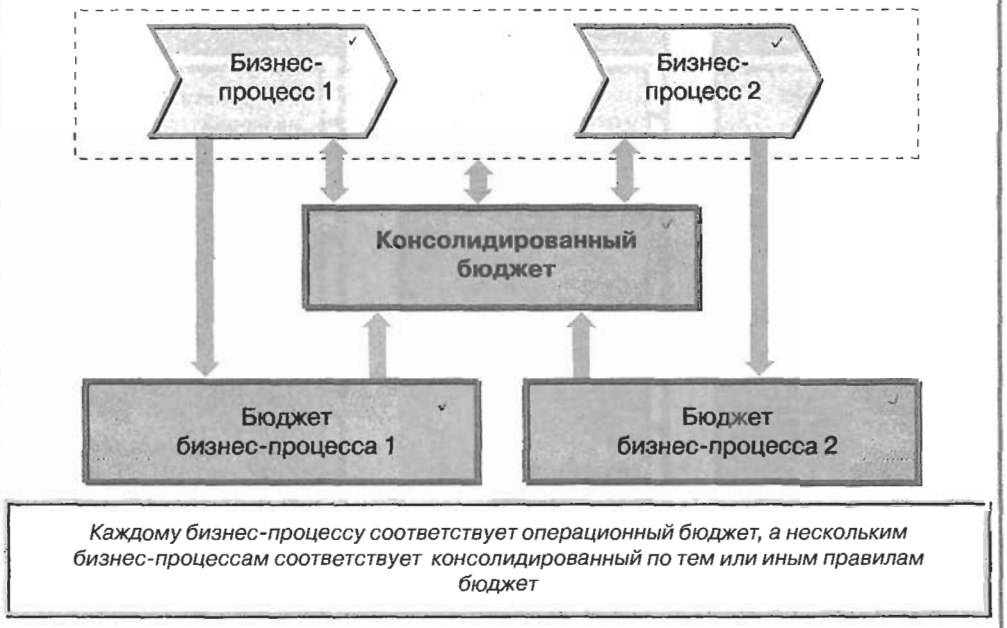
В функции финансового менеджмента входит блок функций бюджетирования

Какова связь стратегии и бюджета?

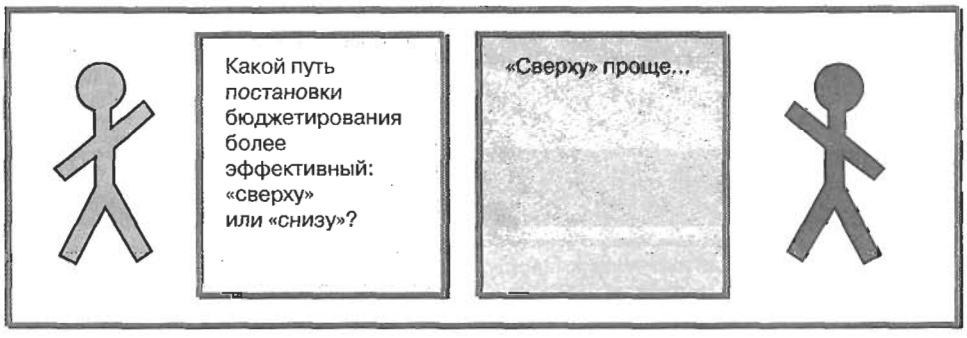
Стратегия каскадируется в целевые показатели бюджета

5.21.4. Учет процессной и проектной перспективы в бюджетировании

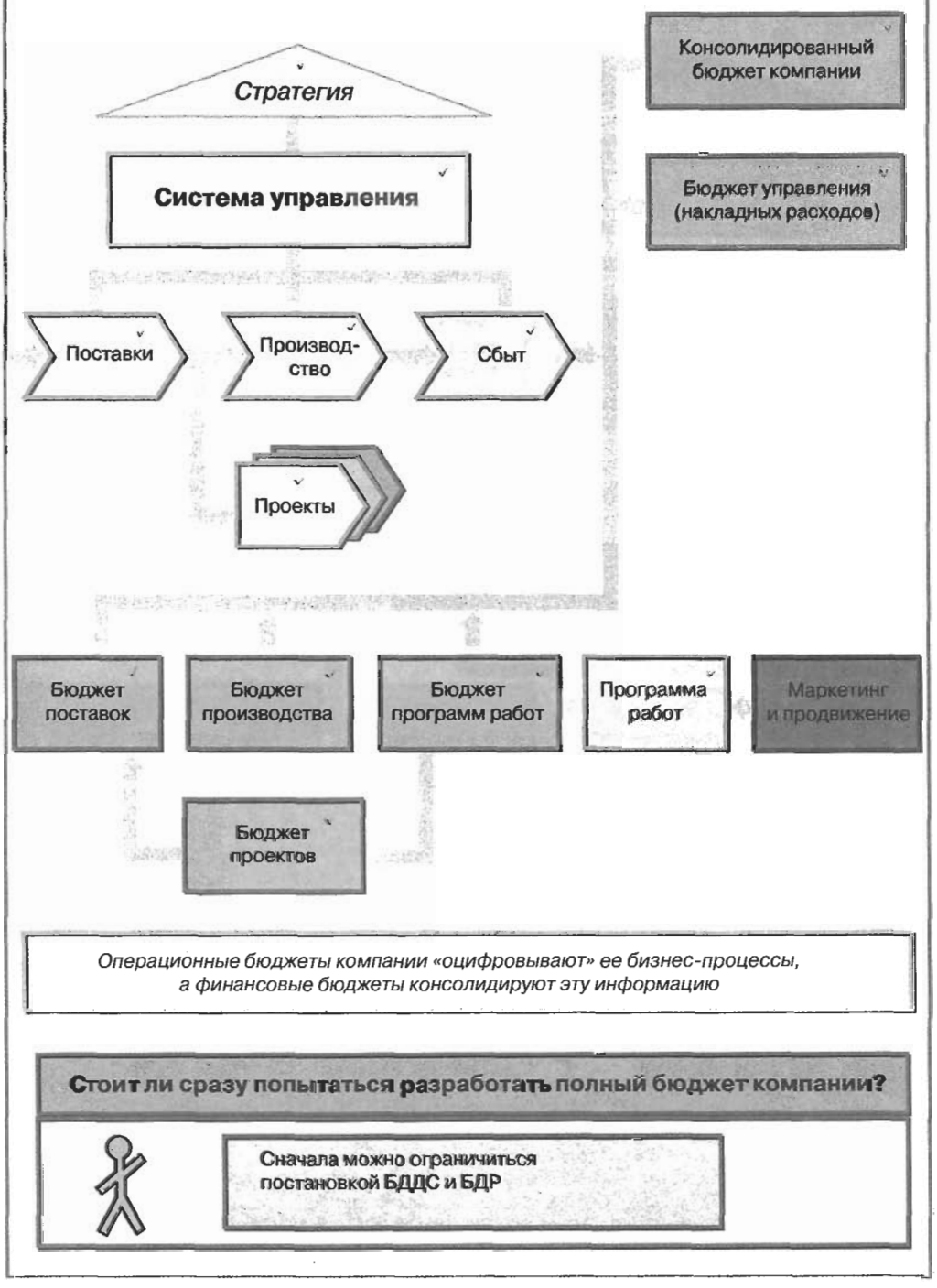
5.21.4.1. Проекция бизнес-процессов на бюджеты



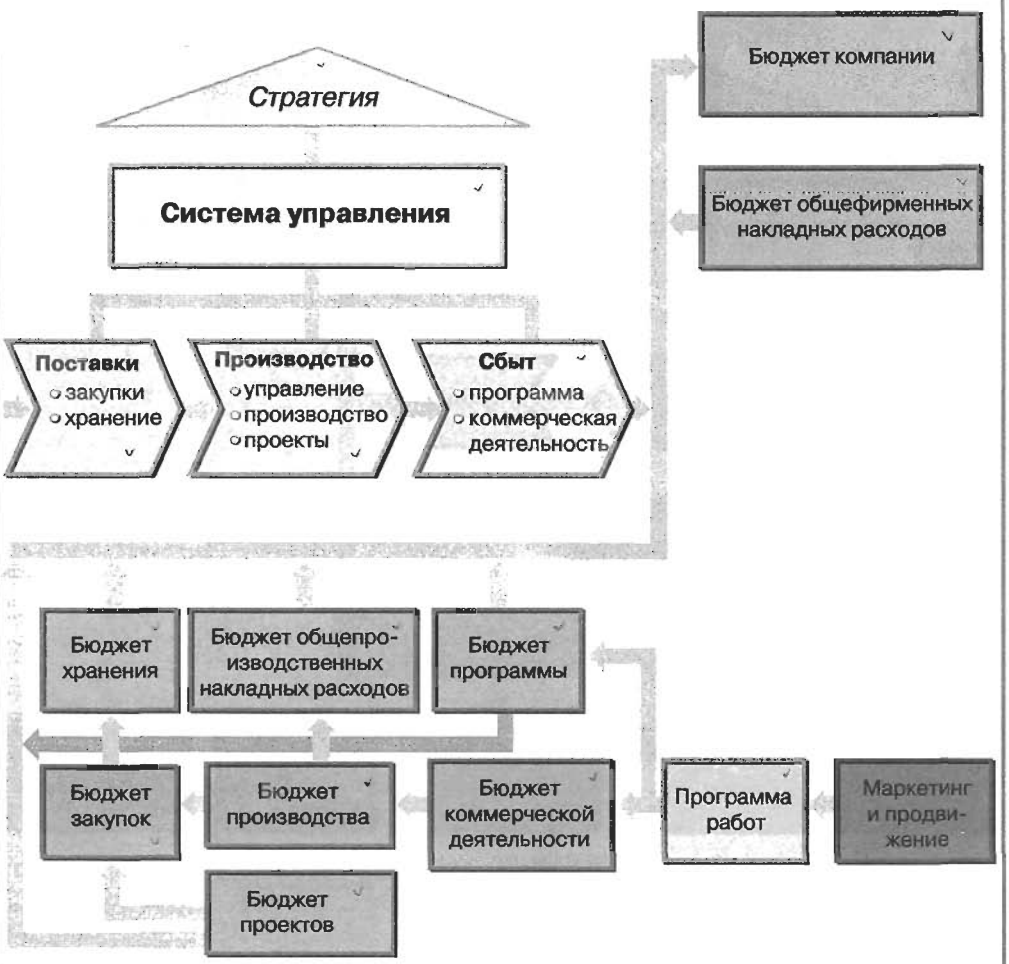
Каждому бизнес-процессу соответствует операционный бюджет, а нескольким бизнес-процессам соответствует консолидированный по тем или иным правилам бюджет



5.21.4.2. Типовая последовательность разработки бюджетов в строительной компании



5.21.4.3. Дальнейшая декомпозиция бизнес-процессов и бюджетов



Детализация описания бизнес-процессов может сопровождаться увеличением числа операционных бюджетов

Варианты

- Можно пройти тренинг
- А можно воспользоваться линией дистанционной поддержки внедрения бюджетирования

5.21.4.4. Консолидация информации в основном бюджете

Финансовые бюджеты консолидируют организационные бюджеты бизнес-процессов и проектов текущей деятельности, а бюджет инвестиций консолидирует бюджеты проектов развития и инвестиционных проектов

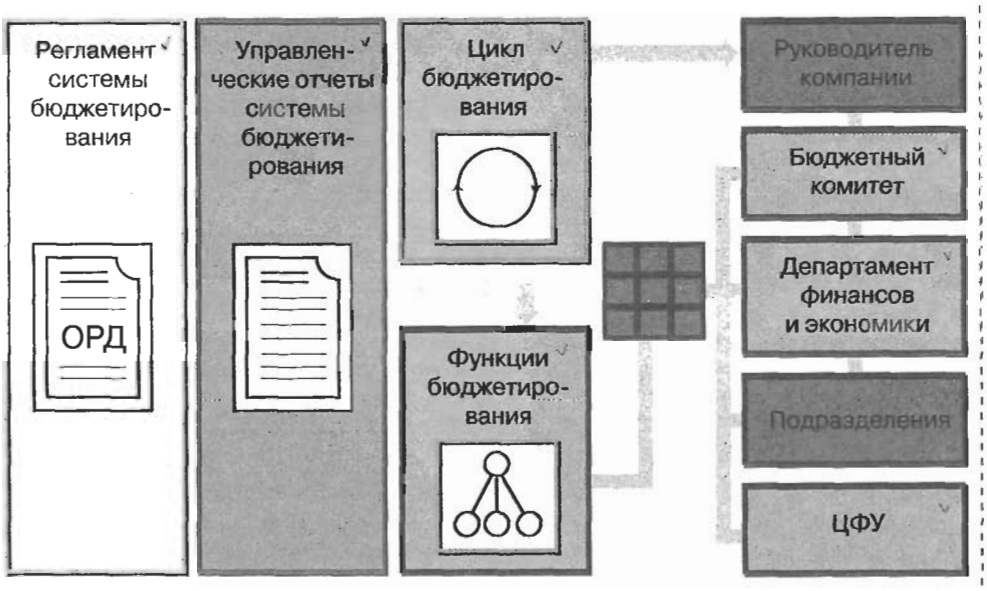
Бюджеты операционных бизнес-процессов, долгосрочных проектов развития и инвестиционных проектов требуют при разработке разных подходов

5.21.5. Архитектура систем бюджетного управления

5.21.5.1. Иерархия бизнес-моделей компании

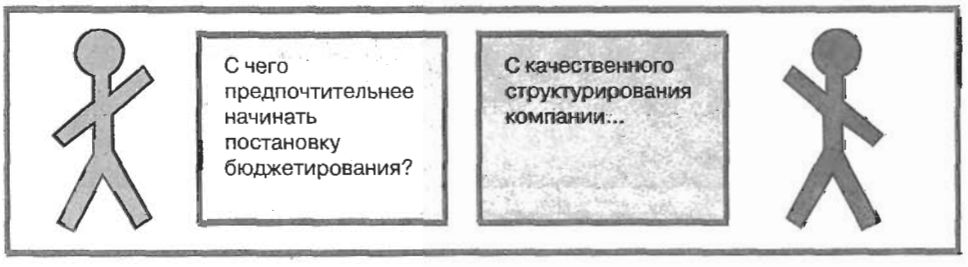
Иерархическая пирамида бизнес-моделей компании иллюстрирует последовательность развития механизмов реализации стратегии

5.21.5.2. Компоненты архитектуры системы бюджетного управления



И Н Т Е Р Ф Е Й С Ы
с другими системами управления

Положение об архитектуре бюджетного управления называет основные компоненты бюджетной системы и общий порядок их взаимодействия в ходе функционирования

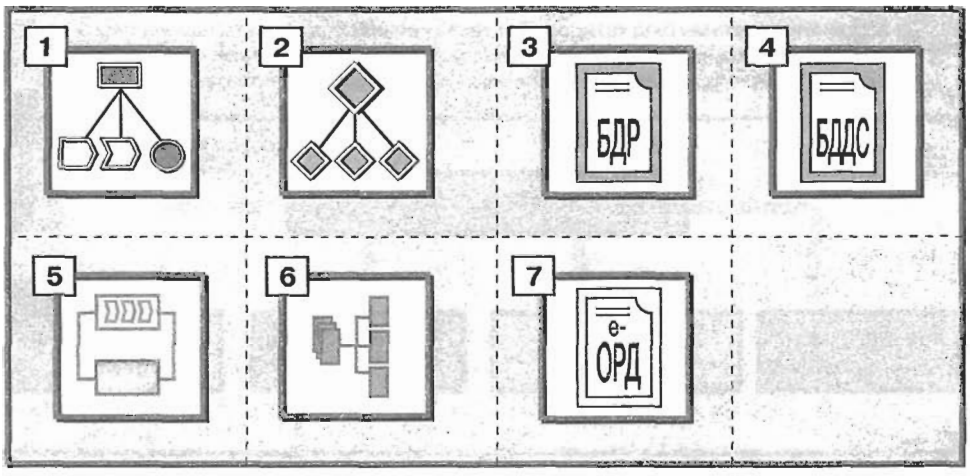


5.21.5.3. Построение системы бюджетирования

- Разработка (и программная поддержка) «Положения об организационной структуре» (кто и что делает в компании)
- Разработка (и программная поддержка) «Положения о финансовой структуре» (кто и сколько зарабатывает/тратит в компании)
- Разработка (и программная поддержка) «Положения об основных бизнес-процессах» (что, кто, как, когда делает в компании)
- Разработка (и программная поддержка) «Положения об операционных бюджетах (сметах)» (какие поступления и выбытия денежных средств, доходы, расходы, финансовые результаты, другие существенно важные показатели реализуются в ходе исполнения основных бизнес-процессов и проектов)
- Разработка архитектуры бюджетной системы
- Разработка (и программная поддержка) «Положения о бюджетировании денежных средств» (поступления и выбытия денежных средств компании и центров финансового учета)
- Разработка (и программная поддержка) «Положения о бюджетировании доходов и расходов» (доходы и расходы, финансовые результаты компании и центров финансового учета)
- Разработка (и программная поддержка) «Положения о бюджетировании по балансовому листу» (активы и пассивы компании)
- Модели взаимодействия стратегии, организационной структуры, финансовой структуры, бизнес-процессов, бухгалтерского учета и бюджетирования
- Организация функционирования системы бюджетирования

Если бюджетирование поставлено правильно, то, возможно, и прибыль не пройдет мимо...

5.21.5.4. Популярный план по постановке системы бюджетирования компании по шагам



1. Структурирование компании для постановки бюджетирования
2. Финансовое структурирование компании
3. Постановка бюджетирования доходов и расходов
4. Постановка бюджетирования движения денежных средств
5. Организация планирования и учета в бюджетной системе
6. Разработка архитектуры бюджетной системы
7. Разработка положений о бюджетировании

Какие принципы полезно соблюдать при постановке бюджетирования?

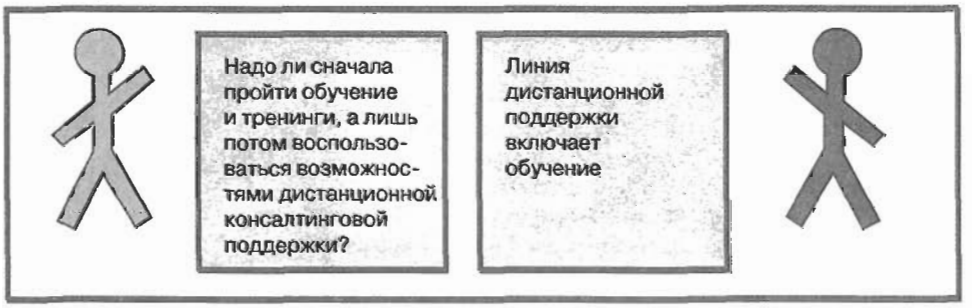
- Структурировать компанию
- Охватить все бизнес-процессы
- Идти от простого к сложному
- Развивать постепенно
- Учить и объяснять
- Решить проблему учета
- Добиваться реального внедрения

5.21.5.5. Формы поддержки постановки системы бюджетирования компании

С постановки системы бюджетирования часто начинаются проекты финансового структурирования компании, управление затратами компании, организация планирования и учета денежных средств, разработка инвестиционной политики компании

При дистанционной поддержке разработок участникам обычно предоставляются:

- Опорные информационные материалы в форме «Навигаторов»
- Тематические презентации, используемые в действующих программах MBA и MBI
- Шаблоны построения решений
- Примеры моделей
- Планы работ для рабочей группы заказчика
- Методологии
- Дистанционное обучение
- Линия «вопросы–ответы», инжиниринг и поддержка разработок



ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
6
Экономика

Ключевые вопросы

• Экономическая компонента организации деятельности компании • Затраты и себестоимость • Организация производства, производительность труда, показатели эффективности • Финансово-экономические модели организации деятельности компании • Управление затратами • Интеграция экономической компоненты в комплексную систему управления

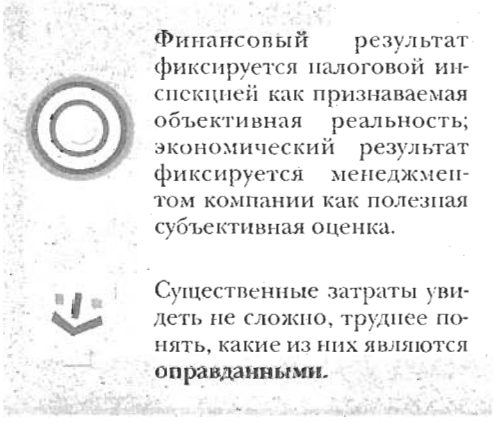
6.1. Микроэкономика — это не про бактерии

Что такое управление экономикой компании? Чтобы понять это (и тем более начать управление на практике), российскому руководителю придется преодолеть много препятствий. Часть из них – препятствия психологические. Например, надо расстаться с иллюзией, что себестоимость – предмет давно всем известный, не представляющий живого интереса. Далее, руководству компании необходимо уверовать в то, что у него гораздо больше влияния на свою микроэкономику, чем у государства, по старой привычке контролирующего ряд аспектов внутрифирменного экономического менеджмента. А там последуют препятствия организационные: сегодня никому не удастся справиться с себестоимостью без организационной и финансовой реструктуризации. Ну а все остальное, как говорится, дело ума и техники.

6.1.1. Это стоит денег

Вот простейший тест. Господин директор, спросите у своего начальника планово-экономического отдела: «Если я подниму заработную плату в полтора раза, а тарифы на электроэнергию увеличатся на 20%, как изменится себестоимость продукции?» Нормально, если он даст ответ не сходя с места, зная, что в структуре себестоимости заработная плата составляет, скажем, 30%, а электроэнергия – 10% и вместе они дадут увеличение себестоимости на 17 пунктов (15 плюс 2). Но скорее всего он возьмет тайм-аут на день-другой, чтобы рассчитать требуемые отклонения.

Сегодня в ряде компаний *себестоимость* воспринимают исключительно как атрибут налогообложения и не используют в качестве объективного экономического показателя в оперативном управлении. Между тем управление себестоимостью – это сердцевина того самого управленческого учета, который и есть, пожалуй, апофеоз идеи регулярного менеджмента. По словам одного консультанта, «даже если завтра власти решат зачеркнуть весь бухучет, то для себя директор все равно должен знать, во сколько ему это обходится на самом деле и почем он это продает».



Финансовый результат фиксируется налоговой инспекцией как признаваемая объективная реальность; экономический результат фиксируется менеджментом компании как полезная субъективная оценка.

Существенные затраты увидеть не сложно, труднее понять, какие из них являются **оправданными**.

Схема 6.1.1

Экономический менеджмент на макро- и микроуровне

Итак, первое, что необходимо, – *не путать две себестоимости*. Одна – полная фактическая себестоимость – расчетный показатель для налогообложения, и только. Другая, о которой пойдет речь, – себестоимость для управления микроэкономикой компании, предприятия, банка – инструмент повышения эффективности деятельности.

6.1.2. В поисках управленческого Клондайка

Каковы реальные возможности менеджмента управлять экономикой в рамках предприятия? Чтобы ответить на этот отнюдь не праздный вопрос, рассмотрим модель управления экономикой, которая работает как на макро-, так и на микроуровне (схема 6.1.1). Она включает, во-первых, правила экономической деятельности, а во-вторых, правила расчета экономических результатов деятельности.

На *макроуровне* эти правила определяет государство, строя свои отношения с компаниями как экономическими субъектами главным образом через Гражданский кодекс, правила бухгалтерского учета (расчет прибыли и себестоимости) и налоговое законодательство.

На *микроуровне* роль государства играет руководство компании. Аналогом Гражданского кодекса является внутрифирменный регламент, определяющий правила функционирования, например, центров финансового учета. Правила расчета экономических результатов внутри компании задаются через учетную политику, но в рамках возможностей, предоставленных Положениями Минфина или ЦБ. Налогообложением внутри компании можно считать порядок разнесения общих затрат (распределения затрат между ЦФУ или изъятия части их доходов), который тоже является элементом учетной политики.

Итак, в распоряжении руководства компании есть как минимум три «фигуры», которые оно может передвигать на поле управления микроэкономикой. Кроме того, как хорошие игроки вторгаются в игру противника, так и компании должны занимать активную позицию по отношению к государственному регулированию. Сегодня неоспоримые успехи достигнуты в том, что называется планированием налогообложения. Что же касается бухучета, то здесь положение иное: руководство компаний не всегда использует возможности, связанные с вариантностью учетной политики, в частности расчета прибыли и себестоимости. Но, как видно из описания модели микроэкономики, пассивность в области учетной политики ограничивает менеджмент и на собственном поле, парализуя по крайней мере две из трех имеющихся там «фигур». В результате набор инструментов в экономическом арсенале предприятий оказывается весьма бедным.

Вот как характеризует ситуацию **Светлана Николаева**:

— По отдельности все элементы, необходимые для управления затратами и себестоимостью, у нас есть. Скажем, *система калькулирования* великолепна. Наша российская (социалистическая) теория калькулирования проработана хорошо: классификация затрат по любому признаку (прямые и косвенные, основные и накладные, переменные и постоянные, производительные и непроизводительные); в зависимости от того, к какому типу производства или к какой отрасли относится предприятие, расписаны методы калькулирования. Прекрасно разработана *теория и практика экономического анализа*. Причем есть финансово-экономический, есть технико-экономический и всякие другие оттенки этой палитры. Хорошо проработано и *технико-экономическое, производственное планирование*. Еще у нас есть *система внутрифирменного расчета*, или советский хозрасчет, — она тоже хорошо представлена в теории, включая внутреннюю отчетность, то есть формирование показателей для управления предприятием. Наконец, *система нормативного учета* (почти то же самое, что система «стандарт-кост» на Западе, управление по отклонениям, фундамент управленческого учета) тоже великолепно разработана. Другой вопрос, было ли это востребовано плановой экономикой, но если говорить об инструментах, то они есть.

Спрашивается: чего же нет? По словам г-жи Николаевой, как минимум *не хватает методологии учета*, которая позволила бы, используя эти инструменты, получать необходимую для менеджмента информацию. Такую методологию образует в том числе и ***директ-костинг*** — *популярная система расчета себестоимости, базирующаяся на разделении общих издержек предприятия на постоянные, то есть не зависящие от количества продукции, произведенной за единицу времени, и переменные, то есть прямо связанные с количеством продукции, произведенной за единицу времени. Только последняя группа издержек включается в себестоимость.*

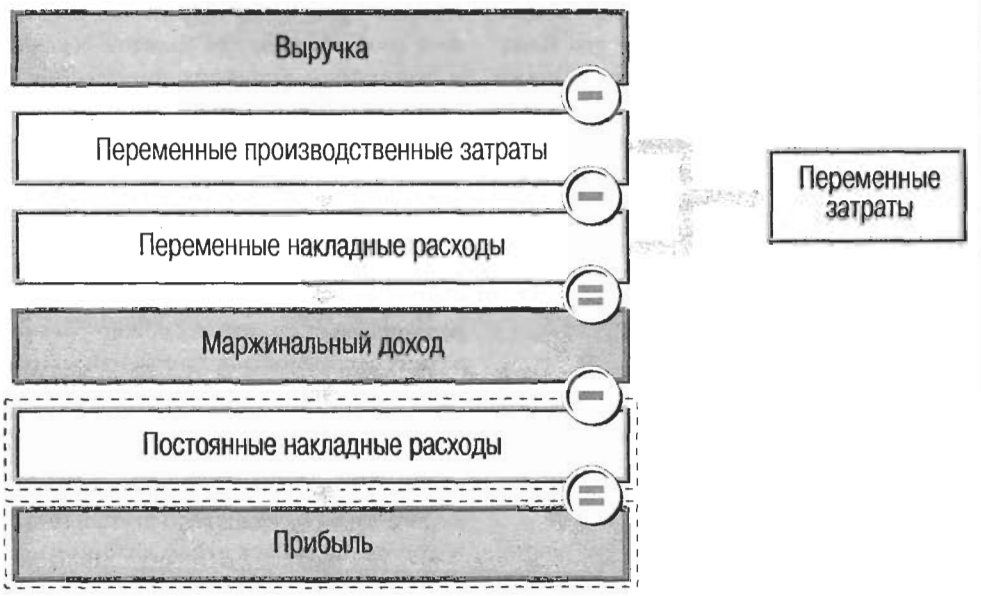
Наименование **директ-костинг** (direct costing), введенное в 1936 году американцем Д. Харрисом и буквально означающее «учет прямых затрат», в некотором смысле условно. На первых этапах практического применения этой системы в себестоимость включали действительно только прямые расходы, общая сумма которых совпадала с суммой переменных расходов, а все виды косвенных расходов списывали непосредственно на финансовые результаты. В настоящее время директ-костинг предусматривает учет себестоимости не только в части прямых переменных, но и в части косвенных переменных затрат. При анализе информации, полученной на основе системы директ-костинг, условно принимается, что объем производства равен объему продаж. Понятно, что с учетом российских реалий этой условности надо уделять особое внимание.

Г-жа Николаева продолжает:

— Мы по привычке до сих пор иногда включаем в себестоимость все расходы — и связанные, и не связанные непосредственно

Схема 6.1.2

Алгоритм расчета маржинального дохода



с процессом производства, потому что при социализме целью бухучета было точное исчисление фактической себестоимости, основанное на полноте включения затрат. А надо ли теперь так делать? Допустим, сегодня я делаю табуретки, завтра – стулья, а послезавтра начну делать еще что-нибудь. Но мои накладные расходы будут примерно те же. На Западе накладные расходы косвенного плана, связанные с содержанием всей организации, не всегда включаются в себестоимость единицы продукции, а покрываются за счет конечного результата (например, *маржинального дохода* – величины, равной выручке за вычетом себестоимости, рассчитанной на основе переменных затрат (схема 6.1.2. – *Ред.*).

Что это дает менеджерам? Это один из инструментов управления ценой. Есть несколько «минимально возможных» цен. Между верхней из них, когда выручкой покрываются все затраты, и нижней, равной сумме прямых расходов, целый спектр вариантов, и искусство менеджера состоит в том, чтобы установить **реальную цену** на изделие. Он должен иметь точную информацию, ниже какого предела в какой момент он не может опустить цену.

Конечно, в долгосрочном плане нужно ориентироваться на покрытие всех затрат. Но если у вас либо залежалый товар, либо вам кровь из носа нужно выйти на данный рынок или сохранить своих клиентов, то под разные маркетинговые стратегии существуют конкретные варианты управленческих решений. Или такая ситуация: на многих российских предприятиях есть незагруженные мощности. Допустим, руководство нашло какой-то заказ и думает – брать его или не брать. Заказчик говорит, что больше десяти рублей не заплатит, а у них себестоимость двенадцать. И заказ отклоняется. А почему? Ведь накладные расходы хочешь не хочешь, а надо покрывать, даже просто сидя на месте. Так, может быть, имеет смысл прокалькулировать себестоимость ближе к нижней границе или какой-то про-

межуточной, допустим, прямые плюс производственные накладные, то есть цеховые расходы?

Иными словами, мы не привыкли нестандартно подходить к решению этого вопроса. А система директ-костинг — это Клондайк, огромное поле для качественно иного подхода к принятию решений и по ценообразованию, и просто по управлению, да, в принципе, и по выживаемости предприятия. Их нужно иметь в арсенале, эти методы. Но применить их без соответствующим образом построенной учетной системы невозможно.

6.1.3. Микроэкономика должна быть автономной

Радует, что благодаря «тихой» революции, происходящей в российском бухучете, теперь можно через учетную политику применять такой вариант учета затрат, как списание общей суммы накладных расходов. Иными словами, калькулировать себестоимость табуретки по прямым (производственным) расходам.

Правда, существует еще одно большое «но», о котором уже упоминалось в предыдущей главе. Такой показатель, как прибыль, в системе директ-костинг вообще не рассчитывается, что само по себе может стать проблемой в отношениях с налоговыми органами.

По сути дела, через налоговый механизм государство косвенно регулирует ценообразование, не давая предприятиям идти к цене и снижению себестоимости от рынка. И это объективный тормоз в развитии отечественной промышленности. Тем не менее, как считают специалисты, выход для менеджеров найти можно и, главное, нужно, ведь конкуренция — вещь жесткая.

Первый путь — принять новую систему учета и попытаться избежать конфликта с налоговой инспекцией (понятно, что согласие последней не гарантировано). Например, предложить расчетный вариант (то есть вне системы бухучета) формирования требуемых показателей — полной фактической себестоимости и прибыли.

Второй путь — для тех, кто не рассчитывает на сговорчивость налоговых органов и сторонится всяческих мутантов от российского и западного учета: использовать новую систему расчета себестоимости исключительно на внутреннем «поле». Как было показано выше, у менеджмента здесь тоже большие резервы. Так, полностью в руках компании порядок расчета экономических результатов по ЦФУ. Если строится региональная политика, можно рассчитывать себестоимость по регионам; рассматривается вопрос об ассортиментной политике — строится себестоимость по номенклатуре товаров и услуг и т. д. То же самое относится к порядку разнесения общих затрат, то есть «налогообложению» ЦФУ, и другим правилам игры, которые может вводить руководство компании в отношении подразделений, строя на этой основе их мотивацию.

Но в любом случае надо заниматься созданием экономики мини-государства, которым является каждая компания. Отметим немаловажный нюанс в словах г-жи Николаевой, а именно, что наличие отдельных инструментов и знание методологии расчета себестоимости — это лишь необходимое, но далеко не достаточное условие для управления микроэкономикой. Не случайно многие предприятия «из бывших», имея весь этот джентльменский набор, проявляют сегодня абсолютную экономическую беспомощность.

Иными словами, дальше следует говорить не о формуле расчета себестоимости, а о *процессе расчета себестоимости*, в котором участвует практически вся компания и в котором проявляется искусство руководителей. Рассказывает **Вячеслав Кондратьев** (группа «БИГ»):

— Начало этого процесса связано с выбором нормативной модели расчета и калькуляцией плановой себестоимости — по заданным объемам выпуска, по центрам

учета и компании в целом. Затем строится точно такая же иерархическая процедура, но на фактических данных, получаемых из системы управленческого учета. Благодаря такому план-фактному режиму учета себестоимости появляется возможность не контролировать результаты «посмертного учета», когда уже трудно что-либо изменить, а проводить так называемый опережающий контроль, когда ожидаемые результаты становятся заранее ясны. Иными словами, управлять себестоимостью — это планировать и контролировать свою себестоимость, а потом предпринимать необходимые действия, связанные с маркетингом, бизнес-планированием, разработкой новых вариантов организации производства, управлением персоналом и т. д., с тем чтобы себестоимость вписывалась в требуемые коридоры.

Экономический менеджмент включает два контура. Первый, связанный с формированием *правил расчета, процессом расчета* и регулированием самой себестоимости и других экономических показателей, *можно* назвать *контуром нормативного регулирования*. Второй, более сложный, направлен на установление эффективных правил игры между подразделениями (*экономические показатели* оценки деятельности, правила образования фондов и мотивация, перераспределение финансовых потоков и результатов внутри предприятия — все, что в плановой экономике называлось *хозяйственным механизмом управления предприятием*).
Оба контура реализуются через управленческий цикл, повторяющийся во всех компонентах менеджмента: сбор информации, планирование, организация, учет в режиме «план–факт», факторный анализ отклонений, регулирование (усиление положительных факторов и ослабление отрицательных).

6.1.4. Компания превращается... в товарно-сырьевую биржу

О том, как должно происходить последовательное освоение менеджерами науки себестоимости, рассказывает директор научно-производственной и коммерческой фирмы «Экософт» **Владимир Мицкевич**:
— На любом предприятии есть три кита: производство, снабжение и сбыт. Производство — это усложненная форма купли-продажи: я покупаю комплектующие, рабочую силу, беру в лизинг оборудование и продаю то, что произвел. Так вот, я считаю, что резервы снижения себестоимости распределяются по этой цепочке примерно так: снабжение — 50%, производство — 10%, сбыт — 40%.
Следовательно, в первую очередь надо заняться закупками. Представьте ситуацию. Я приехал в ваш отдел снабжения и продал вам товар в полтора раза дороже, чем на рынке, оставив 10 копеек с рубля реализации вашему уважаемому снабженцу, монопольно принимающему решение, у кого брать. Или он бескорыстно, но с не меньшим ущербом для фирмы берет у старого поставщика. Отсюда вывод: он должен быть лишен монополизма. Бюро цен планово-экономического отдела должно выдать всю спецификацию в ценах на сегодняшний день. Организуется тендер, в котором отдел снабжения будет участвовать наряду с независимыми посредниками, поставщиками.

Резервы снижения себестоимости распределяются примерно так: снабжение — 50%, производство — 10%, сбыт — 40%.

Далее. Есть цена поставки, а есть приведенная цена поставки. Приведенная цена поставки — это цена с учетом транспортных расходов и в режиме «время – деньги» (одно дело — стоимость десятидневной предоплаты и другое — десятидневной послеоплаты:

Советы директору по организации работы с себестоимостью

1. Разбейте бизнес-процессы компании на три части: поставки – производство – сбыт (основные сферы анализа). Оцените резервы снижения себестоимости на этих трех стадиях.
2. Разработайте программу снижения себестоимости через:
• улучшение системы закупок (маркетинг поставщиков и цен);
• снижение издержек производства (улучшение планирования, повышение уровня организации, контроль времени исполнения операций и расхода материалов);
• повышение результативности сбыта и маркетинга.
3. При расчете себестоимости и калькулировании затрат относительно длительных бизнес-процессов учитывайте временной фактор. Помните, что в бизнесе время – действительно деньги. Например, те заемные деньги, которые стоят 0,05% в день (20% в год) и участвуют в калькулировании затрат, понесенных до факта реализации, скажем, за 60 дней, дают рост затрат в 3% от массы заемных средств.
4. Не забывайте, что себестоимость в производстве нормируется. Производственному персоналу привычны нормы затрат в натуральном выражении, через стоимостный пересчет они переводятся на планово-расчетную и учетную цену и используются в план-фактном контроле (перерасход, экономия).
5. Целесообразны планирование, калькулирование, учет, контроль и регулирование маржинального дохода (объем реализации минус затраты на покупку полуфабрикатов и комплектующих) и его поглощения условно-постоянными затратами. Это называется директ-костингом.
6. Организуйте постоянный динамический пересчет (то есть скользящий режим планирования и учета) себестоимости из-за изменений объема выпуска продукции, динамики цен затрат, фактически произведенного перерасхода и экономии трудовых и материальных ресурсов и других существенных факторов.
7. Анализ сбыта может производиться до уровня продукта и сделки. Можно принять, что коммерческая служба компании закупает в ценах производства и перепродает в ценах покупателя продукты и услуги, получая при этом доход, определенный по разнице цены продаж и приведенных затрат с учетом формулы «время – деньги». Мотивация менеджеров коммерческих служб опирается на оценку получаемого с их помощью и рассчитанного подобным образом маржинального дохода.
8. Снижению стоимости закупок может способствовать ликвидация монополизма менеджера, ответственного за номенклатуру комплектующих, независимый конъюнктурный анализ цен, тендер и анализ внутренних и внешних предложений.

если вы взяли кредит под 20% годовых, то это разница в 1%). Поэтому нужен анализ не только цен поставки, но и приведенных цен, цен в пределах временного графика. А отдел снабжения кроме участия в тендере должен следить за тем, чтобы товар пересек склад готовой продукции именно через десять дней после оплаты, то есть в данном случае выполнять функцию экспедитора.

То же самое относится к отделу продаж. Иногда эти «коммерсанты» получают от директоров премии за то, что сидят и ждут, когда к ним придут за реализованной продукцией. На самом деле они должны сделать заказ производству, закупить у него товар по гарантированной цене и дальше действовать в режиме «время—деньги»: сделать свои динамические торговые наценки, продать и забрать маржу (цена продажи минус стоимость закупленной продукции минус стоимость денег минус расходы на транспортировку), которую потом разделить с холдингом. Если это не холдинговая структура, в системе поощрений отдела должен иметься процент от хозрасчетного (маржинального) дохода, который отдел принес предприятию. И он должен конкурировать с внешними покупателями готовой продукции аналогично отделу снабжения. Естественно, на основе маркетинговых данных должны определяться эластичность спроса и ценовой фактор. Я предлагаю по крайней мере две цены: первая – гарантированной и первоочередной поставки с точностью до минуты, вторая – с точностью до месяца.

То есть надо плодить внутренних коммерсантов на основе жесткой конкуренции с внешними, а для этого руководитель должен четко видеть три разных фронта борь-

бы за снижение себестоимости. Причем *фокус внимания в блоке поставок и в блоке сбыта – на ценовой политике.*

– Чем отличается от них производственный блок?

– Производство, начальник цеха должны работать на достижение натуральных показателей, они не должны отвечать за то, что им поставили ресурс в полтора раза дороже. *Фокус внимания в производственном блоке – это нормативная часть и обоснованность производственных расходов.* Директор по производству должен получать зарплату и премиальные за качество и ритмичность. Если нарушены нормативы, технология, следует вычесть из фонда оплаты труда этот перерасход. То есть не все, что делали большевики, было неправильным. Не случайно, когда инвесторы покупают завод, директора по производству они оставляют, а коммерческого и по снабжению, как правило, высвобождают для народного хозяйства.

Поэтому первая проблема, которую надо решить в производственном блоке, – это нормативная база. У нас есть какие-то нормативы, хорошие или плохие (плохие, потому что раньше, когда выбивали средства, нормативы устанавливались с тройным запасом). На ряде замшелых предприятий они сохранились. Надо собрать производственные отчеты по фактическому списанию на единицу продукции, посмотреть все отклонения и привести нормативную базу к реальному состоянию.

Нужны нормативы на все виды хотя бы материальных ресурсов, а если можно, то и энергетических. Последние рассчитываются так. У вас один рубильник на весь цех. Но есть мощность установки и расход ее на один час. Есть затраты нормо-часов на изделие. Можно вычислить, сколько нужно киловатт-часов на то или иное изделие при нормальной организации. В результате видна энергоемкость не «котловая», а привязанная к рабочему месту.

Кроме того, я рекомендую из фактических цен поставки вычислять средневзвешенную цену ресурса (от процентного соотношения тех или иных цен в общем объеме поставок). Она входит в стоимость базового ресурса на этапе планирования, и каждое изменение цен динамически отражается на себестоимости.

Итак, если у вас есть нормативы, значит, у вас есть нормативная себестоимость. Самое главное – материалы и комплектующие, электроэнергия при значительной энергоемкости производства, вычисленная через машино-час, и время оборота капитала. То есть нормативы *прямых затрат.* Ноу-хау здесь может заключаться в переотнесении того, что у вас было в общецеховых затратах, в прямые, и наоборот. Например, зарплата основного персонала должна быть вынесена в общий столбик – это ваш крест, который должен покрываться маржинальным доходом. В мощных западных корпорациях зарплата основного производственного персонала составляет 2–3% от себестоимости и вообще не является статьей анализа.

О методиках расчета трансфертных цен рассказывает Алия Юсипова (Шкаринова), эксперт банка «Российский кредит»:

– На мой взгляд, основной управленческой задачей при установлении внутренней цены на *привлеченные ресурсы* является оценка дальнейшей эффективности работы банка с этими средствами: позволяет ли цена формирования ресурса размещать его в дальнейшем с определенным доходом и с банковской прибылью, или банк работает в ноль, или банк работает себе в убыток. В идеале трансфертная цена должна дать руководству банка возможность принимать решения об оптимальных источниках финансирования активных операций, а также контролировать риск процентной ставки.

В этом смысле оценка ресурсов, участвующих в обороте между оптовыми и розничными банками, *по средневзвешенной стоимости всех пассивов* банка имеет ряд существенных недостатков. Происходит уравнивание всех внешних

источников средств. Это усложняет оценку их эффективности, а следовательно, контроль за спрэдом, или банковской маржой, – а ведь от этого зависит управленческое решение.

Существует другой принцип определения цены на эти средства, также осуществляемый на рыночной основе. Это принцип оценки так называемых *альтернативных источников*, то есть источников денежных средств, которыми воспользовались бы оптовые банки при отсутствии ресурсов, привлекаемых розничными банками. В данном случае внутренняя цена на средства, формируемые розничными банками, приравнивается к средневзвешенной ставке привлечения из альтернативных источников. Главное преимущество этого принципа в том, что для подразделений, совершающих активные операции, внутренний ресурс по цене приравнен к внешнему, и они сначала будут потреблять внутренний ресурс, а уже затем, при нехватке внутреннего, идти на внешний рынок.

Однако большим недостатком механизма расчета внутренней цены ресурса на рыночной основе является то, что он недостаточно учитывает затратную базу процесса формирования этого ресурса и поэтому не позволяет эффективно контролировать риски по процентной ставке.

Иной путь – это *трансфертное ценообразование на базе затрат* розничных банков. В этом случае трансфертная цена рассчитывается на базе минимальной и достаточной маржи (МДМ), основное предназначение которой – покрыть издержки розничного банка по формированию ресурса. Внутренняя цена здесь – это цена привлекаемых ресурсов (процентные выплаты) плюс МДМ плюс минимальный спрэд, чтобы дать возможность жить тем подразделениям, которые являются источниками средств.

Это то, что касается внутрибанковского обмена ресурсами между привлекающими и размещающими подразделениями. Существует потребность в оценке и так называемых *свободных ресурсов*, то есть не задействованных в операциях банка средств клиентов, имеющих целевое назначение с временным лагом (брокерские операции). Они тоже могут передаваться из одного подразделения в другое для использования, скажем, по краткосрочному банковскому кредитованию или на рынке ценных бумаг. На мой взгляд, эти денежные средства лучше всего оценивать на договорных началах, причем поддерживать на уровне, с одной стороны, *не превышающем возможностей* размещения на внешнем рынке в конкретный момент времени, а с другой – позволяющем заемщику получить определенную маржу.

Еще одна группа банковских ресурсов – это так называемые *целевые ресурсы*, то есть денежные средства, привлекаемые центрами размещения с целью их дальнейшей реализации на внутрибанковском кредитном рынке. Они формируются, как правило, в административном порядке и не являются ключевым доходообразующим фактором для оптового банка. Трансфертную цену в этом случае надо устанавливать на базе издержек упущенных возможностей центра размещения – величины, равной максимальному процентному доходу, от которого пришлось отказаться при реализации сформированного ресурса на внутрибанковском кредитном рынке.

Наконец, четвертая группа ресурсов – это *собственные средства-нетто банка*, тоже источник внутрибанковского кредитования. Их можно разделить на две большие группы. Это уставный фонд, трансфертная цена которого не может значительно превышать уровень

дивидендов, выплачиваемых акционерам банка (в противном случае будет затруднена реализация этих средств на внутрибанковском кредитном рынке). И второй компонент — резервы, образованные за счет прибыли, а также не распределенная в течение года прибыль. Трансфертная цена на них должна равняться внутренней стоимости депозитов бухгалтерии, основной и наиболее стабильной части внутрибанковских кредитных ресурсов. Иначе будет нарушено равенство в вопросах стоимости финансирования операций для различных подразделений коммерческого банка. То подразделение, которое будет использовать эти средства по цене более низкой, чем внутренняя цена на депозиты бухгалтерии, окажется в привилегированном положении. И наоборот, трансфертная цена, превышающая внутреннюю цену на депозиты бухгалтерии, может вывести сформированную за счет прибыли составляющую собственного капитала-нетто банка из внутрибанковского оборота.

– Дальше происходит то, что называется нормативным учетом?

– Да, руководитель имеет на начало месяца в базовых ценах и базовых нормах полную калькуляцию прямых затрат. Но в течение месяца средневзвешенная стоимость ресурса меняется, в результате динамически меняется стоимостное выражение расхода. Соответственно, он делает факторный анализ отклонений: скажем, из-за перерасхода материала, недогрузки (сверхнормативных простоев), неэффективного использования оборудования. Вторая составляющая отклонения — объем прямых затрат. Он анализируется по продуктам или по центрам затрат (центрам ответственности), например по цехам.

Все промежуточные оперативные данные из бухучета регулярно попадают в систему динамического перекалькулирования. Поэтому руководитель знает состояние себестоимости на сегодняшний день. Если в начале месяца планировалась рентабельность в 20%, а сегодня прыгнул тариф на электроэнергию (или другую системообразующую компоненту) и наиболее энергоемкие продукты могут показать рентабельность 3%, а менее энергоемкие – 8%, то в отделе сбыта или маркетинга быстро пересчитывают, кто у них будет брать продукцию в новых ценах, чтобы хотя бы пятипроцентную рентабельность соблюсти. Если неподтверждение внешних заказов снижает объем заказа производству со стороны отдела сбыта, пересчитывается объем выпуска. В результате руководитель может играть всеми показателями себестоимости: они зависят от объема выпуска и внешних ценовых факторов. Соответственно, динамически пересчитывается прогноз маржинального дохода.

Очень важно, что, включая в себестоимость только прямые затраты, мы имеем объект анализа, абсолютно независимый от общецеховых и общезаводских расходов, которые бывают очень значительными. И эти расходы поедают потенциально создаваемый маржинальный доход. Что такое анализ на конец месяца? Это планируемый маржинальный доход, постатейное поглощение его общецеховыми и общезаводскими затратами и анализ возможного перерасхода.

Те руководители, кому удастся построить такую модель, во-первых, нормативного планирования, а во-вторых, оперативного учета себестоимости, становятся королями, поскольку они получают полный контроль над микроэкономикой предприятия. В идеале по динамизму анализа предприятие должно напоминать товарно-сырьевую биржу с электронной доской моментально меняющихся показателей. А из начальника цеха или директора завода — элемента «единого народнохозяйственного механизма» — руководитель должен превратиться в удачливого продавца результатов, полученных за счет оптимально закупленных комплектующих, рабочей силы и полученного в лизинг оборудования.

6.1.5. Отдельно — про банки

Если многим директорам промышленных предприятий аналогия с биржей может показаться натянутой, то руководителям банков такое сравнение должно быть по душе. (Правда, к организации соответствующего экономического менеджмента приступают пока единицы.) По словам председателя правления банка **Юрия Локотцова**, это связано прежде всего с осознанием насущной необходимости управления рисками, ликвидностью. Во всяком случае, к этому должна подталкивать уже та первозная ситуация на рынке, когда любая информация о неплатежах банка хотя бы в течение одного дня может вызвать закрытие лимитов, сокращение возможностей для оперативного привлечения ресурсов, — и банк моментально становится изгоем.

По мнению г-на Кондратьева, грамотное управление банковской экономикой является основой и мощным средством преодоления хронического банковского кризиса, который развивается на наших глазах. В то же время банкам и карты в руки, поскольку, в отличие от промышленных предприятий, они являются настоящими центрами сосредоточения финансовых, интеллектуальных и технологических ресурсов.

Из чего строится управление экономикой банка? Как и положено, из двух блоков.

Первый блок — это расчет себестоимости внутренних финансовых ресурсов, определение трансфертной цены при передаче ресурса из одного подразделения в другое. Так, по словам г-на Локотцова, сегодня вроде бы высокодоходные операции на самом деле из-за своей себестоимости могут не только перечеркнуть всю доходность, но в условиях российской налоговой системы еще и стать убыточными. И наоборот.

Второй блок — задание правил игры между привлекающими и размещающими подразделениями. Эти правила сводятся к установлению трансфертной цены, порядка разнесения общих накладных расходов по центрам привлечения и размещения ресурсов, оценки деятельности и мотивации тех и других в зависимости от полученных результатов. Все это должно способствовать созданию баланса интересов (как мы говорили в главе, посвященной структурам, дивизиональная структура — это система с несовпадающими интересами участников). Несовпадение и даже антагонизм интересов внутрибанковских структур сфокусированы на трансфертной цене. Подразделения, привлекающие ресурс, заинтересованы в повышении этой цены, размещающие подразделения — в ее понижении. От границ установления этой цены зависит внутренняя расчетная прибыль тех и других, а значит, оценка результатов их деятельности. Установление этой цены — всегда компромисс, и отсутствие такого компромисса может привести либо к омертвлению части ресурсов, либо к тому, что внутри банка возникнут сильные центробежные тенденции.

В банке столкнулись с этими проблемами после того, как начали работать над созданием «гармоничного дилингового подразделения». По мнению г-на Локотцова, примерно то же самое происходит и у других: «Так или иначе, но многие банки развивались по модели, предполагающей довольно обособленное валютное подразделение и довольно обособленное рублевое подразделение. При этом ресурс, который формировался на валютных текущих счетах, на остатке валютных счетов, принадлежал валютному департаменту и использовался им же. В момент гипероста курса доллара это позволяло захеджироваться от курсовых рисков и сохраняться в одном поле деятельности, то есть в одной валюте.

Аналогично системе внутрибанковских расчетов строится **система взаимоотношений внутри коммерческих групп и промышленных предприятий**, включающих значительное число ЦФУ. Проблема взаиморасчетов решается либо через введение в структуру бухгалтерии в виде специального подразделения казначейства, которое ведет эти

зачеты, устанавливает внутренние цены и регулирует их, либо через создание корпоративного банка, который возьмет на себя функции казначейства в составе группы.

Когда ситуация с курсом доллара изменилась, стало очевидно, что размещение операций в рублях выгоднее, чем в валюте. Соответственно, появилось желание объединять эти операции. И тогда во многих банках возник конфликт, выраженный примерно в таких словах: "Почему у меня забирают ресурсы? А почему у него не забирают? Я положил силы на то, чтобы сформировать этот ресурс, а его вдруг забрали по цене себестоимости, а это почти ноль (в валюте 3–4% годовых, а в рублях он стоит, условно говоря, 30% годовых). Почему по этой цене, почему не по той? Почему он со мной не делится прибылью от использования этого ресурса?"»

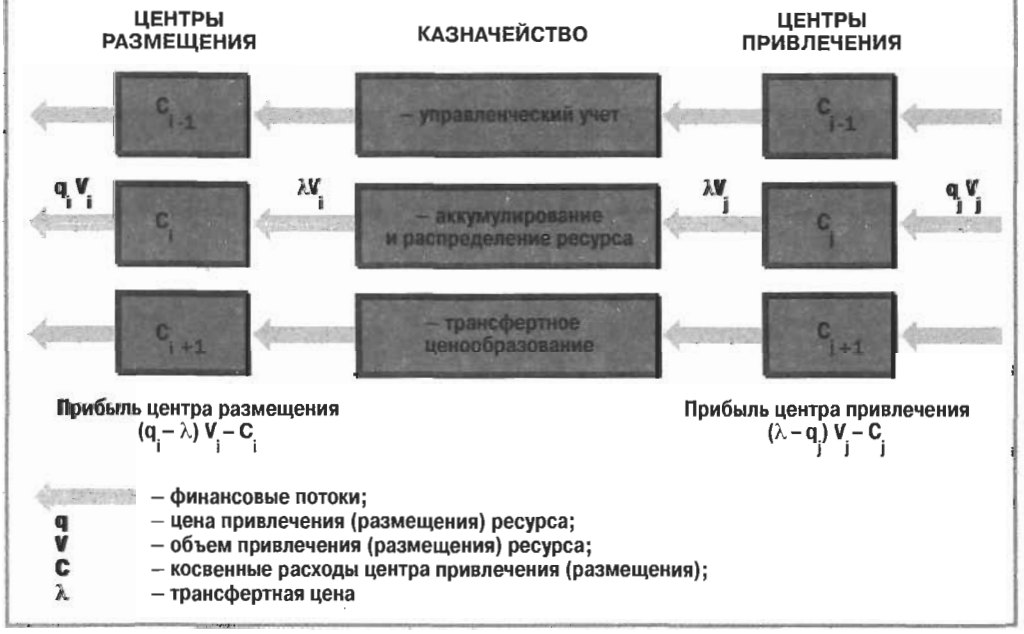
Первый опыт определения трансфертной цены в банке был не слишком удачным: усреднили всю стоимость пассивов банка, включив в нее кроме средней цены привлеченных средств затраты на инфраструктуру, на поддержание расчетно-кассового обслуживания, плату за остатки по счетам клиента. По словам г-на Локотцова, «эта цифра оказалась средней температурой по больнице, при этом валютная бухгалтерия сразу разорилась, а рублевая часть колеблется между доходом и убытком. Понятно, что такая ситуация не сильно стимулирует работу подразделений».

Поэтому в банке пришли к выводу, что трансфертная цена должна определяться как стоимость межбанковского ресурса на рынке. Но и это, по мнению г-на Локотцова, – промежуточный вариант, обеспечивающий лишь частичный компромисс между конфликтующими сторонами.

В конце концов все заботы, связанные с процедурой определения трансфертной цены и управлением потоками ресурсов, должно взять на себя так называемое казначейство – банк внутри банка, общий финансовый мешок, куда все ресурсы вливаются и откуда забираются по определенной цене (схема 6.1.3).

Схема 6.1.3

Модель работы банка с трансфертным ценооборотом



– финансовые потоки;
q – цена привлечения (размещения) ресурса;
V – объем привлечения (размещения) ресурса;
C – косвенные расходы центра привлечения (размещения);
λ – трансфертная цена

Советы руководителям банков по организации работы с себестоимостью

1. Не начинайте с поиска формулы себестоимости и методики расчета трансфертной цены. Начните с разработки организационного «Положения» по банку.
2. Исходя из организационного «Положения» разработайте финансовую структуру: выделите ЦФУ, разделите их на венчуры, профиты и центры затрат, а также по принципу привлечения средств (пассивные операции) и размещения (активные операции) (схема 6.1.4).
3. Проведите реинжиниринг бюджетного управления: разработайте «Положения» о структуре бюджета, организации финансовых потоков, регламентах бюджета, системе управленческого учета.
4. *И только после этого можно подумать (и то не торопясь) об оценке внутрибанковского оборота денежных средств и трансфертном ценообразовании, а также о системе менеджмента для внутрибанковского оборота денежных средств.*

Это модель, при которой профит-центр является хозрасчетным центром, а казначейство – распорядителем ресурсов, который договаривается с профит-центром, ведет с ним торговлю. Тогда ни у привлекающих, ни у размещающих подразделений нет ощущения, что кто-то на ком-то зарабатывает, – зарабатывает весь банк: происходит формирование капитала банка, свободных оборотных средств, инвестиционных возможностей, фондов для венчурного финансирования, для разнообразных инновационных проектов.

Такая модель предполагает определенный тип мотивации, так как рассчитана на людей, которые не гонятся за сиюминутной прибылью, а понимают, что через увеличение совместных фондов они сами будут зарабатывать все больше и больше. По словам г-на Локотцова, «вопрос стимулирова-

Схема 6.1.4

Состав подразделений коммерческого банка в соответствии с их функциональной нагрузкой

ния работы в банках стоял изначально. Но именно там, где он, казалось, был решен и где темпы развития были быстрее, наблюдалось большее количество банкротств, большее количество рухнувших банков. Это чисто рыночная ситуация, когда повышенная доходность приводит к повышенным рискам. Система стимулирования, которую мы стараемся построить, должна четко реагировать на рост издержек, и тогда она не сможет проесть сама себя, привести к банкротству».

Итак, система управления ликвидностью и система стимулирования работают друг против друга. Нельзя работать на максимальную ликвидность и на максимальную рентабельность. Можно работать на фиксированную рентабельность и максимальную ликвидность — либо наоборот. По мнению г-на Локотцова, на сегодняшний день в России более правильно задать определенный уровень ликвидности и стремиться к максимальной рентабельности уже при заданных параметрах надежности работы на рынке.

6.1.6. С чего начать?

В банке несколько лет работали над созданием операционной среды, позволяющей реализовать перечисленные выше идеи. На вопрос, почему так долго, г-н Локотцов отвечает: «Потому что, во-первых, сама задача построения модели информационной матрицы, которая позволяла бы всю первичную информацию о движении денег вести в оперативном режиме, разносить по управленческой отчетности и сводить каждый день, достаточно сложна. Но дело не только в этом. Я знаю крупные российские банки, которые закупили целиком зарубежную технологию, построили дилинговые залы, стоит все красиво, работает. Казалось бы. Но в то же время *не решили проблему трансфертной цены.* Они боятся этого как черт ладана — боятся, что все переругаются. Поэтому там продолжает работать жесткая централизованная система управления ресурсами. А это исключает возможность стимулирования, сдерживает темпы. Пока ресурсное обеспечение этих банков велико, это не будет их сильно волновать, приводя лишь к текучести кадров. Однако рано или поздно им придется решать эту проблему.

Иными словами, к информационной матрице нужен аналитический шаблон, который позволял бы менеджеру, возглавляющему казначейство, видеть последствия принимаемых решений».

Вот что по этому поводу думает г-н Кондратьев: «Практическая организация процедуры, когда вы одновременно должны балансировать между ресурсами и заявками на эти ресурсы, управлять рисками, правильно и эффективно строить внутреннюю экономику через установление трансфертной цены и все это делать в режиме on-line, понимая, что баланс будет проведен сегодня вечером, — самое сложное в построении банковского менеджмента. И теперь, когда некоторые банки поставили это в число первоочередных задач, оказалось, что это долго, непросто, это длинная цепочка управленческих мероприятий, требующих высокой квалификации персонала банка и вовлечения в процесс большей части менеджеров».

Действительно, для того, чтобы ввести в организационную структуру банка казначейство, недостаточно приказа о его введении. Более того, чтобы рассчитать трансфертную цену, недостаточно иметь методику ее расчета, а нужно подготовить структуру и систему управления банка для внедрения этих элементов. И это все та же цепочка, которую мы постоянно обсуждаем в этой книге.

6.2. Советы от инвестиционного фонда «США—Россия» и «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед»

Учитывайте затраты, и их станет меньше. Ищите пути сокращения затрат, и они начнут уменьшаться.

Иногда можно сократить расходы, просто начав их учитывать. Замечено, например, что когда компания начинает регистрировать исходящие междугородные и международные звонки своих сотрудников по дате, времени и цели, общее количество звонков снижается за счет уменьшения звонков по личным делам сотрудников.

Сделайте сотрудников своими единомышленниками. Объясните им необходимость снижения расходов. Дайте им понять, что вы цените их предложения по экономии средств.

Классифицируйте свои затраты по степени зависимости от объемов производства. Большинство систем учета подразделяет затраты на постоянные и переменные. Переменные затраты (сырье, прямые трудовые затраты и т. п.) непосредственно зависят от объема произведенной продукции. Постоянные затраты (зарплата управленческого персонала, командировочные расходы, счета за общее энерго-, тепло- и водоснабжение и т. п.), как правило, не зависят от объемов производства.

Некоторые компании также классифицируют переменные затраты в зависимости от того, насколько легко их можно скорректировать, когда меняется производственная активность. Например, прямые затраты на материалы растут или падают, почти автоматически реагируя на изменения объемов производства. А вот прямые трудовые затраты можно скорректировать только в том случае, если руководство примет соответствующие меры (сокращение штата, сокращение зарплат и т. д.). В то же время затраты на аренду помещения руководству вряд ли удастся сократить в ответ на падение объемов производства.

Классифицируйте затраты в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения.

Отслеживайте не только структуру затрат, но и причины возникновения этих затрат в компании. Это поможет вам предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат. Так, если растут представительские расходы, полезно четко понять, почему сотрудники тратят деньги компании в дорогих ресторанах: происходит ли это потому, что компания активно расширяет клиентскую базу и растет число подписанных контрактов, или потому, что просто ослаблен контроль за использованием представительских средств.

Три шага к снижению затрат

1. Классифицируйте ваши затраты по четко обозначенным категориям. Например: затраты на сырье и материалы, оплату труда, все прямые производственные затраты за исключением затрат на оплату труда, общехозяйственные расходы за исключением затрат на оплату труда.
2. Сосредоточившись на наиболее значительных затратах, определите, какие затраты должны быть скорректированы.
3. Спланируйте и осуществите снижение затрат.

Рассмотрим приемы снижения затрат.

Сокращение затрат на оплату труда.

Действующее российское трудовое законодательство позволяет компаниям сокра-

щать как количество сотрудников, так и их заработную плату.

Сокращение затрат на сырье и материалы.

Для сокращения затрат на покупку сырья и материалов компания может сделать следующее.

• Пересмотреть в свою пользу условия контрактов с существующими поставщиками.

• Найти новых поставщиков.

Пример: *компания может заменить импортные материалы на аналогичную продукцию отечественного производства; установить прямые отношения с производителями материалов либо сократить число посредников; заключить договоры с поставщиками, предлагающими наиболее выгодные условия.*

• Использовать менее дорогие компоненты, где это возможно. Компания может даже внести конструктивные изменения в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые материалы.

Пример: *производитель кондитерских изделий перешел на новую упаковку, поскольку ранее она изготавливалась из импортных материалов, которые стали слишком дорогими после девальвации рубля.*

• Помочь поставщикам снизить свои затраты.

Пример: *крупный российский производитель макаронных изделий успешно сотрудничает с местными фермерами, помогая им снижать затраты и тем самым обеспечивая для себя низкие закупочные цены на пшеницу.*

• Осуществлять закупки материалов совместно с другим покупателем у одного поставщика.

Пример: *две торговые компании могут производить совместную закупку для того, чтобы получить скидку за объем.*

• Производить необходимые материалы самостоятельно.

Пример: *предприятие по производству жалюзи стало изготавливать большее число компонентов самостоятельно, когда девальвация рубля сделала закупку этих компонентов за рубежом экономически необоснованной.*

• Внедрить ресурсосберегающие технологические процессы, которые позволяют экономить на стоимости сырья. Советский лозунг «Экономика должна быть экономной» сохраняет свою силу и в нынешних условиях.

Пример: *компания по производству прохладительных напитков смогла снизить свои затраты на производство тары на 30%, перенастроив машину для производства пластиковых бутылок таким образом, чтобы использовать более легкие (и, как следствие, менее дорогие) заготовки для изготовления бутылок прежнего размера.*

• Придать первостепенное значение процессу закупок сырья и материалов.

Пример: *вскоре после возникновения трудностей в работе компания – производитель продуктов питания перевела своих лучших менеджеров из отдела продаж в отдел закупок сырья и материалов. В результате компания смогла сохранить затраты на материалы почти на прежнем уровне, найдя новых поставщиков.*

• Пересмотреть политику учета сырья и материалов с целью минимизации налоговых платежей.

Сокращение производственных затрат.

Приведенные ниже вопросы можно использовать для оценки эффективности усилий по сокращению затрат.

Арендные платежи.

• Может ли ваша компания пересмотреть условия действующего арендного соглашения?

• Может ли ваша компания переехать в другое здание или помещение?

• Может ли ваша компания отдать часть занимаемой площади в субаренду?

• Не выгоднее ли вашей компании выкупить арендуемое помещение?

Коммунальные платежи.

• Может ли ваша компания ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов?

• Может ли ваша компания внедрить более экономичные процессы?

• Может ли ваша компания перейти на новые условия оплаты коммунальных услуг?

Пример: *компания может оплачивать свои счета векселями, выпущенными самим производителем электроэнергии. Обычно такие векселя можно купить со скидкой.*

Ремонт и обслуживание оборудования.

• Может ли ваша компания отложить на длительный или хотя бы короткий срок некоторые работы по текущему обслуживанию оборудования?

• Не выгоднее ли компании отказаться от услуг подрядчиков и ремонтировать оборудование своими силами или же будет дешевле нанять для этого специализированную организацию, если текущее обслуживание осуществляется самой компанией?

• Может ли компания договориться с нынешними подрядчиками об улучшении в свою пользу условий договора об обслуживании оборудования?

• Может ли компания найти новых поставщиков сервисных услуг?

Интеграция и дезинтеграция.

• Может ли компания снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами или за счет горизонтальной интеграции с другими производителями?

• Может ли компания снизить затраты за счет расширения сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками? Или наоборот – компании выгоднее сузить свою производственную сферу, уступив часть производственного цикла или вспомогательные работы другому производителю?

Сокращение затрат на рекламу продукции.

Пересмотрите свой рекламный бюджет.

• Приносит ли реклама дополнительный доход, превышающий рекламные затраты?

• Существуют ли данные, подтверждающие, что увеличение затрат на рекламу сочетается с повышением объема продаж?

Сконцентрируйте ваш рекламный бюджет на наиболее эффективных видах рекламы.

Проведите переговоры с вашим рекламным агентством с целью пересмотра условий договора в лучшую для вас сторону. В противном случае найдите рекламное агентство с более выгодными условиями.

Изучите возможность оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций.

Дополнительные меры по снижению затрат.

Может ли компания снизить затраты, сократив расходы на:

• научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

• поддержание широкого ассортимента продукции;

• исследование рынка, рекламу и продвижение товаров или услуг;

• поддержание широкого круга клиентов;

• поддержание определенного качества услуг;

• тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;

• оплату труда;

• повышение квалификации сотрудников;

• механизацию производственного процесса;

• организацию производства;

• сохранение существующей политики в отношении обслуживания техники и оборудования;

• скорость выполнения заказов;

• сохранение гибкости производственного процесса;

• поддержку каналов дистрибуции произведенной продукции?

Государственная поддержка.

Может ли компания получить выгоду от какой-либо государственной программы поддержки предпринимательства путем:

• лоббирования принятия соответствующего местного и федерального законодательства;

• получения льгот и субсидий?

6.3. Советы от группы «БИГ»

Затраты являются благом для компании.
Целью управления затратами является не их минимизация, а постановка эффективного использования активов.

Комментарий консультанта **Анастасии Черненко**:

– Когда говорят о затратах, прежде всего имеют в виду контроль и снижение затрат. С одной стороны, конечно, затраты представляют собой уменьшение экономических выгод для компании. Это происходит в процессе хозяйственной деятельности компании, где возникновение затрат всегда вызывает уменьшение активов компании или увеличение ее обязательств. В то же время понятно, что если нужно «что-нибудь продать (произвести), то вначале необходимо что-нибудь купить». В этом смысле затраты — не просто необходимость, но и благо для компании.

Поэтому целью управления затратами не является минимизация затрат. Прямая минимизация затрат может привести к сокращению объемов производства и, соответственно, к снижению финансового результата и ухудшению позиций компании. Возможно, например, и возникновение диспропорций в производстве. Точечное увеличение усилий по сокращению затрат может привести к недостатку тех или иных ресурсов, недовольству сотрудников, сбоям в производственном цикле.

Основной целью управления затратами является эффективное использование ресурсов, их экономия и максимизация отдачи от них на всех этапах производственного процесса, по всем направлениям и сферам деятельности.

Руководителю необходимо научиться распознавать значимость затрат для управления. Одна из наиболее часто повторяемых ошибок — неправильное определение затрат, подлежащих сокращению. Например, компания прикладывает усилия по уменьшению зарплатных статей и не замечает часто неоправданных и раздутых расходов по статьям общехозяйственных и прочих затрат.

Не все затраты можно регулировать в силу технических, технологических, организационных, законодательных моментов. Поэтому необходимо сосредоточивать усилия на управлении затратами значимыми и регулируемыми.

Постановка информационного обеспечения процесса управления затратами в компании заключается в признании затрат, их учете, группировке, разнесении и представлении всех затрат в виде, удобном для анализа и принятия управленческих решений. Для этого необходимо создать действующий механизм постоянного контроля и управления затратами. По-хорошему, управление затратами необходимо сделать регулярным.

Десять простых шагов при постановке управления затратами в компании.

1. Провести сначала совещание, а затем обучение топ-менеджмента компании современным приемам управления затратами.
2. Проанализировать элементы затрат в компании, в том числе с выделением приоритетных для управления.
3. Сгруппировать затраты в удобном виде (выделить прямые и косвенные, постоянные и переменные).
4. Детализировать решения по распределению затрат по выделенным подразделениям (и/или ЦФУ).
5. Провести анализ безубыточности и связанных показателей.
6. Сформировать типовые решения по управлению затратами в краткосрочном периоде.
7. Произвести расчет цены на продукцию на основе различных групп затрат.
8. Зафиксировать все пройденные шаги во внутреннем докумен-

те (наилучший вариант – разработать «Положение об управлении затратами в компании»).
9. Провести обучение персонала современным технологиям управления затратами на основе сделанных разработок и с учетом специфики деятельности компании.
10. Организовать контроль исполнения руководством и управленческими службами технологий управления затратами.

При выделении и группировке затрат руководствуйтесь принципом «больше прямых затрат». В этом случае большинство расходов будет напрямую отнесено на конкретный вид продукции. Соответственно, субъективный фактор при разнесении окажется сведен к минимуму и себестоимость продукции будет более точной.
Два пункта этого перечня полезно пояснить (таблица 6.3.1, 6.3.2).

Таблица 6.3.1

Пояснение к шагу 3. Группировка задач

Признак группировки	Группировка затрат
По элементам затрат (какие затраты?)	Материальные затраты. Расходы на оплату труда. Отчисления на социальное страхование и во внебюджетные фонды. Амортизация оборудования и т. д.
По статьям затрат (затраты на что?)	Материалы на производство продукции. Расходы на оплату труда работников, непосредственно занятых выпуском продукции. Расходы по содержанию и эксплуатации производственного оборудования. Общепроизводственные расходы. Общехозяйственные расходы. Потери от брака и т. д.
По местам возникновения затрат	По производствам. По цехам. По участкам. По подразделениям
По видам продукции	По продукту. По группам продукции
По роли в производственном процессе	Основные, непосредственно связанные с производственным технологическим процессом. Накладные, связанные с организацией, обслуживанием и управлением производством
По однородности	Одноэлементные – не могут быть разложены на составляющие элементы (например, оплата электроэнергии). Комплексные, состоящие из нескольких элементов (например, «материалы» состоят из сырья, топлива, тары и т. д.)
По способу включения в себестоимость отдельных видов продукции	Прямые – могут быть напрямую отнесены на определенный вид производимой продукции. Косвенные, связанные с производством нескольких видов продукции, в себестоимость включаются на основе распределения
По отношению к объему производства	Переменные – величина затрат изменяется пропорционально изменению объема производства. Постоянные – величина затрат не изменяется или слабо изменяется в зависимости от объема производства

Признак группировки	Группировка затрат
По участию в производственном процессе	Производственные – образуют производственную себестоимость. Непроизводственные коммерческие затраты – образуются при продаже продукции потребителю
По периодичности возникновения	Текущие – связаны с производством и продажей продукции данного периода. Единовременные – связаны с подготовкой производства, требуют распределения между периодами
По возможности планирования	Планируемые. Внеплановые
По результативности	Производительные затраты, целесообразные для данного производства. Непроизводительные – возникают по причинам несовершенства технологии и организации производства (например, от простоев)

Таблица 6.3.2

Пояснение к шагу 4. Наиболее распространенные базы распределения накладных расходов

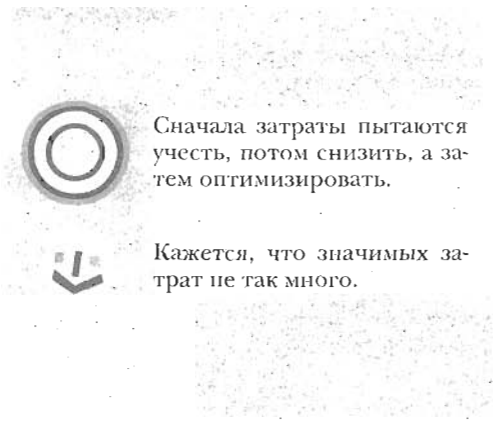
Наименование затрат	База распределения
Аренда помещений, освещение и отопление	Площадь
Расходы по служащим (руководство, столовая, учет времени и заработной платы)	Численность служащих
Амортизация и страхование оборудования и станков	Цена единицы оборудования и станков

6.4. Практикум. Уздечки для себестоимости

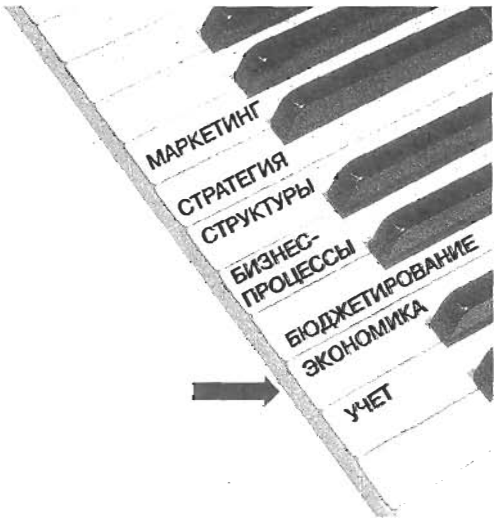
Российские компании исповедуют три подхода к управлению затратами.

6.4.1. Придумал

Года два назад, когда большинство из нас посмеивалось над западными компаниями, борющимися за снижение себестоимости на десятые доли процента, среди российских фирм уже встречались такие, которым было не до смеха: это были те, для кого коридор рентабельности сузился от привычных десятков и сотен до единиц процентов. Естественно, за два года ситуация стала еще менее смешной.



Специалисты условно разделяют отечественные компании на три группы в зависимости от того, как они относятся к управлению себестоимостью. Первая группа — это те, которые вообще не считают затрат. Если раньше к ней можно было смело относить практически все коммерческие структуры, то сейчас их скорее меньшинство. Директор одной такой фирмы, занимающейся перевозкой грузов железнодорожным транспортом, рассказал, что, «пробив» в МПС скидки на перевозки, можно получать хорошую прибыль, имея конкурентоспособные цены. Остается следить только за тем, чтобы сотрудники не воровали. Видимо, подобные счастливчики будут всегда (по крайней мере до тех пор, пока существуют всякого рода монополисты), но бóльшая часть компаний из этой группы уже переместилась во вторую, наиболее многочисленную.



6.4.2. Чтобы снижать затраты, большого ума не надо

Большинство коммерческих и производственных компаний сегодня вынуждено заниматься *снижением затрат* из-за усиления конкуренции и уменьшения прибыли, а кто-то — столкнувшись с убытками. «В снижении затрат и контроле над ними — суть управления себестоимостью для данной группы предприятий, — говорит Вячеслав Кондратьев, генеральный директор компании "БИГ МЕНЕДЖМЕНТ". — За счет этого

можно увеличить ценовой коридор, в котором будет продаваться продукция, что повышает ее конкурентоспособность. Кроме того, полученные данные о затратах можно использовать в системе бюджетирования и при расчете моделей хозрасчета.

Управление себестоимостью в этой группе компаний начинается с анализа структуры затрат (схемы 6.4.1.1 и 6.4.1.2. — *Ред.*). Наиболее популярный среди директоров метод — составление диаграмм по статьям, входящим в состав себестоимости продукции. Простейший анализ наглядно показывает, какие статьи имеют наибольший удельный вес. А просмотрев материалы, например, за последний год, можно получить данные о сезонных изменениях, которые помогут в дальнейшем в оптимизации использования ресурсов».

Как правило, значимых статей не так много (здесь действует уже упоминавшийся принцип 80/20). Чаще всего доминируют затраты на энергоресурсы (на промышленных предприятиях), материалы (например, на сборочном производстве) и заработную плату (например, в сфере услуг). А бóльшая часть мероприятий, направленных на снижение затрат, разрабатывается *на уровне здравого смысла* и в меру фантазии руководства. Такие шаги, как контроль цен на материалы и комплектующие и организация тендеров на их закупку, установка отдельных цеховых счетчиков потребления электроэнергии и перевод энергоемких производств на работу в ночную смену, становятся нормой. Бывают и нестандартные решения. Например, «Рыбинские моторы» построили собственный генератор и получают таким образом 45% потребляемой электроэнергии. Хотя эта затея обошлась предприятию в копеечку, по расчетам специалистов, она окупится меньше чем за год, так как собственная энергия в два с половиной раза дешевле. Большой эффект дают оптимизация складских запасов, контроль расхода материалов, а также сокращение затрат на транспортировку продукции или выход на новые рынки, где доставка обойдется дешевле.

Однако некоторые типичные представители данной группы компаний уже чувствуют себя не совсем уютно. Так, по словам **Олега Оболонского**, директора по экономике и финансам ПО «Елабужский завод легковых автомобилей», на заводе давно налажена система учета и анализа затрат. Но основная причина того, что на первом этапе предприятие несло убытки — маленькие объемы продаж. Лишь когда прирост производства составил около 40%, предприятие наконец получило прибыль.

6.4.3. Волшебная точка

Мысль о продажах — это прерогатива третьей группы предприятий, озабоченных проблемой себестоимости. Эта группа в России самая малочисленная. Ее представители не просто занимаются увеличением объемов продаж, но точно знают, какой именно объем продаж им необходим. Иными словами, эти компании, пройдя через начальную стадию оптимизации затрат, подходят к снижению и планированию себестоимости профессионально — с применением специальных методик.

Рассказывает **Герман Фукс-Рабинович**, президент компании «Римет»: «Наша компания занимается поставкой инструментов на промышленные предприятия России. На этом рынке сильная конкуренция, и мы вынуждены постоянно отслеживать наши затраты и планировать необходимые для получения прибыли объемы продаж». Чтобы регулировать объем продаж, в «Римете» рассчитывают *точку безубыточности*. Вот как г-н Фукс-Рабинович объясняет суть этого показателя: «Точка безубыточности — один из самых важных в управлении показателей, это величина объема продаж, при котором предприятие сможет покрыть все свои издержки, не получая прибыли. То есть продажа следующей единицы продукции сверх данного объема продаж начнет приносить компании прибыль».

«Главное, что необходимо сделать при расчете точки безубыточности, — говорит

Схема 6.4.1.1

Алгоритм снижения затрат

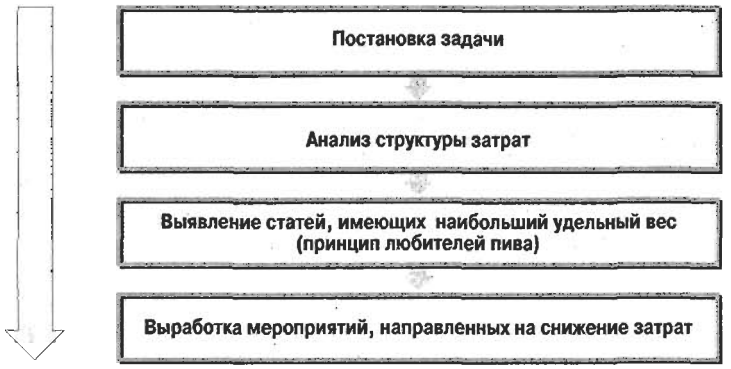
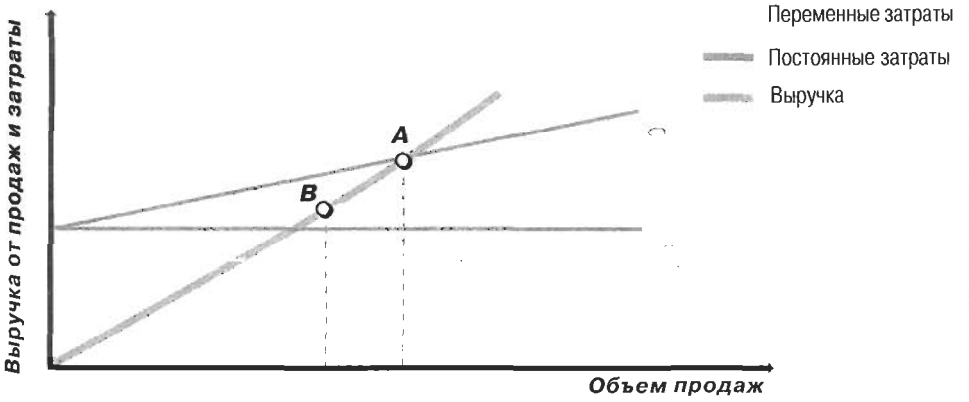


Схема 6.4.1.2

Изменение положения точки безубыточности



A – точка безубыточности до снижения затрат

B – точка безубыточности после снижения затрат

Формула 1.

$T_{min} = C_{пост} / (1 - C_{перем} / V)$,
где V – объем продаж в стоимостном выражении,
$C_{пост}$ – постоянные затраты,
$C_{перем}$ – переменные затраты

Формула 2.

$K_{вкл.п.} = V - C_{перем} / V$,
где V – объем продаж

Формула 3.

$Ф_{пр} = (V - T_{min})/V$,
где V – объем продаж,
T_{min} – точка безубыточности

Формула 4.

$Ор. = \Delta Пр / \Delta V$
где $\Delta Пр$ – изменение прибыли
ΔV – изменения объема продаж

Дмитрий Юртаев, консультант американской корпорации Сагапа, — это аккуратно разделить издержки на постоянные и переменные. Проблема заключается в том, что даже для двух схожих предприятий одинаковые статьи расходов могут быть разнесены по-разному. Это происходит по разным причинам. В частности, существуют условно постоянные издержки, которые могут зависеть от объемов производства, но растут ступенчато, — соответственно, требуется индивидуальный подход. А вот другой пример. На одном предприятии, некорректно распределив косвенные переменные затраты по продуктам, посчитали, что данное направление убыточно, — и его закрыли. Потом, когда ошибка стала очевидной, пришлось нести дополнительные расходы, чтобы возобновить работу в этом направлении. То есть точность разнесения затрат может в ряде случаев влиять на принятие стратегических решений».

Как правило, проделав один раз процедуру разнесения затрат с консультантами, сотрудники планово-экономического отдела потом делают это самостоятельно. Однако впоследствии необходимо отслеживать количественные показатели отдельных статей — они со временем могут меняться (например, может увеличиться цена на электроэнергию), соответственно будет меняться и значение точки безубыточности.

По словам г-на Юртаева, обычно при расчете точки безубыточности делается несколько предположений. Предполагается, что не произойдет изменений цен на сырье и продукцию за период, на который осуществляется планирование; что постоянные издержки остаются неизменными в ограниченном диапазоне объема продаж; что переменные издержки на единицу продукции не изменяются при изменении объема продаж; что продажи осуществляются равномерно. В стоимостном выражении уровень безубыточности определяется по формуле 1 (см. схему 6.4.1.2). «Для того чтобы модель получилась устойчивой, — комментирует Дмитрий Юртаев, — расчет точки безубыточности имеет смысл проводить раз в квартал, полгода или год».

На самом деле ценность той или иной методики для менеджера заключается не в том, чтобы найти «единственно верное решение», а, наоборот, в том, чтобы иметь бóльшую свободу действий. В этом смысле расчет точки безубыточности очень полезная методика, она оставляет широкое поле для управленческого маневра. Во-первых, можно рассчитать уровень безубыточности и коэффициент вклада на покрытие (см. формулу 2 схемы 6.4.1.2) для отдельных продуктов. Это позволяет оценить, какие продукты прибыльные, а какие — нет, и принять более выверенные решения. Во-вторых, как и в любом планировании, здесь можно просчитать несколько сценариев: оптимистичный, пессимистичный и реалистичный. В-третьих, можно узнать объем продаж, необходимый для безубыточной работы компании при изменении одного из постоянных параметров.

В анализе безубыточности предприятия используются еще и вспомогательные коэффициенты — такие, как *запас финансовой прочности*, позволяющий оценить дополнительный, сверх уровня безубыточности, объем продаж (см. формулу 3 схемы 6.4.1.2), и *операционный рычаг*, характеризующий изменение прибыли в зависимости от изменения объема продаж (см. формулу 4 схемы 6.4.1.2).

Логика подсказывает и исторически так сложилось, что к манипуляциям с точкой безубыточности приступают лишь после того, как пройден второй этап — учет и снижение затрат. Но возможен и обратный ход: изменить положение точки безубыточности на более приемлемое для предприятия, не увеличивая объемы производства, а только снизив затраты (см. схемы 6.4.1.1 и 6.4.1.2).

6.5. Практикум. Эффективность затрат

Управлять затратами в условиях кризиса, стабильности и далекого будущего нужно по-разному.

6.5.1. Снижать затраты или увеличивать продажи

Даже среди тех руководителей, которым на практике пришлось убедиться, что управление затратами — вещь необходимая, не все понимают, насколько это необходимо. А ведь известны примеры, когда при снижении издержек на несколько процентов прибыль вырастает так же, как при увеличении объема продаж на треть. При этом компания не несет дополнительных издержек, связанных с расширением производства, менеджеры не ломают голову насчет новых способов продвижения продукции, наконец, появляется возможность более гибкого ценообразования. Но дело не только в цифрах. Вернее, хорошие показатели по затратам можно получить, не только снизив их, но и *увеличив отдачу от этих затрат.* Поэтому профессиональной обязанностью менеджера является правильный выбор метода работы с затратами.

Техники управления затратами делятся на три группы в зависимости от того, приносят они эффект в краткосрочной, среднесрочной либо в долгосрочной перспективе (схема 6.5.1). Чем больше срок, тем техники сложнее. Так что первые шаги в управлении затратами лучше всего делать в расчете на отдачу в ближайшее время. Однако в любом случае своеобразной картой, при помощи которой можно ориентироваться в издержках компании, является бюджет доходов и расходов (БДР). Без него труднее выявить основные статьи текущих издержек предприятия и следить за их динамикой, оценивать работу подразделений, планировать и анализировать инвестиции.

Иногда задачи оптимизации труднее сформулировать, чем решить.

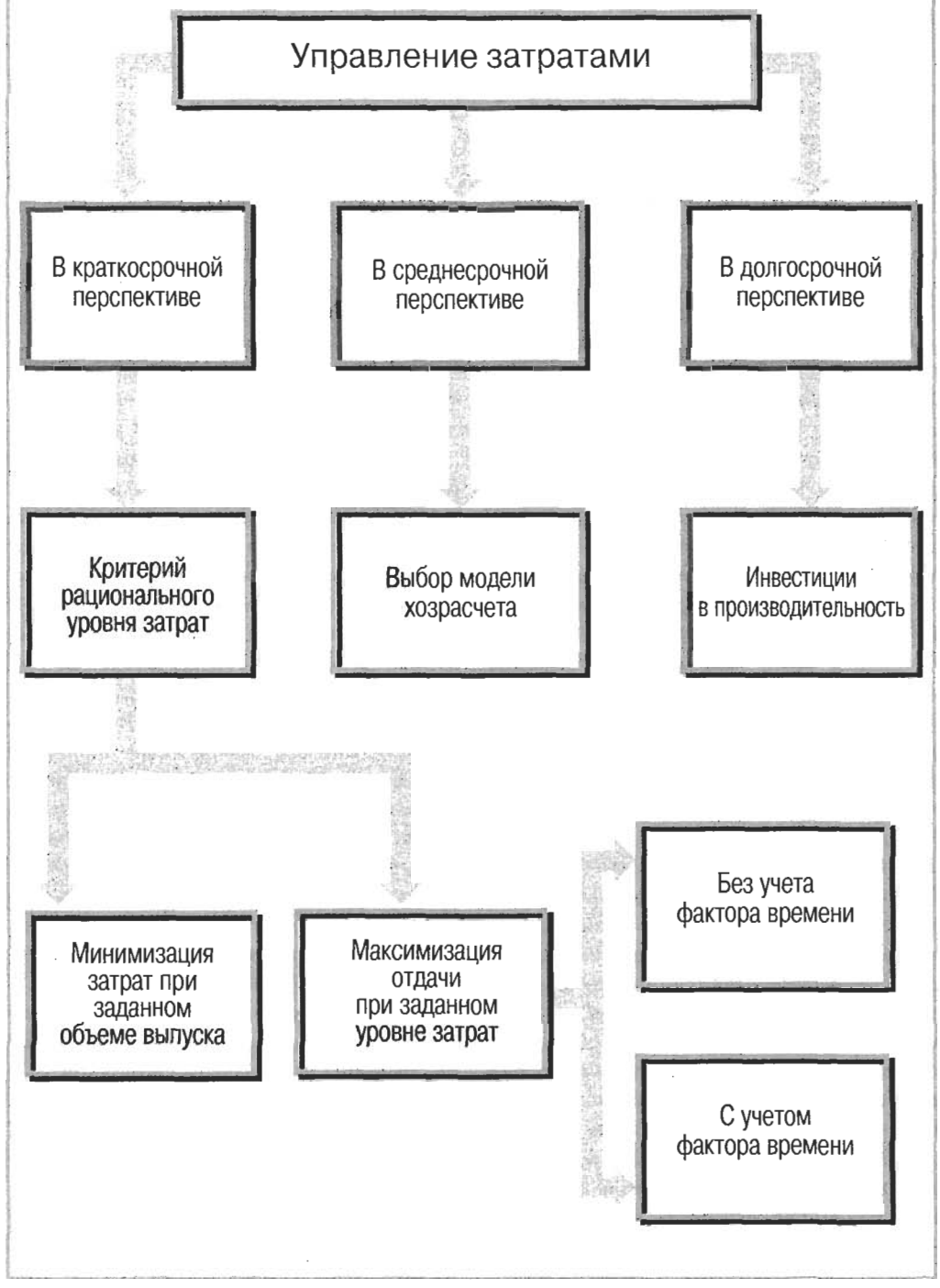
Когда затраты нулевые, доход найти трудно.

6.5.2. Лучше меньше или лучше эффективнее?

На короткой временной дистанции самый доступный способ управления издержками — их снижение, недаром с этого начинают почти все руководители. Сначала делят затраты в соответствии с традиционной классификацией на постоянные и переменные, прямые и косвенные. Затем выделяют основные «драйверы затрат», то есть статьи, которые являются причиной увеличения расходов: как правило, это энергоресурсы, материалы, численность персонала. Кроме того, начинают отслеживать динамику издержек, учитывать сезонные изменения, устанавливать нормативы. По словам **Михаила Давыдова**, консультанта корпорации Carana, основная сложность тут заключается не в перечисленных мерах — все они довольно просты, а в подготовительном мероприятии, то есть выработке БДР. Кроме того, требуется точный экономический

Схема 6.5.1

Алгоритм управления затратами



учет затрат согласно принятым нормативам, а для этого нужна дополнительная функция в бухгалтерии.

«Снижение затрат особенно эффективно в кризисные моменты, — говорит Вячеслав Кондратьев. — А в "мирное время" все зависит от выбора *критерия оценки рациональности затрат*. Если таковым является "минимизация затрат при заданном уровне продаж", то речь пойдет о снижении издержек. А можно выбрать такой критерий, как "максимизация отдачи при фиксированном уровне затрат". Кстати, это вовсе не означает, что затраты останутся на прежнем уровне: они могут расти, если такой рост повысит их эффективность. Просто менеджеры компании должны заранее определять темпы роста тех или иных статей».

Хотя выбор критерия в основном дело вкуса руководителя («по науке» это входит в процедуру стратегического планирования, но и там большую роль играет личностный фактор, так называемая философия стратегии), надо иметь в виду, что увеличение отдачи при фиксированном уровне затрат требует применения более сложных инструментов, чем снижение издержек. Речь идет о таких методиках, как оптимизация складских запасов ABC, поставки *just in time*, различных методиках производственного планирования. Кроме того, большой эффект дают техники управления ассортиментом.

Смысл последнего заключается в оптимальном распределении средств между разными продуктами компании. Рассказывает Михаил Давыдов: «В данном случае необходимо оценить финансовую привлекательность продуктов. После этого имеющиеся средства распределяются так, чтобы самый привлекательный продукт можно было производить в объемах, наиболее приближенных к рыночному спросу. Когда объем выпуска дойдет до точки насыщения спроса, нужно перейти к следующему по привлекательности продукту. И так до конца». Например, в ходе исследования, проведенного на ОАО «Красфарма», производителе фармацевтической продукции в Сибири и на Дальнем Востоке, выяснилось, что выпуск препарата, ради которого было образовано предприятие, стал экономически невыгодным, а прибыль приносят лекарства, которые выпускались как вспомогательные. Компания не отказалась от производства основного продукта, но увеличила объемы выпуска других средств, причем в заранее посчитанных пропорциях. Кроме того, в руках менеджеров оказались расчеты, давшие возможность вести переговоры с местными властями о налоговых льготах или получении дотаций.

Чисто технически оценка привлекательности отдельных продуктов является одной из самых сложных задач в управлении ассортиментом. Михаил Давыдов считает, что ее можно делать, например, опираясь на коэффициент вклада на покрытие, который показывает, какая доля в объеме продаж может быть использована для покрытия постоянных издержек и формирования прибыли. А вот использование показателя рентабельности в данном случае не очень удобно, так как его расчет подразумевает наличие такой субъективной процедуры, как разнесение накладных общецеховых и общезаводских расходов на отдельные продукты. «В одной и той же компании при одних и тех же условиях в зависимости от учетной политики продукт может быть как прибыльным, так и затратным, — утверждает г-н Кондратьев. — Поэтому встает вопрос о выборе правильного критерия разнесения затрат. На Западе его решили просто: любая корпоративная информационная система рассчитывает себестоимость по нескольким методикам одновременно. Менеджеру остается только выбрать методику, адекватную моменту».

Часто при управлении ассортиментом приходится учитывать и фактор времени. «Перед одной из региональных компаний, оказывающей услуги сотовой связи, стоит задача максимизации прибыли, — рассказывает г-н Давыдов. — В данном случае проблему нельзя решить без учета фактора времени. Например, если речь идет о сроке в один месяц, то самым правильным будет устроить распродажу телефонов и аксессуаров к ним.

Если же горизонт планирования увеличить до года, то нужно будет считаться с тем, что скидки приведут к увеличению числа клиентов, что, в свою очередь, потребует инвестиций для увеличения мощности передающей станции. Причем инвестиции нужны уже сейчас, так как если качество связи будет неудовлетворительным, то привлеченные скидками клиенты уйдут к конкурентам. Получается, что у компании уже два направления бизнеса: продажа телефонов и абонентское обслуживание».

Рассматриваемый промежуток времени может быть и больше, но тогда компания выходит за рамки управления затратами в краткосрочном периоде.

6.5.3. Хозрасчет и производительность — для особо одаренных

В среднесрочной перспективе для управления затратами используются *механизмы мотивации*. Этому служат модели хозрасчета: привязав оплату труда менеджеров к результатам работы подразделения (существует «библиотека» подобных привязок), можно повысить эффективность этой работы.

Если руководство фирмы заглядывает еще дальше, на первый план выходит *повышение производительности*, то есть снижение затрат будущих. Тут необходимы инвестиции. Любая компания, которая, например, покупает новые производственные линии или устанавливает информационную систему, следует этому принципу. Успех в данном случае базируется на умении заниматься финансовым анализом и бизнес-моделированием. «Когда-то провозглашалось, что в соревновании двух социально-экономических систем стратегического преимущества добьется та, у которой производительность будет выше. Сейчас то же самое можно сказать о конкурирующих фирмах. У нас в стране о производительности пока никто не вспоминает, а этот показатель не менее важен, чем коэффициент текущей ликвидности, с той лишь разницей, что компании, которые имеют низкий коэффициент производительности, умрут не сегодня, а завтра», — считает г-н Кондратьев.

Компании, которые привлекают для своего развития внешние финансовые ресурсы, могут начать управление затратами с «середины» или с «конца». А вот тем, кто развивается за счет собственных средств, лучше делать все по порядку: научиться управлять затратами на короткой дистанции, потом внедрить хозрасчет, а полученную на этих двух этапах прибыль реинвестировать. Это облегчит положение менеджеров, вынужденных постоянно лавировать между текущей платежеспособностью и будущей рентабельностью.

6.6. Практикум. Экономическая антирулетка

Выбору модели хозрасчета должны предшествовать выработка стратегии и бюджетирование.

Когда в компании быстро растут затратные статьи или руководство не может решить, в какое из направлений деятельности вкладывать деньги, без оценки финансовых результатов *отдельных подразделений* не обойтись. А чтобы их получить, необходимо использовать одну из моделей хозяйственного расчета. Какую именно выбрать? На одном из семинаров, проведенных «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» выяснилось, что компании, уже решившие эту задачу, действовали примерно одинаково. На схеме 6.6.1 представлен типовой алгоритм выбора модели хозрасчета.

Первый блок схемы — *выработка стратегии*. Общая стратегия, полученная из анализа состояния компании «сегодня», подразделяется на продуктовую, функциональную, ресурсную и управленческую стратегии. Последняя, в свою очередь, делится на несколько блоков, один из которых — *финансовая стратегия*. О важности этого блока говорит следующий пример. Если компания планирует развернуть дилерскую сеть в регионах, то это решение повлечет за собой появление новых центров финансового учета (ЦФУ). В рамках финансовой стратегии руководству придется отвечать на вопрос, будут ли эти ЦФУ центрами прибыли или центрами доходов, а это влияет на выбор модели хозрасчета.

Связь стратегии и оргструктуры короче и виднее, чем связь стратегии и экономики.

Когда приходится принимать во внимание слишком много факторов, кажется, что лучше об этом специально не думать.

Еще один пример финансовой стратегии — решение о дивизионализации. Так, опыт одного приборостроительного завода, где дивизионализация сопровождалась внедрением трансфертного ценообразования, показал, что с экономической точки зрения это лишние затраты, но, если говорить о стратегии, это было целесообразно, потому что работа на финансовый результат усилила мотивацию подразделений. В результате включился мощный механизм саморазвития.

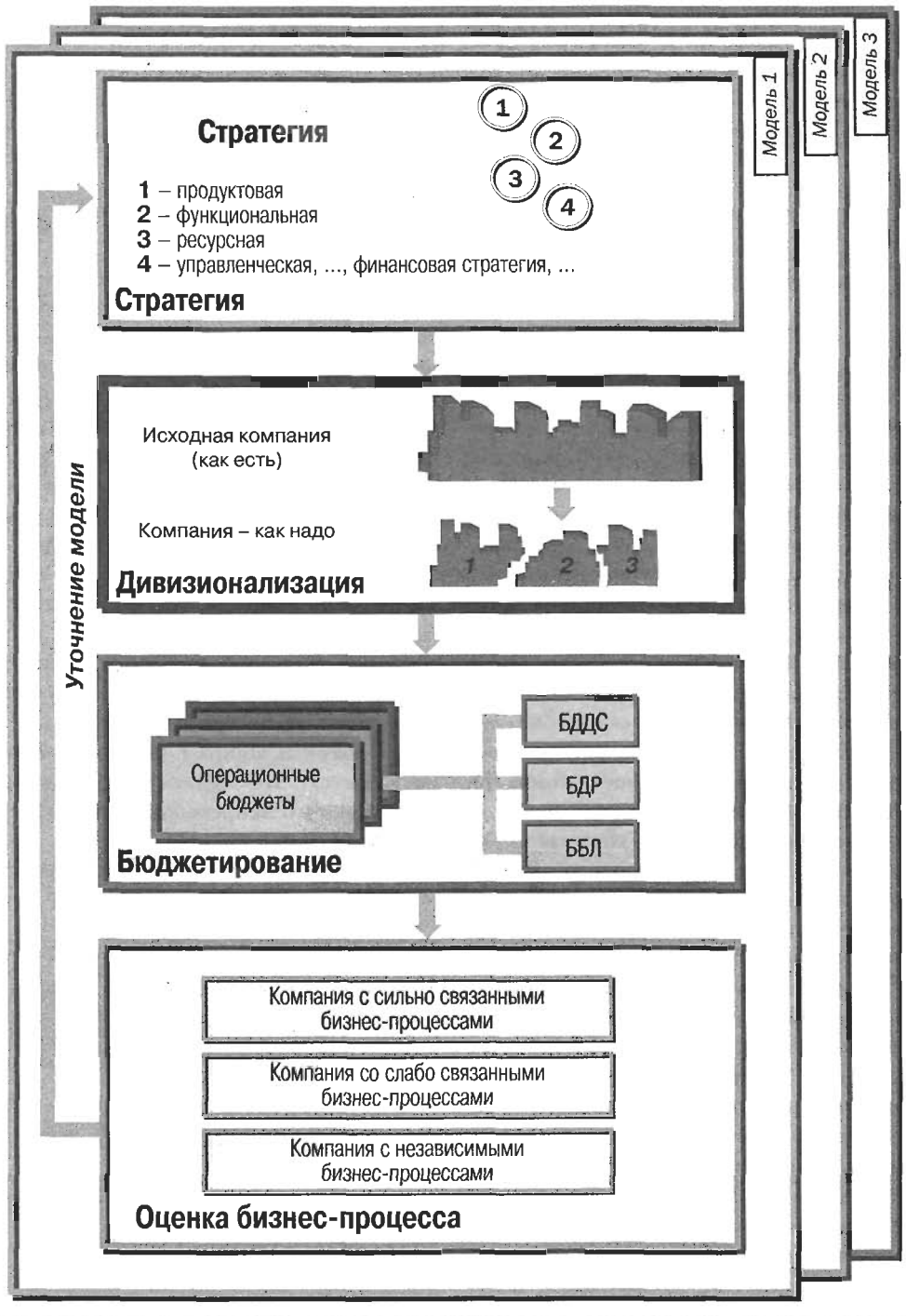
После выработки стратегии проводится *дивизионализация* (схема 6.6.1, блок 2), если она необходима. (Дело в том, что существуют бизнес-процессы, в которых, например, требования безопасности и технологии выше требований экономики, а также бизнес-процессы, не подлежащие расщеплению. По оценкам специалистов, последнее касается примерно пятой части промышленных предприятий и банков, которым нет смысла отказываться от линейно-функциональной системы.)

Следующим элементом схемы является *бюджетирование* (схема 6.6.1, блок 3). Этот элемент обязателен, поскольку информация для расчета финансового результата по той или иной модели хозрасчета берется именно из бюджетов. Бюджеты являются источником информации и для *анализа связанности бизнес-процессов компании* (схема 6.6.1, блок 4), то есть для оценки доли общих доходов и затрат, которую можно отнести на прямые доходы и затраты подразделений. От этого зависит выбор одной из четырех моделей хозрасчета.

Обычно выбор модели хозрасчета и ее внедрение занимают около полугода (при наличии выработанной стратегии и при поставленном бюджетировании подразделений). Соответственно, всегда существует вероятность смены ранее выбранной модели, например при изменении стратегии компании.

Схема 6.6.1

Алгоритм выбора модели хозрасчета



6.7. Практикум. Встречают по прибыли — провожают по затратам

Выбирая модель хозрасчета, вы манипулируете экономическими результатами своего бизнеса.

6.7.1. Сначала политика, потом результаты

Почти забытое понятие хозрасчета вновь становится актуальным, претендуя на почетное место среди элементов управления компанией. Даже в тех фирмах, где не произносят такого слова, но звучат модные термины «дивизионализация» или «бизнес-единица», на деле используют какую-нибудь модель хозрасчета *для определения экономического результата деятельности и управления этим результатом*. Самое принципиальное в хозрасчете — стремление оценивать не результат в целом, а результаты отдельных хозяйствующих единиц. Другое дело, что выбранный способ оценки может быть неэффективным, тогда под вопросом оказываются и результаты деятельности компании и ее подразделений.

Например, у части фирм, которые смело ринулись навстречу рыночным реалиям и ввели, казалось бы, разумную в нынешних условиях модель оценки финансовых результатов по прибыли центров финансового учета, возникли серьезные проблемы. Компании в этом случае сталкиваются с войной интересов: ни один из ЦФУ не хочет брать на себя «лишние» общефирменные расходы. А вот что такое «лишние» — об этом можно поспорить. И все увлеченно этим занимаются. «На каждом совещании у директора, — рассказывает финансовый директор одной компании, — по нескольку часов стоит крик. Руководители подразделений возмущаются: "Почему ввели такую систему, что я получаю меньше? Вот я нашел способ, и у меня получается в два раза больше!"»

Самое неприятное в этой истории то, что объективной основы разрешения конфликта не существует в природе и каждый спорщик всегда найдет разумные аргументы против оппонента. Выход из ситуации только один: договориться. По мнению специалистов, проблема эмоционального разрешения конфликта интересов — самое узкое место в управлении по финансовым результатам. Но все окончательно запутывается, если бизнес-процесс имеет быструю динамику и основания для разнесения затрат меняются каждый месяц или даже каждую неделю. В последнем случае время, необходимое для достижения согласия, больше срока, отпущенного на весь проект, и концы с концами никогда не сойдутся. Это выматывает директора, вынужденного непрерывно согласовывать интересы.

По некоторым оценкам, моделью экономического управления *по финансовым резуль-*

Конечный результат разнесения маленьких финансовых результатов слабо зависит от выбора базы разнесения.

Маленькие деньги – большие проблемы, большие деньги – опасные проблемы.

татам, когда прибыль рассчитывается не только по компании в целом, но и по отдельным ЦФУ (схема 6.7.1), пользуется сейчас около 20% компаний. Эта модель лежит и в основе действующей в России системы ценообразования и калькулирования себестоимости, когда предприятию требуется найти *полную себестоимость* по каждому продукту. Финансовый результат здесь равен разнице между прямыми доходами и суммой прямых и так называемых общефирменных (косвенных) затрат, которые производятся руководством компании, а затем разносятся между ЦФУ (схема 6.7.1, формула 1). Общий финансовый результат вычисляется по формуле 2 (см. схему 6.7.1).

Однако прежде чем начать пользоваться этой моделью, необходимо осознать по крайней мере два факта. Первый мы уже назвали: поскольку единого алгоритма расчета полной себестоимости не существует, результат зависит от учетной политики, принятой в компании. Иными словами, полная себестоимость, а значит и прибыль ЦФУ считается *с некоторой степенью неопределенности*. К этому руководители должны быть готовы чисто психологически. Второй существенный момент связан с объективными ограничениями. «Вообще такая модель, – отмечает Вячеслав Кондратьев, – применяется для независимых ЦФУ. Чем больше они независимы, чем меньше связей между бизнесами, тем меньше взаимозачетов, а значит, проще посчитать прибыль по каждому ЦФУ. Но когда у вас система с сильной внутрифирменной кооперацией и точность расчета прибыли по ЦФУ становится недостаточной, имеет смысл отказаться от расчета прибыли, а считать только затраты».

6.7.2. Лучше меньше, да проще

Альтернативная модель расчета финансово-экономических результатов ориентируется на принципиальный отказ от желания посчитать прибыль ЦФУ (схема 6.7.2). Объектом управления является не прибыль, а *маржинальный доход и затраты*; прибыль же считают только по всей фирме в целом (схема 6.7.2, формула 3). Таким образом, задача управления такой моделью сводится к управлению маржинальным доходом, общефирменными затратами, затратами по ЦФУ и контролю над тем, чтобы общефирменные расходы покрывались за счет деятельности ЦФУ.

Преимущества такого упрощенного подхода становятся очевидными в управлении производственной технологической цепочкой. Многочисленные попытки директоров заводов сделать цеха дивизионами упираются в необходимость определить, что такое, например, доход цеха, производящего заготовки. И оказывается, для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо ввести своего рода Госкомцен внутри предприятия, который будет объективно и правильно определять цены на промежуточную продукцию. В результате задача разнесения общефирменных затрат приобретает новое обличье – определение трансфертных цен. У каждого, кто знаком с этим на практике, холодок пробегает по спине, потому что цены определить еще сложнее, чем разнести затраты. У директора есть только два выхода. Первый – быть готовым ко всем трудностям, связанным с расчетом трансфертных цен. Второй – отказаться от идеи расчета финансовых результатов цехов-заготовителей и считать только производственные затраты (схема 6.7.2, формулы 4 и 5). Эта ситуация является массовой, и большая часть директоров идет по второму пути.

6.7.3. Охота пуще неволи

Итак, последнее слово в выборе модели хозрасчета – за руководством компании. На самом деле ни одна из этих моделей не лучше и не хуже другой. Просто в них зало-

Схема 6.7.1

Модель экономического управления по финансовым результатам

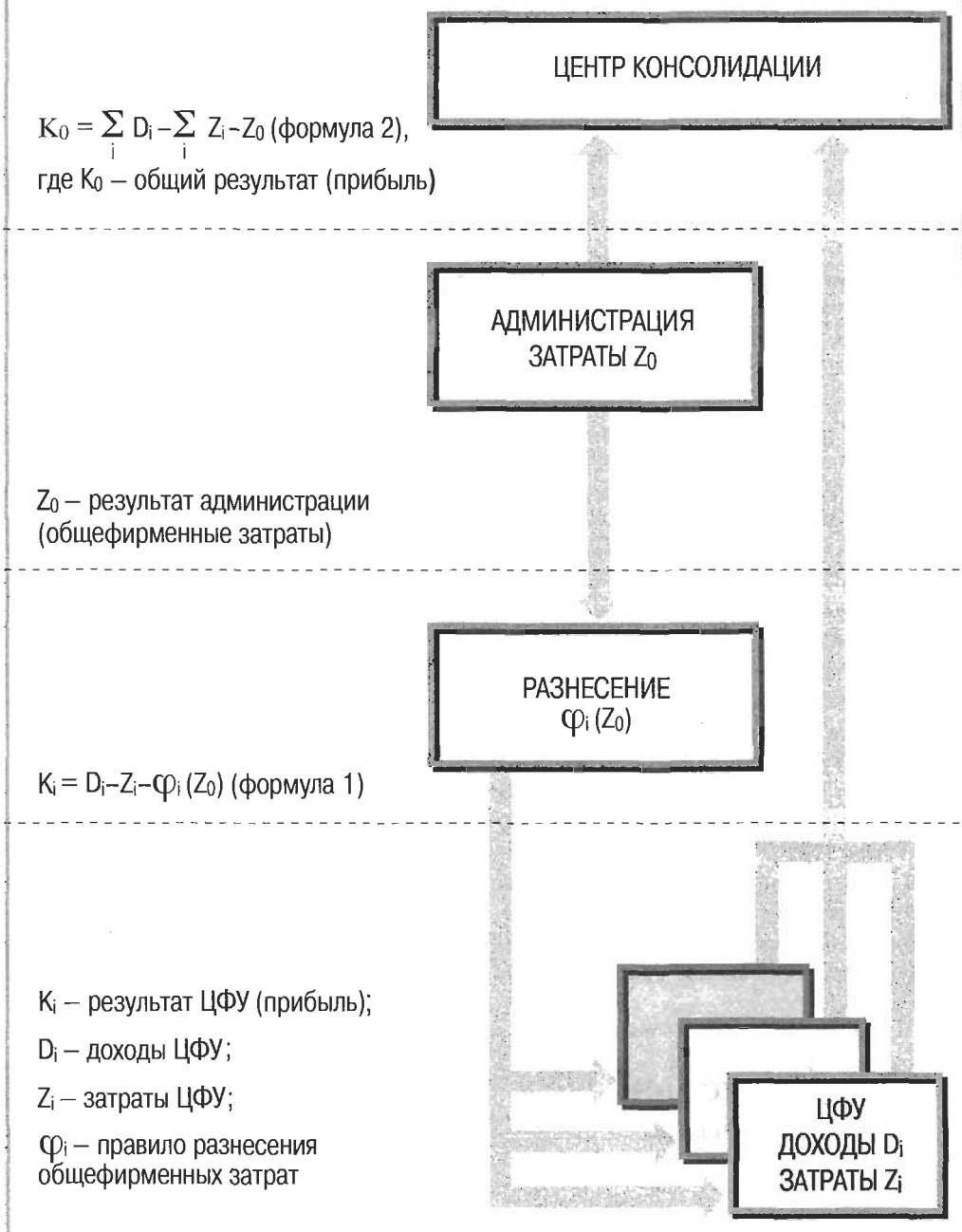


Схема 6.7.2

Модель экономического управления по маржинальному доходу и затратам

$K_0^{I} = \Sigma_i Di - \Sigma_i Zi - Z_0$ (формула 2)

$K_0^{II} = D_0 - \Sigma_i Zi - Z_0$ (формула 5),

где D_0 – доходы компании, не разносимые по ЦФУ

ЦЕНТР КОНСОЛИДАЦИИ

АДМИНИСТРАЦИЯ
ЗАТРАТЫ Z_0

Z_0 – результат администрации

$K_i^{I} = D_i - Z_i$ (формула 3)

K_i^{I} – результат ЦФУ (маржинальный доход)

$K^{II} = Z_i$ (формула 4)

ЦФУ
ДОХОДЫ D_i
ЗАТРАТЫ Z_i

жены разные идеологии. Это связано с тем, например, что первая модель в значительной мере опирается на американскую идею дивизионализации, а вторая — на немецкую традицию скрупулезного учета затрат. Кроме того, вторая модель получила развитие с появлением маркетинга и дала начало современным моделям расчета и управления себестоимостью, например *контроллингу*. Смысл этого развития заключается в том, что затраты учитываются не только по ЦФУ, но и по продуктам, регионам, проектам, группам продуктов — в любой группировке, которая полезна для маркетинга. Кроме того, внимательно изучается поведение затрат в зависимости от объемов производства и факторов, на них влияющих.

«В какой-то мере, — считает г-н Кондратьев, — вторая модель близка нашему плановому прошлому, когда считали не бюджет доходов и расходов, а сметы расходов, которые позволяли быстро проводить расчеты себестоимости. Но руководители должны видеть плюсы и минусы каждой и делать осознанный выбор».

Первая модель подкупает своей «рыночной завершенностью», так как в ней считается конечный финансовый результат — прибыль. Но в то же время структура бизнеса может быть такой, что при применении модели экономического управления по финансовым результатам данные показатели будут настолько приблизительными, что не будут представлять особенной ценности.

Вторая модель позволяет избежать споров между руководителями ЦФУ о методах разнесения общефирменных затрат. Но ведь и споры могут возникать по разным прнчинам: или действительно сложно разнести общефирменные расходы, или в компании слабый центр, который не может управлять менеджерами. Иными словами, при наличии сильного руководства достаточно его волевого решения, чтобы в соответствии со стратегией компании выбрать первую из рассмотренных моделей хозрасчета.

Кроме того, необходимо знать, что применение той или иной модели порождает соответствующую последовательность управленческих действий. Так, если в компании используют модель экономического управления по финансовым результатам, это означает, что там умеют считать прибыль ЦФУ (то есть имеют развитую систему бюджетирования). Тогда закономерно проводить дивизионализацию — только так при наличии бизнес-плана каждого дивизиона, где есть и расходная и доходная части, можно по-настоящему мотивировать получение максимальной прибыли.

И наоборот: там, где применяется вторая модель, ЦФУ не должен думать о доходной части, о прибыли. При этом на уровне руководства компании должно быть сделано предположение, что если затраты ЦФУ и руководства вписываются в некие заданные коридоры, то конечная прибыль достаточна.

6.8. Практикум. Прививка хозрасчета

Между административной и финансово-экономической моделями управления есть переходный этап – трансфертное ценообразование.

6.8.1. Уходим от котлового метода

До сих пор ряд российских компаний в основном используют административный метод управления, то есть на основе производственного плана и оценки общих финансовых результатов. Ясно, что эта модель не позволяет увидеть финансовый результат работы отдельных центров финансового учета (ЦФУ) и поэтому не устраивает многих руководителей. Популярность же административных методов управления объясняется трудностями перехода к более современным моделям, основанным на оценке прибыльности ЦФУ.

Впрочем, даже административная модель в том классическом виде, в каком она присутствует на старых предприятиях, является достижением для компаний, образованных в эпоху рыночных реформ. К счастью, это не откат назад, в прошлое. Наоборот, любое упорядочение может быть использовано как трамплин для прыжка.

Рассказывает Вячеслав Кондратьев: «Если руководство компании, предприятия или банка хочет внедрить какую-либо модель хозрасчета, в первую очередь надо наладить саму административную модель с элементами экономического управления (схема 6.8.1). Основной упор делается на постановку логистики, осуществляется производственное планирование подразделений, финансовый результат считается только по компании в целом, без разбивки на ЦФУ. Начинают с составления простейших операционных бюджетов, например всего из двух статей: расходов на персонал и на ведение производственной деятельности.

Следующий шаг – диагноз структуры бизнес-процессов компании. Условно бизнес-процессы можно разделить на независимые, слабо связанные и сильно связанные между собой. В первом и втором случаях сразу можно определить модель хозрасчета, в которой будет работать предприятие. Это или управление по финансовым результатам, или управление по маржинальному доходу и затратам. Но когда бизнес-процессы компании сильно связаны между собой, нужен дополнительный промежуточный этап. Предстоит сначала освоить расчет трансфертных цен (схема 6.8.2) или поставить систему нормирования затрат, что хорошо умели делать еще в планово-экономических отделах советских предприятий. А затем уже выбирать между первой и второй моделями (схема 6.8.3).

Но в любом случае надо сначала перейти от системы операционных бюджетов к полноценной системе бюджетирования (минимальным элементом системы должен стать бюджет доходов и расходов), которая давала бы исходную информацию для оценки результатов деятельности по заранее выбранной модели».

Трансфертное ценообразование снимает проблему разнесения общих затрат, но ставит проблему расчета трансфертной цены.

Хрен редьки не слаще.

Схема 6.8.1

Административная модель с элементами экономического управления

$K_0 = D_0 - \sum_i Z_i^* - Z_0$

K_0 – общий результат (прибыль),

где D_0 – доходы компании, не разносимые по ЦФУ

ЦЕНТР КОНСОЛИДАЦИИ

АДМИНИСТРАЦИЯ
ЗАТРАТЫ Z_0

Z_0 – результат администрации

$K_i = Z_i^*$

K_i – результат ЦФУ

ЦФУ
ДОХОДЫ D_i
ЗАТРАТЫ Z_i

Схема 6.8.2

Модель экономического управления по финансовым результатам с трансфертным ценообразованием

$K_0 = \sum_i D_i - \sum_i Z_i - Z_0 + \sum_i \Delta_i =$
$= \sum_i D_i - \sum_i Z_i - Z_0,$
где K_0 – общий результат (прибыль)

ЦЕНТР КОНСОЛИДАЦИИ

АДМИНИСТРАЦИЯ
ЗАТРАТЫ Z_0

Z_0 – результат администрации

$K_i = D_i - Z_i - \varphi_i(Z_0),$

РАЗНЕСЕНИЕ
$\varphi_i(Z_0)$

K_i – результат ЦФУ;
φ_i – правило разнесения общефирменных затрат

$K_{i,t} = K_i + \Delta_i,$

ЦФУ
ДОХОДЫ D_i
ЗАТРАТЫ Z_i

$K_{i,t}$ – результат ЦФУ с учетом трансфертных цен;

$\Delta_i = \sum_j C_{ij} V_{ij}$

Δ_i – положительная или отрицательная величина (трансфертная добавка, связанная с продажей i-м ЦФУ j-му ЦФУ ресурса по цене C_{ij} в объеме V_{ij}, причем если для ЦФУ i $C_{ij} = 100$, то для ЦФУ j соответственно $C_{ji} = -100$

$\sum_i \sum_j C_{ij} V_{ij} = 0$ – сумма трансфертных добавок по всему ЦФУ

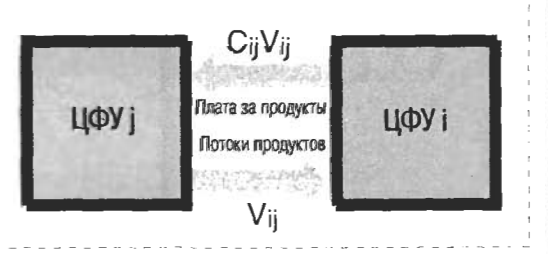
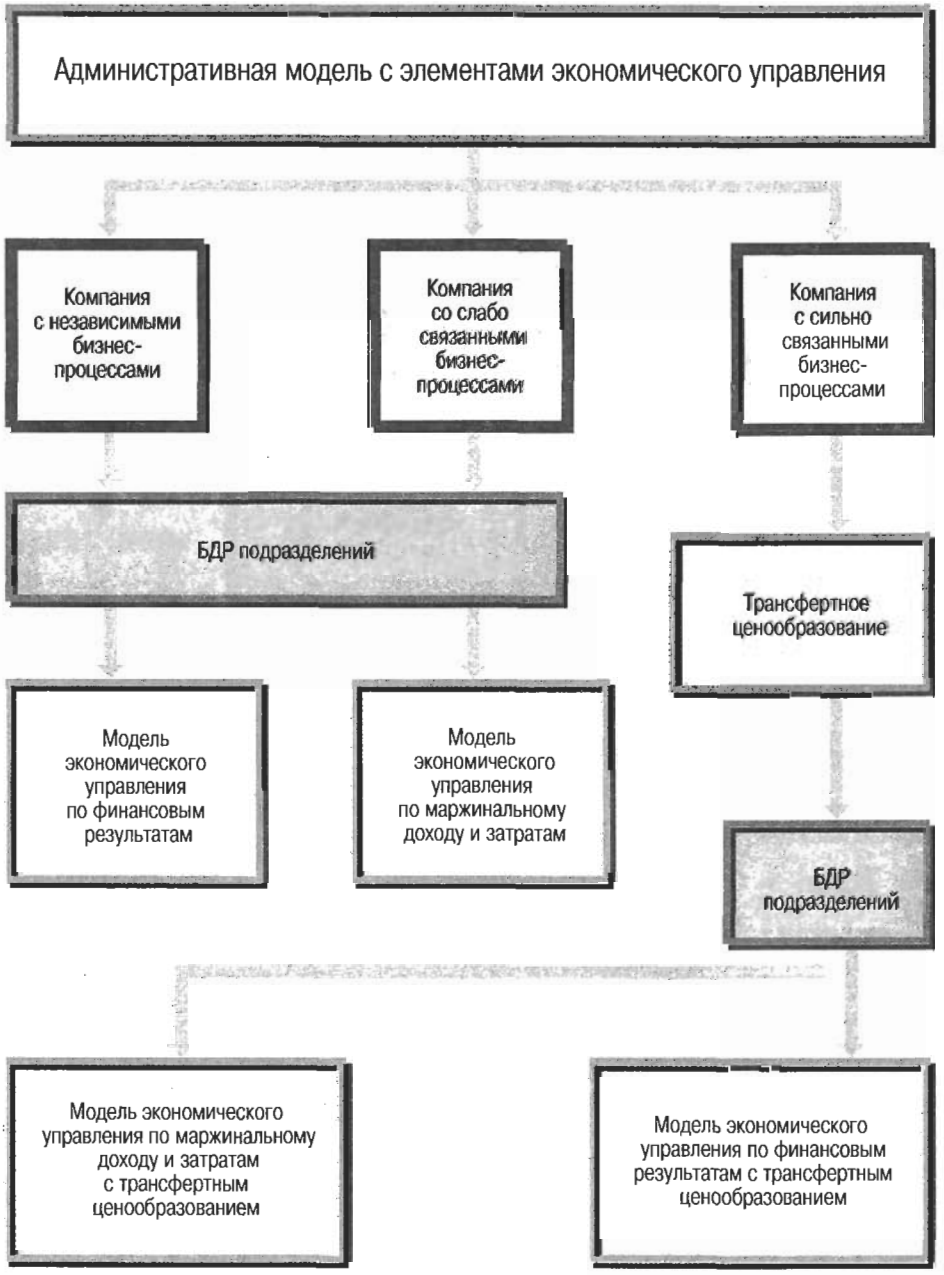


Схема 6.8.3

Алгоритм перехода к выбранной модели хозрасчета



6.8.2. Банки тоже учатся считать деньги

Первыми «жертвами» перехода к новым методам управления стали банки, многие из которых вынуждены внедрять трансфертное ценообразование под давлением обстоятельств. По мнению Алии Юсуповой (Шкариновой), эксперта банка «Российский кредит», сейчас, когда практически на всех сегментах финансового рынка время сверхдоходов прошло, для четкого управления результатами деятельности банка необходимо тщательное финансовое планирование, в частности составление бюджета доходов и расходов (БДР) подразделений. А оно не может быть осуществлено без оценки внутрибанковского оборота, в основе которого лежит трансфертное ценообразование. Кроме того, считает Вячеслав Кондратьев, банки имеют всего один внутренний продукт, который занимает доминирующее положение над всеми другими, – внутрибанковский финансовый ресурс, в то время как предприятие может иметь десятки продуктов. А задача постановки трансфертного ценообразования усложняется пропорционально числу продуктов внутренней торговли.

Если все подразделения компании или банка поделить на центры затрат и центры прибыли (доходов), то трансфертная цена – это доход одних центров прибыли и расход других. В банке трансфертная цена – это основная статья дохода центров привлечения, то есть подразделений, которые формируют ресурс (пассивы) из клиентских вкладов и реализуют его на внутрибанковском кредитном рынке. В то же время для центров размещения (подразделений, занимающихся размещением ресурса на внешнем рынке) процентные выплаты за ресурс – одна из основных статей прямого операционного расхода. Таким образом, внутрибанковский оборот денежных средств формирует операционные доходы одних ЦФУ и расходы других, что делает трансфертное ценообразование составной частью процесса бюджетирования. Возникает эффективный инструмент контроля за уровнем спреда (банковской маржи).

Дело в том, что в связи с уменьшением доходности большинства операций банки заинтересованы в использовании надежных механизмов контроля за стоимостью пассивов. Основным ограничителем здесь выступает состояние рынка, а именно ставки размещения, существующие на рынке в конкретный момент времени. «Если банк привлек большое количество дорогих пассивов, – комментирует г-жа Юсупова, – то центрам размещения придется пойти на повышение банковских рисков, поскольку дорогие ресурсы достаточно сложно продать. Придется активнее работать, например, на рынке акций, где можно много выиграть, но можно и здорово проиграть.

Кроме того, банк получает возможность точнее определить комбинацию источников финансирования своих операций. К примеру, срочные вклады можно отнести к категории так называемых дорогих денег. В процессе бюджетирования банк определяет, сможет ли он этот ресурс эффективно разместить. Если нет, то очевидно, что данный источник финансирования не будет приоритетным. В противном случае банк будет работать себе в убыток.

И наконец, если в банке складывается ситуация, когда расходы по выработке дохода превышают сам доход, слишком общие финансовые планы вряд ли помогут руководству ее исправить. В данном случае необходим тщательный анализ всех доходных и расходных статей бюджетов конкретных подразделений с учетом внутрибанковского оборота денежных средств».

6.8.3. Не навреди

По оценкам специалистов, процесс постановки трансфертного ценообразования в компании или банке может занять от полугода до трех лет. «Два-три года, – считает Вячеслав Кондратьев, – это для тех, кто на-

чал заниматься трансфертным ценообразованием, но в ходе этой работы осознал, что еще не поставлены другие обязательные элементы регулярного менеджмента, которые должны предшествовать этому».

Речь идет как бы о двух уровнях регуляризации менеджмента. Первый уровень — это обычная финансовая структуризация, бюджетирование, использование бюджетирования в контуре управления. Второй уровень связан с постановкой системы управленческого учета, необходимой именно для трансфертного ценообразования. Дело в том, что даже если в компании или банке уже есть система управленческого учета, то трансфертное ценообразование — это новый элемент, и для него придется вводить новые показатели, то есть развивать существующую систему.

Но продолжительность процесса — не единственная трудность, с которой придется столкнуться руководителям. Возникает та же проблема, что и в разнесении общефирменных затрат между ЦФУ, но уже при согласовании внутренних цен. Понятно, что интересы подразделений не совпадают. Так, в банках центры привлечения пытаются увеличить получаемый процент за привлеченный ресурс, так как это их доходы, а центры размещения борются за уменьшение трансфертной цены, то есть своих расходов.

«В связи с этим, — комментирует г-жа Юсупова, — возникает много споров по поводу статуса центров привлечения. Что это — обслуживающие или зарабатывающие подразделения? Некоторым кажется, что роль, к примеру, бухгалтерии ограничивается расчетно-кассовым обслуживанием клиента и организацией соответствующего документооборота. Но на самом деле, если бухгалтерию не рассматривать как центр дохода, будет сложно управлять процессом образования цен на внутрибанковский кредитный ресурс, а следовательно, держать под контролем уровень банковской маржи».

Оптимальный подход к установлению правильной трансфертной цены — это использование различных вариантов трансфертного ценообразования в течение нескольких учетных периодов. В противном случае неправильный расчет внутренних цен приведет к искажению результатов работы подразделений.

«Моделей хозяйственного расчета существует гораздо больше, чем рассмотрено в рамках практикума, — говорит Вячеслав Кондратьев, — их количество определяется числом комбинаций элементов, входящих в эти модели. Например, в компании или банке, где управление основано на модели по финансовым результатам или маржинальному доходу и затратам ЦФУ, возникают дополнительные центры затрат помимо администрации, такие как транспорт, охрана, техническое обслуживание. В этом случае возможны разные сценарии. Скажем, затратную часть этих центров добавляют к затратам администрации и строят консолидированный бюджет по затратам, который либо разносят по ЦФУ согласно правилам разнесения общефирменных затрат, либо не разносят и покрывают за счет общего дохода компании. В другом случае в компании проводят реструктуризацию центров финансового учета и данные центры затрат прикрепляют к центрам доходов. Типовых рецептов относительно применения тех или иных моделей не существует, окончательный выбор остается за руководством, и он должен основываться на управленческом анализе».

6.9. Операционный анализ

• Точка безубыточности при одном или нескольких продуктах.
• Операционный и финансовый анализ.

6.9.1. Операционный анализ при одном продукте

Точка безубыточности есть!
Кто такая Анна?
Приоритеты в управлении затратами.
Аналитические классификации затрат полезны?

Консультирует Вячеслав Неудачин, «Росэкспертиза».

Операционный анализ – это анализ соотношения и взаимного влияния цен на товары, объемов реализации, затрат и прибыли, получаемой предприятием.

Распространены и другие названия такого анализа: анализ безубыточности, CVP-анализ (анализ «затраты–объем–прибыль»).

Эффективность операционного анализа для выработки управленческих решений определяется тем, что такой анализ сводит воедино маркетинговые исследования, учет затрат, финансовый анализ и производственное планирование.

Пожалуй, главным достоинством операционного анализа является возможность простого и эффективного моделирования того, как влияет на размер прибыли, получаемой предприятием, изменение сразу нескольких факторов:

- объема выпуска;
- состава и величины затрат;
- цены на продукты;
- структурных сдвигов в ассортименте продуктов (такое моделирование и анализ («что, если») совершенно необходимы для выбора рациональных решений в управлении и планировании).

Анализ точки безубыточности

Операционный анализ часто трактуется в более узком смысле как анализ точки безубыточности (критической точки). Точкой безубыточности называется величина объема продаж, при которой затраты равны выручке от реализации и нет ни прибыли, ни убытков.

Ключевым в этом анализе является деление затрат на постоянные и переменные. Постоянные затраты не зависят от объема реализации, но при этом прямо пропорциональны времени (например, арендная плата) и требуют своего покрытия независимо от объема реализации.

Переменные затраты пропорциональны объему реализации (например, оплата материалов).

Рассмотрим методы вычисления точки безубыточности на примере.

Кто такая Анна?

Анна хочет продавать на рынке перчатки. Она может купить их по 50 рублей, а продавать планирует по 90 рублей за пару. Арендная плата за место составляет 200 рублей.

Приятно, когда точка безубыточности досягаема. А что делать, когда это не так?

Интересно, что если в бизнесе все затраты переменные, то и прибыль всегда положительна. Потому некоторые и считают, что от своих рук убытка не бывает.

Сколько пар нужно продать, чтобы достигнуть точки безубыточности продаж?
Решим следующее уравнение:

$$\text{выручка} - \frac{\text{переменные}}{\text{затраты}} - \frac{\text{постоянные}}{\text{затраты}} = \frac{\text{чистая}}{\text{прибыль}}.$$

Обозначив количество единиц товара через u, получим:
(цена единицы товара × u) – (переменные затраты на единицу товара × u) – постоянные затраты = чистая прибыль.
Отсюда:

$$u = \frac{(p + z)}{(c - k)},$$

где p — прибыль; c — цена единицы продукции; k — переменные затраты на единицу продукции; z — постоянные затраты.
В нашем примере $z = 200$, $k = 50$, $c = 90$, а прибыль $p = 0$, поэтому

$$u = \frac{200}{90 - 50} = 5.$$

Графический способ решения уравнения

Изобразим на графике зависимость полных затрат (y) от объема реализации (u) в штуках (схема 6.9.1):

$$y = z + ku,$$

а также зависимость выручки от реализации (s) от объема реализации:

$$s = cu.$$

Итак, чтобы покрыть свои затраты, Анне нужно продать пять пар перчаток. Каждая следующая проданная пара перчаток будет приносить Анне прибыль.

Эффект операционного рычага

Интересно, что при увеличении объема продаж прибыль будет возрастать непропорционально быстро в процентном отношении к увеличению объема продаж (числа единиц товара). Например, при увеличении объема продаж с 6 до 7 единиц, то есть на 17%, прибыль возрастет с 40 до 80 рублей, то есть на 100%, а при продаже следующей единицы товара прибыль вырастет еще на 40 рублей, то есть только на 50%.
Нелинейная (непропорциональная) зависимость скорости процентного изменения прибыли по отношению к процентному изменению объема продаж вблизи точки безубыточности связана с наличием постоянных затрат в общей сумме затрат и получила название эффекта операционного рычага:

$$\text{операционный рычаг} = \frac{\text{выручка} - \text{переменные затраты}}{\text{прибыль}}.$$

Величина эффекта операционного рычага показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%.
При стремлении объема продаж к критической точке прибыль стремится к 0, а величина операционного рычага неограниченно возрастает. При этом падение выручки на несколько процентов, скажем, из-за снижения цены может вызывать уменьшение прибыли в несколько раз, и наоборот. Чтобы избежать столь неустойчивой, рискованной ситуации, руководство предприятия должно стараться поддерживать объем реализации не менее чем на 15–20% выше точки безубыточности.
Эффект операционного рычага — следствие наличия в структуре затрат постоянных затрат, не зависящих от объема реализации, но растущих со временем. Их нужно оплачивать каждый месяц независимо от объема реализации за этот месяц.
Интересно, что в стоимости капитала аналогом постоянных затрат являются проценты за кредит, также требующие ежемесячной оплаты независимо от размера полученной за это время прибыли. А эффект операционного рычага схож с эффектом финансового рычага тем, что прибыль после уплаты процентов также увеличивается или уменьшается быстрее, чем колеблется объем реализации.

Снижение затрат

Чем больше доля постоянных затрат в полных затратах (капиталоемкие отрасли), тем

сильнее проявляется эффект операционного рычага.

Снижение менеджерами постоянных затрат (накладных расходов) на определенную величину приводит к сдвигу влево точки безубыточности, увеличению прибыли и снижению величины операционного рычага. Поэтому можно сказать, что снижение постоянных затрат является ключевой проблемой управления затратами.

Снижение переменных затрат на ту же величину приводит к меньшим изменениям в точке безубыточности. Эти эффекты удобно исследовать графически, используя электронные таблицы для вычислений и построения графиков (схема 6.9.1).

Ограничения и допущения операционного анализа

В приведенном анализе были сделаны следующие предположения. Предприятие выпускает один продукт. На самом деле таких продуктов чаще всего несколько, и ниже будет рассмотрено проведение операционного анализа для двух продуктов.

Объем производства равен объему реализации. В действительности между производством и реализацией часто существует временной лаг.

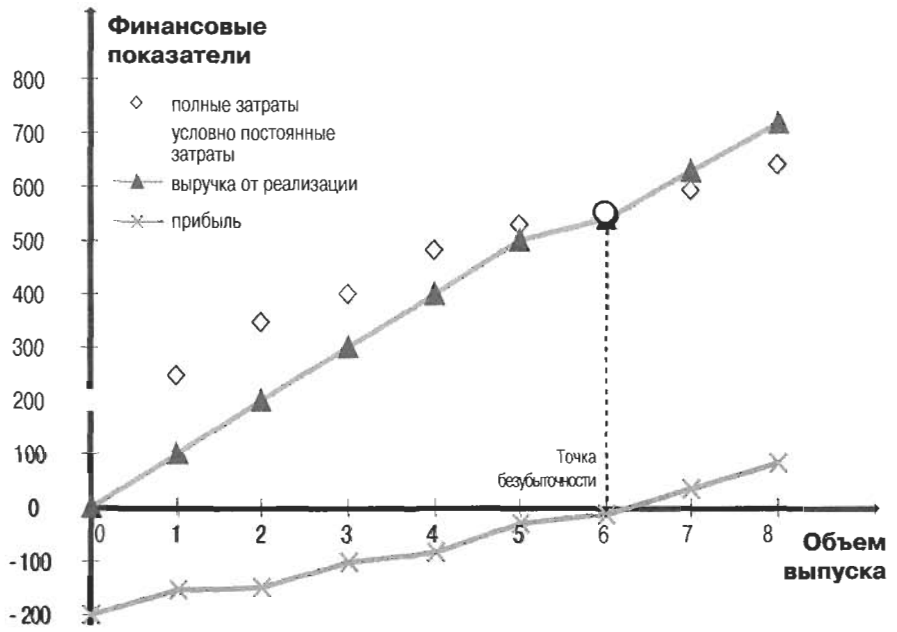
Условия деятельности фирмы описывались линейными зависимостями, что позволило сильно упростить анализ. В реальности постоянные затраты являются ступенчато постоянными, возрастая скачками при значительных увеличениях объемов реализации. При увеличении объемов реализации могут снижаться цены, но могут снижаться и удельные переменные затраты. Более реальный график анализа безубыточности показан на схеме 6.9.2.

Область объемов реализации, где рассчитанная аналитиком CVP-модель применима, называется областью релевантности. Но бизнес динамичен, и аналитику при проведении операционного анализа приходится пересматривать и менять при необходимости свои допущения.

Схема 6.9.1

Схема 6.9.2

Нелинейный CVP-анализ



Классификация затрат

В аналитических целях затраты разделяют на постоянные и переменные. Другая классификация затрат – деление на прямые и косвенные.

Прямые затраты связаны с производством отдельных видов продукции и могут быть непосредственно отнесены на их себестоимость.

Косвенные затраты – это все прочие затраты.

Таблица 6.9.1

Пример классификации затрат

	Постоянные	Переменные
Прямые	❍ Прямо относимые постоянные трудозатраты ❍ Амортизация станков	❍ Затраты на материалы и сырье ❍ Сдельная часть трудозатрат ❍ Силовая электроэнергия ❍ Комиссионные ❍ Транспортные
Косвенные	❍ Зарплата администрации ❍ Косвенная зарплата персонала ❍ Аренда ❍ Страхование ❍ Тепловая энергия ❍ Амортизация зданий	❍ Электроэнергия для общепроизводственных целей ❍ Коммерческие расходы (часть)

В таблице 6.9.1 приведен пример классификации основных типов затрат.

Нужно иметь в виду, что такое деление всегда в определенной степени условно, поскольку некоторые затраты могут быть частично переменными (например, заработная плата).

6.9.2. Операционный анализ при нескольких продуктах

В действительности любое предприятие реализует обычно несколько (а иногда и сотни!) видов продуктов (услуг).

Операционный анализ, проведенный по основным продуктам или группам продуктов, позволяет ответить на ключевые вопросы ведения бизнеса.

- Какой продукт (проект) приносит наибольшую прибыль, а какие убыточны?
- Производство каких продуктов нужно расширять и финансировать, а производство каких сворачивать?
- Каковы оптимальные цены на продукты?
- Какие затраты наиболее значительны по каждому продукту?

База разнесения затрат

При проведении операционного анализа по нескольким продуктам основным вопросом является способ разнесения косвенных затрат, или выбор базы разнесения затрат. Под базой разнесения понимается какая-либо учетная величина, характеризующая долю косвенных затрат, приходящихся на каждый продукт.

Часто используют простейшие базы разнесения косвенных затрат:

- доля выручки продукта А в полной выручке;
- доля зарплаты основных производственных рабочих, приходящаяся на продукт А;
- комбинированные базы, разные для разных типов косвенных затрат.

Например, аренда — по площади, используемой под производство продукта А, зарплата администрации — по доле выручки по продукту А и т. д. Единого универсального

Таблица 6.9.2

Пример техники проведения операционного анализа для предприятия

Показатель	Продукт А	Продукт Б	Всего
Объем реализации в штуках	100	60	160
Выручка (цена 5 и 10 рублей)	500	600	1100
Переменные расходы (4 и 3 рубля)	400	180	580
Постоянные расходы (всего)			300
Маржинальный доход (вклад на покрытие, 1 и 7 рублей)	100	420	520
Постоянные расходы	128	172	300
Зарплата рабочих (частично переменная, частично постоянная)	240	320	560
Чистая прибыль	–28	248	220

способа разнесения затрат не существует, и при использовании различных баз разнесения могут получаться разные величины полных затрат и прибыли, приходящихся на каждый продукт.

Операционный анализ при двух продуктах

Технику проведения операционного анализа для предприятия, производящего два типа продуктов – А и Б, покажем на следующем примере.

В таблице 6.9.2 представлен отчет о формировании прибыли и убытков в так называемом маржинальном виде, когда в явном виде выделяется маржинальный доход, или доход после возмещения переменных затрат (вклад на покрытие).

Кроме того, затраты разнесены на два продукта, причем в качестве базы для разнесения косвенных затрат использована зарплата производственных рабочих.

Важное упрощение

Для определения точки безубыточности, когда продуктов много, все данные удобно представлять в рублях, отвлекаясь от натуральных единиц и считая, что структура объема реализации по продуктам не меняется при изменении суммарного объема реализации.

Используем основное уравнение формирования прибыли в виде:

$$s - z - w = p,$$

где w – переменные затраты; s – суммарный объем продаж по всем продуктам; z – постоянные затраты; p – прибыль.

Предполагая, что переменные затраты прямо пропорциональны объему продаж (базовая гипотеза!):

$$k = \frac{w}{s},$$

получим, что в точке безубыточности продаж s^*, когда $p = 0$, справедливо равенство:

$$s^* - z - ks^* = 0.$$

Отсюда

$$s = \frac{z}{(1 - k)}.$$

Для нашего примера критический объем продаж

$$s^* = \frac{300}{(1 - 580/1100)} = 634 \text{ рубля}.$$

Используя данные таблицы 6.9.2, рассчитаем критический объем продаж для каждого продукта. Для продукта А критический объем продаж равен 640 рублям, а для продукта Б критический объем равен 246 рублям.

Операционный анализ позволяет принимать внешние управленческие решения

Анализ таблицы 6.9.2 показывает, что производство продукта Б весьма прибыльно, а производство продукта А убыточно при существующих объемах продаж и структуре затрат. Простейшее управленческое решение в этой ситуации – наращивать объемы производства продукта Б. По продукту А необходимо увеличить объем продаж или снизить затраты для достижения прибыльности, а возможно, и вообще свернуть его производство.

Распределение затрат и прибыли по продуктам могло быть несколько иным при выборе другой базы распределения косвенных затрат. Этот факт является характерным отражением влияния учетной политики на принимаемые управленческие решения.

6.10. Бюджетирование и трансфертное ценообразование в банковском менеджменте

И в банке бюджетирование требует системного подхода.

6.10.1. Без структуры никуда

Постановка бюджетирования в банке начинается с уточнения его организационной и финансовой структур. В этот процесс будут вовлечены все основные подразделения банка.

Чтобы точно определить действия каждого подразделения и избежать возникновения очередной «общебанковской народной стройки» бюджета, надо «сфотографировать» существующие подразделения, определить выполняемые ими функции, после чего добавить дополнительные функции, возникающие в связи с внедрением бюджетирования.

Документарно существующие организационные звенья и их функции в банке задаются «Положением об организационной структуре». Оно фиксирует организационную структурную схему банка — кто и что делает в банке.

Следующий документ — «Положение о финансовой структуре» — отражает разбивку организационной структуры на составные части, которые понимаются как центры финансового учета. Выделение центров финансового учета имеет целью определение того, кто и сколько зарабатывает и тратит в банке. При таком подходе бюджетирование привязывается не только к банку в целом, но и к выделенным центрам финансового учета. Появляется возможность ведения бюджетной аналитики по центрам финансового учета.

6.10.2. То, что можно отнести к центрам учета, надо относить

Прямые затраты, прямые доходы потому и прямые, что ясен источник их возникновения.

К анализу проблемы присоединяется Алия Юсупова (Шкаринова), банк «Российский кредит».

«Управлять финансами в коммерческом банке — значит определять цели развития организации, выраженные в числовой форме, принимать и исполнять финансовые решения, а также контролировать результаты финансовой деятельности, направленной на их реализацию».

Важной областью контроля являются оценка и анализ финансовых результатов ранее

Денежные ресурсы в банке имеют разные себестоимости, что определяет необходимость дифференцированного подхода к определению трансфертных цен.

Неужели рубль на рубль не похож и их еще нужно тщательно разглядывать?

принятых инвестиционных решений. А это предполагает наличие некоторой базы, с которой сравниваются фактические результаты финансовой деятельности банка. Такой базой, как правило, является финансовый план текущей деятельности банка или операционный бюджет, составляемый с установленной периодичностью. Он представляет собой количественное выражение планируемого дохода, затрат и эффективности деятельности коммерческого банка в течение определенного периода в будущем.

В качестве центров прибыли рассматриваются функциональные единицы коммерческого банка, ответственные в рамках финансовой структуры банка (системы управленческого учета) за относимые на них доходы и затраты.

В отличие от центров прибыли центры затрат – это подразделения, эффективность деятельности которых обычно оценивают, учитывая соблюдение установленных внутренних нормативов по затратам, срокам и качеству услуг, но не учитывая доход и прибыль. К центрам затрат банка можно отнести его некоммерческие, обслуживающие подразделения (назовем их подразделениями функциональной поддержки).

Бюджет текущей деятельности

Бюджеты текущей деятельности центров прибыли включают операционные доходы и затраты, отражающие итоги по основным операциям, осуществляемым банком, а также прямые доходы и затраты, не имеющие отношения к стандартным банковским операциям.

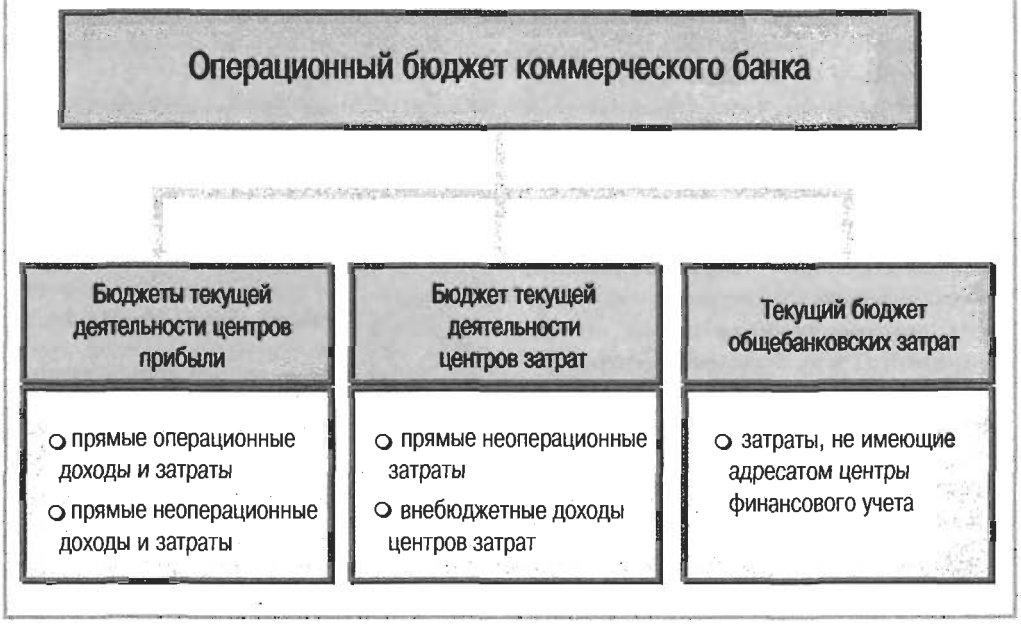
При этом затраты и доходы являются прямыми, если они сопряжены с деятельностью конкретного подразделения банка (схема 6.10.1).

Прямые доходы и затраты

В соответствии с целевой нагрузкой, возложенной на подразделения функциональной поддержки в процессе достижения общих

Схема 6.10.1

Система бюджетов коммерческого банка



задач организации, эти подразделения несут ответственность лишь за прямые затраты, образующиеся в результате их работы. Поэтому операционные бюджеты данных центров финансового учета включают только затратные статьи.

Функционирование центров затрат может быть связано и с формированием некоторого дохода в том случае, если услуги, являющиеся продуктом их деятельности, потребляются не только в рамках банка, но и сторонними организациями.

К примеру, потребителями услуг по инкассации, оказываемых соответствующими подразделениями коммерческого банка, могут быть внешние по отношению к структуре банка предприятия. В случае, если целевой установкой при создании инкассационной службы было закрепление за ней функций по обеспечению банковской деятельности, то есть данное подразделение не рассматривалось в качестве источника образования прибыли, то доход, получаемый от оказания услуг по инкассации, является внебюджетным и не учитывается в рамках построения текущих финансовых планов рассматриваемых центров затрат.

Ситуация, когда внебюджетные доходы регулярно превышают затраты подразделений функциональной поддержки, закладываемые в бюджеты их текущей деятельности, свидетельствует о необходимости изменения финансовой структуры банка, одним из критериев которой является роль подразделений в формировании банковской прибыли.

Общебанковские расходы

Помимо прямых затрат, сопряженных с деятельностью центров финансового учета коммерческого банка, существует также группа затрат, которые невозможно или экономически нецелесообразно соотносить с конкретной функциональной единицей, поскольку они связаны с деятельностью банка в целом. Например, это могут быть затраты на проведение рекламной кампании. При осуществлении финансового планирования банковской деятельности наличие затрат, связанных с функционированием банка в целом, обусловливает необходимость формирования текущего бюджета общебанковских затрат.

В отличие от затрат все доходы коммерческого банка, как правило, являются прямыми, то есть соотносятся с деятельностью конкретных подразделений.

6.10.3. Включите бюджетирование в контур управления!

Бюджетирование полезно тогда, когда оно используется в контуре реального управления.

Бюджеты текущей деятельности

Бюджеты текущей деятельности центров финансового учета коммерческого банка (они же — операционные бюджеты) отражают доходы и затраты банка в планируемый период, указывая на источники их возникновения. Они также определяют эффективность банковской деятельности, под которой в данном случае понимается соотношение доходных и расходных статей в рамках текущего бюджета.

Финансовые модели

Являясь первичным отображением (прогнозом) финансовых результатов деятельности банка в планируемом периоде времени, операционные бюджеты центров финансового учета могут быть использованы в качестве основы для построения финансовых моделей его функционирования, позволяющих осуществлять корректировку прогнозируемых финансовых результатов в зависимости от принятия тех или иных управленческих решений.

Построение таких моделей в рамках финансового планирования требует выделе-

ния так называемых управляемых и неуправляемых факторов, возникающих в процессе осуществления операций коммерческого банка, а также поддержания функционирования банка в целом. Для этого все статьи бюджетов текущей деятельности центров финансового учета банка полезно разделить на переменные и постоянные.

К переменным статьям операционных бюджетов функциональных единиц коммерческого банка могут быть отнесены операционные и неоперационные доходы центров прибыли, а также их операционные затраты. В качестве постоянных могут рассматриваться прямые затраты подразделений функциональной поддержки, общебанковские затраты, а также неоперационные затраты центров прибыли. К ним относятся заработная плата сотрудников, расходы на обучение персонала, оплата рекламных услуг этих подразделений и другие затратные статьи. Прогнозирование величины переменных статей бюджетов текущей деятельности центров прибыли осуществляется с учетом существующей договорной базы, действующей в период времени, на который осуществляется планирование, а также на основе показателей предыдущего бюджетного периода (плюс соответствующий допуск на ожидаемое повышение/понижение процентных ставок или другие изменения). Поскольку переменные статьи операционных бюджетов центров финансового учета коммерческого банка в значительной степени зависят от конъюнктуры, складывающейся на различных сегментах финансового рынка, а также макроэкономической ситуации, эти бюджетные статьи не всегда поддаются управленческим воздействиям руководства банка. Другими словами, с точки зрения принятия конкретных управленческих решений в большинстве случаев их можно отнести к так называемым неуправляемым факторам.

В отличие от переменных статей операционных бюджетов постоянные статьи поддаются корректирующим воздействиям, а следовательно, могут быть изменены в соответствии с прогнозируемой суммарной величиной переменных статей бюджетов текущей деятельности центров прибыли.

Управление величиной постоянных статей финансовых планов позволит руководству банка оптимизировать прогнозируемый финансовый результат банковской деятельности и, следовательно, повысить ее эффективность.

Построение финансовых моделей в процессе финансового планирования может привести к пересмотру ранее принятых управленческих решений и/или переработке существующих бюджетов текущей деятельности функциональных единиц коммерческого банка. Кроме того, операционный бюджет коммерческого банка является базой при сравнении прогноза и фактических результатов работы банка.

Именно бюджетирование текущей деятельности центров финансового учета является ключевым элементом управления финансами в коммерческом банке. Из него логически вытекает контроль эффективности функционирования банка и принятие конкретных управленческих решений.

Наконец, полезно не забывать очевидное: бюджеты нужно не только планировать и оптимизировать, но и реализовывать, учитывать и регулировать.

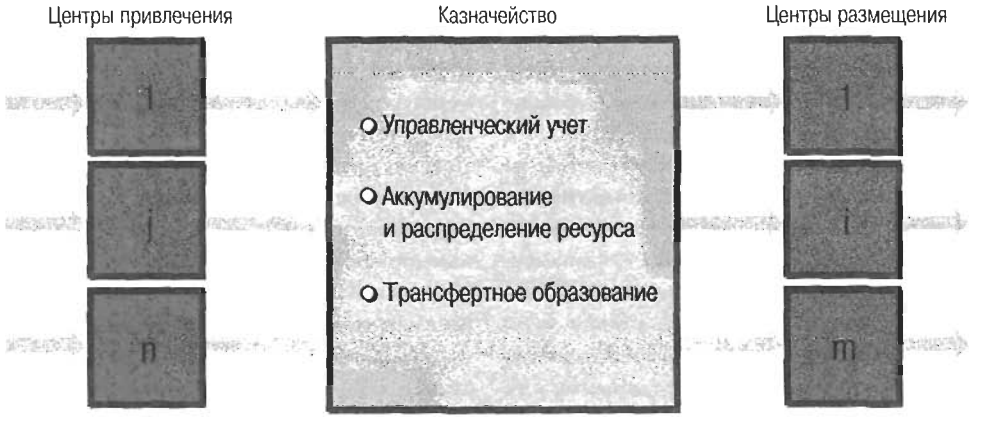
6.10.4. Системный взгляд на несистематизированную структуру

...Финансовый посредник между теми, кто располагает, и теми, кто нуждается.

Коммерческий банк – финансовый посредник между теми, кто располагает временно свободными денежными средствами, и теми хозяйствующими субъектами, которые нуждаются в дополнительных финансовых ресурсах. Его структура основывается на

Схема 6.10.2

Модель внутрибанковского оборота денежных средств



двух составляющих: подразделения, главной задачей которых в конечном итоге является привлечение денежных средств клиентов, то есть формирование пассивов банка (например, бухгалтерия), и подразделения, деятельность которых нацелена прежде всего на дальнейшее размещение указанных средств, то есть на осуществление активных операций и получение коммерческим банком процентного дохода (схема 6.10.2).

Такая структура банка обусловливает наличие внутрибанковского оборота денежных средств, когда финансовые ресурсы передаются от одного подразделения другому. Движение средств в данном случае рассматривается как некая последовательность сделок по внутрибанковскому кредитованию, в которых кредитором выступают центры привлечения, а заемщиком — центры размещения. На эти кредитные ресурсы устанавливается внутренняя цена, которая получила название трансфертной.

6.10.5. Трансфертное ценообразование как зеркало революции в банковском менеджменте

Вопрос: «Что такое трансфертная цена в банке?»
Ответ: «Цена на финансовые ресурсы, передаваемые внутри банка от одного подразделения к другому».

Трансфертная цена определяет величину дохода розничных банков, которая образуется в основном за счет реализации сформированных из клиентских вкладов пассивов на внутрибанковском кредитном рынке. В то же время процентные выплаты за ресурсы — одна из основных статей прямого операционного расхода центров размещения. Поэтому без оценки внутри-

банковского оборота денежных средств невозможен финансовый анализ деятельности этих подразделений. От объема и структуры привлеченных пассивов в значительной степени зависит величина получаемого банком процентного дохода, что делает трансфертное ценообразование эффективным инструментом контроля уровня спреда.

В идеале трансфертная цена на денежные средства, формируемые центрами привлечения, должна дать руководству банка возможность принимать решения об оптимальных источниках финансирования активных операций и в зависимости от динамики издержек банка, сопряженных с финансированием, осуществлять эффективный контроль за риском процентной ставки (чтобы стоимость финансирования банковских операций не превышала получаемых от них доходов).

6.10.6. Проблема трансфертной цены: между Сциллой и Харибдой

В понятиях «трансфертная цена» и «хозрасчет» есть что-то общее...

Одна из наиболее серьезных проблем, возникающих в процессе трансфертного ценообразования, заключается в необходимости соблюдения оптимального соотношения между потребностью в наиболее корректной оценке функционирования подразделений-кредиторов и реальными возможностями подразделений-заемщиков по размещению ресурса на внешнем рынке с допустимым уровнем рисков. Если трансфертная цена чрезмерно завышена, деятельность подразделений-кредиторов окажется сверхприбыльной, в то время как заемщики, чтобы покрыть расходы по финансированию активных операций, будут вынуждены пойти на повышение уровня банковских рисков, в противном случае их операции будут выглядеть убыточными.

Классификатор внутрибанковских ресурсов

Внутрибанковские кредитные ресурсы по своей структуре не однородны. Их можно разбить на четыре группы: пассивы, формируемые центрами привлечения, свободные ресурсы, целевые ресурсы, собственный капитал-нетто коммерческого банка. К каждой из этих групп могут быть применены различные методики расчета трансфертной цены.

При внутрибанковском кредитовании необходимо соотносить процентные ставки, определяющие цену на ресурсы, сформированные розничными банками, с рыночными ставками или с затратами по привлечению рассматриваемых средств. Это нужно для того, чтобы перенести повышение рыночных ставок, сопряженное с формированием ресурса, на заемщиков (в качестве которых выступают оптовые банки), побуждая последних искать более выгодные варианты размещения средств.

Мониторинг рыночных цен

Установление трансфертной цены на рыночной основе позволяет определить результат по операциям, которые совершаются оптовыми и розничными банками, с учетом деятельности этих подразделений как относительно обособленных.

Однако в данном случае задача трансфертного ценообразования осложняется возможностью использования большого количества источников финансирования, каждый из которых имеет свою рыночную цену. Как один из вариантов возможен расчет внутренней цены, опирающийся на средневзвешенную стоимость всех ресурсов, купленных банком на внешнем рынке.

Данный способ оценки движения средств между розничными и оптовыми банками имеет ряд существенных недостатков, связанных прежде всего с тем, что средневзвешенная цена уравнивает все внешние источники средств, затрудняя тем самым

процесс управления пассивными операциями коммерческого банка.

Оценка альтернативных источников финансирования

Определение трансфертной цены на рыночной основе может также опираться на принцип оценки так называемых альтернативных источников финансирования; под ними понимаются источники средств, которыми воспользовались бы оптовые банки с тем, чтобы удовлетворить потребность в финансировании своих операций в случае отсутствия ресурсов, привлекаемых розничными банками.

Внутренняя цена на эти ресурсы в данном случае приравнивается к цене на средства из альтернативного источника.

Однако на практике подразделения коммерческого банка недостаточно автономны. Кроме того, существенным недостатком механизма трансфертного ценообразования на рыночной основе является то, что при установлении внутренних цен фактически не учитывается затратная база процесса формирования ресурсов центрами привлечения. Решить эту проблему можно путем установления внутренней цены на базе показателя минимальной достаточной маржи, основное назначение которой — покрыть издержки розничного банка по формированию ресурса.

Оценка минимальной достаточной маржи

На величину минимальной достаточной маржи оказывает влияние множество факторов. Прежде всего это прямые издержки, связанные с привлечением депозитов. В затраты розничного банка следует включать и косвенные расходы, образуемые банком в целом, а также расходы, связанные с деятельностью подразделений по обслуживанию розничных банков.

Центры привлечения в данном случае выступают в качестве объектов распределения указанных затрат. С определенными сложностями связан выбор базы распределения, которая соотносит группы затрат с рассматриваемым объектом. Базой распределения расходов подразделений по обслуживанию розничных банков могут выступать человеко-часы, или время сотрудников обслуживающих подразделений, потраченное на оказание услуг центрам привлечения.

В случае разнесения общебанковских расходов возможен путь среднедушевого распределения, при котором величина указанных расходов, относимых к формирующему конкретный тип ресурса розничному банку, определяется по среднедушевому принципу в соответствии с количеством сотрудников, задействованных в работе данного подразделения.

Другой фактор удорожания ресурсов, находящихся в распоряжении центров привлечения, — то, что лишь часть из них становятся работающими активами. Поскольку в связи с резервированием коммерческий банк выводит часть сформированных центрами привлечения ресурсов из оборота, средства реально обходятся дороже, чем номинальная ставка по пассивным операциям.

К факторам, способствующим снижению трансфертной цены на средства, привлекаемые розничными банками, могут быть отнесены их непроцентные доходы от операций по оказанию услуг клиентам. Они сокращают затраты, сопряженные с функционированием центров привлечения, а следовательно, уменьшают величину минимальной достаточной маржи.

Таким образом, величина минимальной достаточной маржи устанавливается на основе совокупных расходов по формированию конкретного типа ресурса розничными банками и величины его составляющей, которая может быть пущена в оборот, то есть становится объектом купли-продажи на внутрибанковском кредитном рынке.

Основные достоинства этой модели трансфертного ценообразования — ее несомненная ясность и удобство для руководства банка (внутренняя цена, рассчитанная на базе затрат, служит индикатором

минимального уровня процентной ставки размещения, позволяющего покрыть все расходы по формированию ресурса). Однако главным ограничением ее применения является то, что поддерживаются частные интересы подразделений, а не банка в целом, поскольку в данном случае центр привлечения будет получать дополнительный доход на каждый рубль перерасхода.

В отличие от центров привлечения подразделение, в распоряжении которого находятся свободные ресурсы, не несет по ним никаких расходов по выплате процентов. Трансфертная цена в этом случае определяется не риском процентной ставки, а прежде всего созданием механизмов мотивации внутрибанковского заемщика с целью дальнейшего использования этих средств в активных операциях банка.

Трансфертные цены свободных ресурсов

Внутренние цены на свободные ресурсы должны поддерживаться на уровне, который, с одной стороны, не превышает возможностей размещения на конкретном сегменте финансового рынка в данный момент времени, а с другой — позволяет заемщику получать некоторую маржу и определяться на договорных началах. Это дает возможность при необходимости оперативного размещения ресурсов достичь единства интересов подразделения-продавца и подразделения-покупателя и в то же время поддержать интересы коммерческого банка в целом.

Трансфертные цены целевых ресурсов

Так же как и свободные ресурсы, целевые ресурсы привлекаются центрами размещения. Их формирование, как правило, осуществляется в административном порядке согласно поступающим от руководства банка указаниям. Иными словами, формирование ресурса с целью его последующей внутрибанковской реализации не является ключевым доходообразующим фактором оптовых банков в силу их специализации на совершении активных операций. Поэтому трансфертную цену на рассматриваемые средства можно устанавливать в соответствии с их реальной рыночной стоимостью (плюс небольшой спред, компенсирующий дополнительную работу по привлечению этих средств).

В то же время тот факт, что трансфертная цена на целевые ресурсы незначительно превышает их фактическую стоимость и при этом данные денежные средства используются, как правило, в сделках с просчитанной рентабельностью, может вызвать злоупотребление возможностью привлечения дополнительных ресурсов через оптовые банки. Это, безусловно, помешает реализации их ключевой функции по получению процентного дохода от активных операций.

В основу решения данной проблемы может быть положен принцип установления трансфертной цены на целевые ресурсы на базе издержек упущенных возможностей формирующих их подразделений. Это позволит оптовым банкам застраховаться от потери процентного дохода (под издержками упущенных возможностей в данном случае понимается величина, равная максимальному процентному доходу, от которого центру размещения пришлось отказаться при реализации сформированного им ресурса на внутрибанковском рынке).

Трансфертная цена собственного капитала-нетто

Одним из важных источников финансирования операций коммерческих банков выступают их собственные средства-нетто (та часть собственных средств банка, которая может быть пущена в оборот, а следовательно, использована при внутрибанковском кредитовании).

При оценке внутрибанковского оборота собственного капитала-нетто коммерческого

банка уставный фонд необходимо отделять от других его составляющих, иначе стоимость указанных средств окажется усредненной, что может стать причиной их некорректного размещения и вызвать потери банка на спреде. С учетом того, что уставный фонд является одной из наиболее дорогих составляющих финансовых ресурсов коммерческого банка, его трансфертная цена не может значительно превышать уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам банка.

В отличие от уставного фонда второй компонент собственного капитала-нетто коммерческого банка образуется за счет банковской прибыли, поэтому его размещение не сопряжено с возникновением риска процентной ставки. Трансфертная цена на данные средства должна равняться внутренней стоимости депозитов бухгалтерии (основной и наиболее стабильной части внутрибанковских кредитных ресурсов), в противном случае будет нарушено равенство в вопросах стоимости финансирования операций для различных подразделений коммерческого банка.

Комбинированные подходы

Хороший подход к установлению трансфертной цены — использование различных вариантов трансфертного ценообразования в течение нескольких учетных периодов. Стабильные (переходящие из периода в период) завышенные или заниженные доходы (расходы) подразделений, участвующих в процессе внутрибанковского кредитования, могут, помимо прочего, свидетельствовать о неправильном расчете цены на внутрибанковские кредитные ресурсы. Некорректный расчет внутренних цен приводит к искажению результатов работы подразделений, что в короткий промежуток времени становится причиной дисфункциональных управленческих решений руководства коммерческого банка.

Терминологический словарь по теме

Свободные ресурсы — не задействованные в операциях банка средства клиентов, имеющие целевое назначение с временным лагом.

Целевые ресурсы — денежные средства, предназначенные для внутренней реализации, приобретаемые на внешнем рынке подразделениями, совершающими операции на данном сегменте финансового рынка.

Центр привлечения (розничный банк) — профит-центр, выполняющий в целом функцию формирования финансовых ресурсов коммерческого банка.

Центр размещения (оптовый банк) — профит-центр, выступающий в целом как пользователь финансовых ресурсов коммерческого банка.

6.11. Бюджетирование требует учета затрат

При постановке бюджетирования приходится решать задачу учета затрат и определять места их возникновения.

6.11.1. Нужна информация

Рассказывает **Наталья Стихова** (Группа компаний «Полихим»).

Управление компанией в новых условиях требует от менеджера хорошего владения информацией. Проблема содержания и формы представления информации связана не только с информационными возможностями, но и с потребностями управления бизнесом. Какую прибыль дает бизнес, какой вклад в общий финансовый результат вносит каждая компания группы? Сколько стоит содержание аппарата управления? Какой должна быть сумма покрытия? Какой эффект даст открытие нового филиала? Какова нижняя граница цены на отдельные группы товаров? В каких случаях следует отклонить заказ (проект)? Какими денежными средствами будет располагать компания завтра, через месяц?

Для решения этих задач в Группе компаний «Полихим» было создано специальное звено — финансово-аналитическая служба. Основными ее задачами была постановка и недрение бюджетирования, системы контроллинга и финансового анализа.

Конечно, до этого была уточнена организационная структура и выделены центры финансового учета.

Для серьезной работы нужны серьезная группа и серьезная методика.

Знать и уметь, уметь и применять.

6.11.2. Внедряем бюджетирование

Бюджетирование рассматривают как основной инструмент финансового управления, как технологию планирования, учета, отчетности и контроля денег, затрат и финансовых результатов.

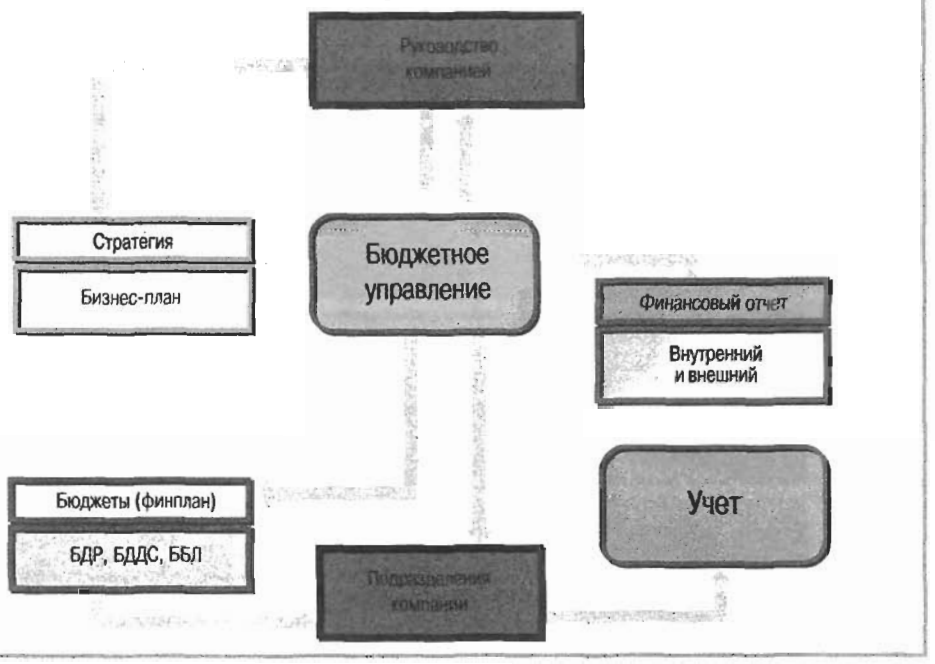
Процесс бюджетного управления включает в себя составление бюджетов (планов), отчетов об их исполнении, внешней отчетности фирмы и обеспечение их интеграции в единую систему.

Процесс бюджетного управления в ГК «Полихим» (схема 6.11.1) начинается с составления бизнес-плана компании, в котором формулируются цели, определяются производственная программа и сметы расходов на управление. На основе бизнес-плана и сметы расходов на управление составляются бюджеты компании (финансовый план), которые доводятся до руководства и всех подразделений.

Ход реализации принятых планов регистрирует учетная система, которая включает управленческий и бухгалтерский учет. Бухгалтерский учет ведет бухгалтерия компании, функции управленческого учета выполняет информационная система «Финансы и производство». По данным учета составляются отчеты об исполнении бюджетов и внешний бухгалтерский отчет. Далее выявляют-

Схема 6.11.1

Система бюджетного управления ГК «Полихим»



ся и анализируются отклонения фактических результатов от плана, причины этих отклонений и принимаются управленческие решения.

В рамках бюджетирования в ГК «Полихим» предполагается составление трех финансовых бюджетов:

- бюджета движения денежных средств;
- бюджета доходов и расходов;
- бюджета по балансовому листу (аналитический баланс).

Информационная база для построения бюджетов накапливается в автоматизированной оперативной системе, используемой в компании.

Было решено проводить разработку и внедрение бюджетов поэтапно.

В ГК «Полихим» принята следующая очередность постановки бюджетов: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу. Предпочтение, отданное бюджету доходов и расходов, связано с необходимостью определения финансовых результатов деятельности как группы в целом, так и отдельных входящих в нее компаний, а также оценки рентабельности проектов (сделок) на стадии прогнозирования и планирования. Кроме того, информация о движении денежных средств в той или иной форме уже была представлена в автоматизированной информационной системе и в определенной мере удовлетворяла потребности руководства компаний.

Анализ существующей организационной структуры ГК и условий ведения бизнеса показал, что в качестве центров финансовой ответственности (ЦФО) возможно выделение компаний, входящих в ГК «Полихим». В рамках же каждой компании выделение подразделений в ЦФУ в настоящий момент нецелесообразно. Реальным является рассмотрение каждого проекта как центра финансового учета (ЦФУ), а аппаратов управления компаний — как центров затрат.

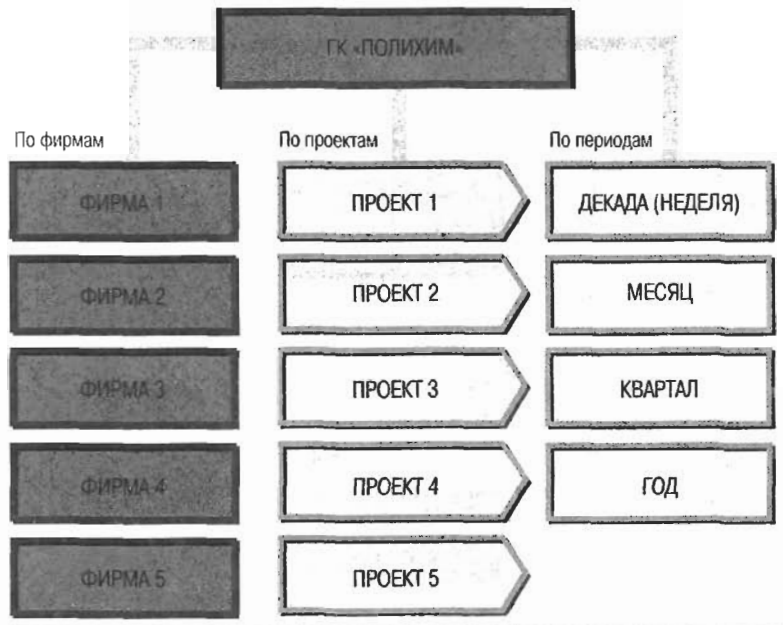
В соответствии с этими условиями была определена иерархия составления бюджета доходов и расходов разных уровней.

Бюджет в целом по ГК «Полихим» (первый уровень) составляется:

- по компаниям, входящим в группу;

Схема 6.11.2

Консолидированный бюджет доходов и расходов на уровне группы



• по проектам;
• по периодам (схема 6.11.2).

В качестве промежуточного уровня (схема 6.11.3) выделено два признака консолидации: фирма(А) и проект(Б).

Выделение признака «проект» обусловлено тем, что большая часть проектов ГК «Полихим» проходит через все или несколько компаний группы.

Консолидированный бюджет по фирме (компании) может быть составлен:

• по проектам;
• по периодам;
• в перспективе — по центрам финансового учета.

Консолидированный бюджет по проекту может охватывать несколько фирм, продуктов, периодов.

Составление консолидированных бюджетов по указанным признакам обеспечивает менеджеру оперативное получение информации с любой необходимой степенью детализации о ходе выполнения проектов, эффективности деятельности компаний и группы в целом.

В основу построения бюджетов положены единые принципы и группировки статей доходов и расходов. Это обеспечивает сопоставимость бюджетов по горизонтали (план–факт, по проектам, по компаниям, в динамике), возможность интеграции бюджетов нижних уровней для получения бюджетов высшего уровня; сопоставимость форматов операционных бюджетов, смет расходов на управление, бизнес-плана, бюджета и финансового отчета.

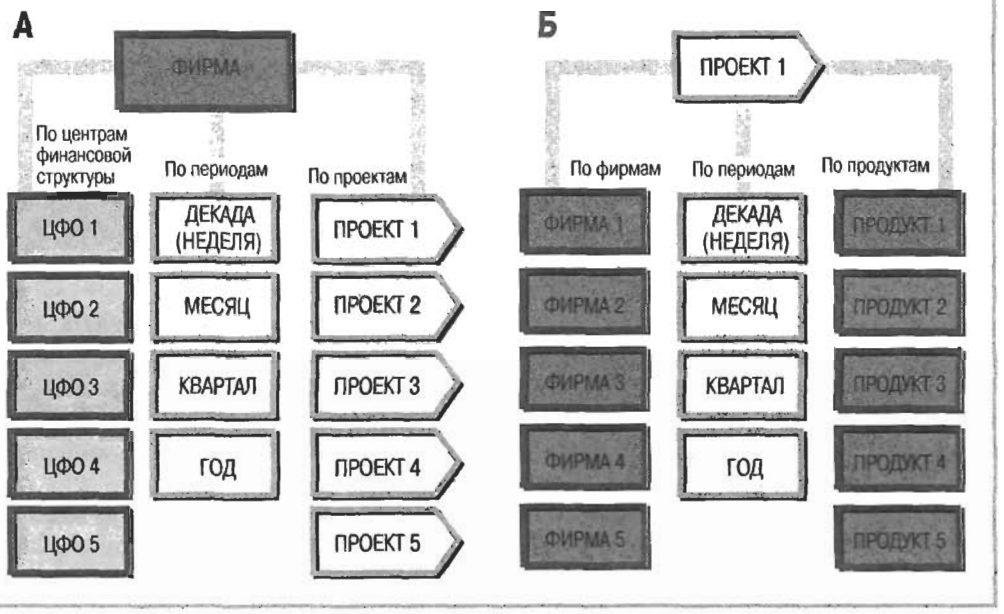
Фактические показатели бюджета доходов и расходов рассчитываются на объем реализованной продукции, то есть по факту отгрузки и оплаты продукции.

6.11.3. В поисках метода разнесения затрат

Действующая система бухгалтерского учета затрат на производство в значительной мере основана на калькулировании пол-

Схема 6.11.3

Пример составления бюджетов доходов и расходов на промежуточном уровне консолидаций «фирма — проект»



ной себестоимости продукции, работ, услуг. Раньше это в основном определялось потребностями государственного централизованного ценообразования, когда за основу цены принималась полная себестоимость продукции плюс некоторый норматив прибыли (затратный метод).

В условиях рынка необходимость калькулирования полной себестоимости для целей управления далеко не однозначна. Цены на продукцию устанавливает рынок в зависимости от сложившегося на каждый определенный момент времени соотношения спроса и предложения. Затраты компании на производство той или иной продукции могут «не вписаться» в существующую рыночную цену товара. В этих условиях рыночная цена выступает для компаний глобальным стимулом снижения затрат на производство продукции. А калькулирование себестоимости продукции становится важным инструментом оценки рентабельности товаров. Развитие рыночных процессов повышает требования компаний к объективности информации о затратах на производство продукции. Калькулирование же полной себестоимости может привести к искажениям вследствие отсутствия объективной базы распределения общефирменных расходов.

Задача распределения затрат, когда бизнесов больше одного и они неоднородны

ГК «Полихим» ведет торговлю полиэтиленом, бензином и капролактамом. Какой принцип разнесения общефирменных затрат выбрать: поровну, по обороту, по числу сотрудников, по рентабельности товара, по группе показателей, экспертно?

Предположим, что оборот торговли бензином в десять раз больше, чем торговли капролактамом. В этом случае разнесение общефирменных затрат поровну приведет к тому, что бизнес капролактама станет низкорентабельным или даже убыточным,

а руководитель подразделения справедливо потребует пересмотра базы распределения.

Распределив общефирменные расходы по обороту, компания устраняет недостатки предыдущего метода и на первый взгляд получает объективный результат.

Предположим, что бизнесы полиэтилена и капролактама имеют одинаковый оборот. Однако первый бизнес — розница, второй — крупный опт, и, соответственно, усилия и затраты в том и другом подразделении различны, как различны и затраты труда аппарата управления, например бухгалтерии на обработку первичных документов по реализации товара. Может быть, оптимальным будет распределение общефирменных расходов по числу работающих? Но один бизнес ориентирован на продажу через собственные сбытовые структуры, а другой — на передачу товара на реализацию в смежные сбытовые структуры, сторонним фирмам или распространителям.

При разнесении общефирменных расходов можно учитывать также разнорентабельность продуктов, различные условия поставки и оплаты и т. п., а также некоторые условия ведения бизнеса, имеющие качественное выражение. Факторы и условия могут иметь противоположную направленность. В результате неизбежно использование сложных методов распределения в ущерб точности, объективности и прозрачности определения финансовых результатов ЦФО.

В данной ситуации неизбежны столкновения интересов и конфликты между ЦФО в борьбе за более выгодные условия распределения. И дело здесь в большинстве случаев в отсутствии однозначно эффективных экономических методов и экономической модели бизнеса в целом. Без объективной базы распределения волевое решение руководства может привести к тому, что рентабельное направление в бизнесе станет убыточным, в результате чего фирма потеряет определенный сегмент рынка.

Задача распределения затрат в бизнес-цепочке

Другой пример. Компания по проекту № 1 закупает прямогонный бензин, перерабатывает его в бензол, затем часть этого продукта реализует, а оставшуюся часть перерабатывает в капролактам и поставляет его для реализации своей сбытовой структуре. По проекту № 2 компания закупает бензол (который в этом случае выступает как сырье), перерабатывает его в капролактам и сама реализует. При этом поставщики сырья, перерабатывающие заводы, условия переработки, транспортировки, закупочные цены и цены реализации товара могут быть различны. Какая база распределения общефирменных расходов будет объективной при определении полной себестоимости реализованного конечного продукта?

Любой из вариантов в этом случае будет иметь положительные и отрицательные стороны и не обеспечит необходимой объективности.

Как показал анализ, проведенный финансово-аналитической службой, постоянно меняющиеся условия бизнеса ГК «Полихим» не позволяют однозначно определить базу распределения общефирменных затрат. Сложность и трудоемкость распределения расходов в этих условиях, а также сомнительная объективность полученного результата заставили нас искать новые подходы к калькулированию себестоимости и определению финансовых результатов ЦФО. Выход мы нашли в применении системы контроллинга.

6.11.4. Внедряем контроллинг

Контроллинг — это система экономического управления производственно-финансовой деятельностью компании, инструмент, позволяющий спрогнозировать коммерческую ситуацию, выявить отклонения в

ходе реализации проекта, деятельности компании в целом и своевременно их скорректировать, оптимизировать затраты и результаты. Контроллинг — это система управления, нацеленная на получение максимальной при заданных условиях прибыли.

Прибыль, как известно, — это результат финансово-хозяйственной деятельности компании, который определяется уровнем доходов и затрат. Поэтому, управляя прибылью, фирма должна управлять своими доходами и затратами.

Контроллинг не предусматривает необходимости планирования и учета полной себестоимости продукции. Как система управления он на первое место ставит причинно-следственную связь уровня затрат и расходов от определенных решений, разработок, заказов и т. п. Контроллинг базируется на системе учета затрат директ-костинг и оперирует суммами покрытия.

Директ-костинг

Система директ-костинг предполагает разделение издержек фирмы на переменные, прямо связанные с количеством продукции, произведенной в единицу времени, и постоянные, не зависящие от объема производства (количества) продукции. В расчет себестоимости продукции входит только первая группа — переменные издержки. Постоянные же расходы списываются сразу на счет прибылей и убытков в том же периоде, когда они были произведены, то есть относятся не к конкретному продукту (проекту), а к фирме в целом.

В соответствии с этими принципами в составе издержек ГК «Полихим» были выделены три группы:

- **производственные расходы**, непосредственно зависящие от объема деятельности (продукта, проекта) и в основном пропорциональные ему (прямые, переменные);
- **расходы на подготовку и организацию производства**, зависящие от отдельных направлений деятельности компании (проектов), которые могут быть отнесены на продукт или проект без использования сложных систем распределения (накладные по проекту, условно-переменные);
- **расходы на управление компанией**, которые не зависят от отдельных направлений деятельности компании (проектов) и которые нельзя распределить, не используя специальных методов распределения (постоянные). Это расходы, связанные с содержанием аппарата управления компанией. Они не распределяются по продуктам и проектам, а полностью относятся на фирму в целом в том периоде, когда они были произведены.

Таким образом, по продуктам и по проектам рассчитывается *производственная себестоимость*, включающая производственные расходы и расходы на подготовку и организацию производства (переменные), и определяется финансовый результат по проекту. Финансовым результатом в данном случае является маржинальный доход.

Маржинальный доход представляет собой разность между выручкой от реализации продукции и суммой производственных расходов и расходов на организацию и подготовку производства.

По каждой компании и группе в целом финансовым результатом является прибыль. ***Прибыль от реализации*** продукции рассчитывается как разница между выручкой от реализации продукции и суммой производственных расходов, расходов на организацию и подготовку и расходов на управление (схема 6.11.4). *Общая прибыль* компании определяется как сумма прибыли от реализации продукции, прибыли от прочей реализации и сальдо внереализационных результатов.

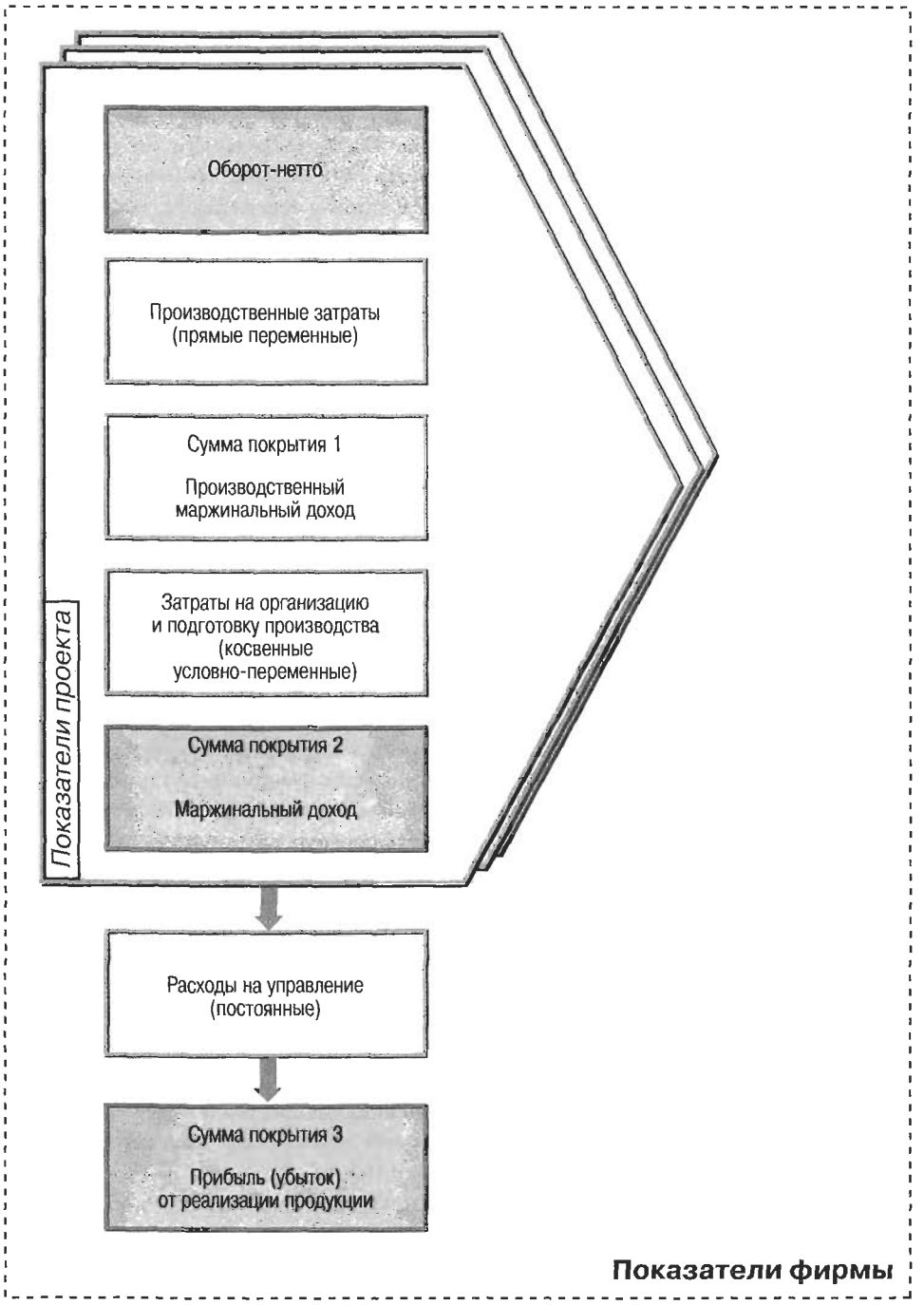
В соответствии с принятыми группировками издержек финансово-экономическая служба ГК «Полихим» разработала формы (таблицы) бюджетов и отчетов, алгоритмы расчета показателей для каждого уровня управления.

Такой подход позволил:

- эффективно управлять затратами;
- избежать искажений, возникающих в случае применения сложных систем распределения постоянных расходов;

Схема 6.11.4

Пример расчета финансовых результатов по системе директ-костинг



• с высокой степенью точности определить финансовый результат по каждому проекту и по компании в целом;
• оперативно контролировать постоянные расходы;
• управлять прибылью;
• сделать расчет затрат и результатов объективным и понятным для подразделений;
• снизить трудоемкость расчетов, упростить нормирование, планирование, учет и контроль затрат и результатов;
• оперативно принимать управленческие решения.

6.11.5. Ставим планирование

План – это... система планов. Предпринимательская деятельность предполагает четкое, осознанное формулирование целей и тенденций развития. Поэтому любой вариант управления основывается на планировании и сравнении запланированных показателей с фактическими.

Процесс планирования включает в себя составление годового, квартального, месячного и недельного планов.

Годовой план составляется как стратегический по укрупненным позициям. В нем задаются цели, к достижению которых должна стремиться компания.

Квартальный план составляется на основе существующих и/или планируемых контрактов и договоренностей с учетом позиций годового плана на данный квартал.

Месячный план составляется преимущественно на основе заключенных контрактов с учетом позиций квартального плана на соответствующий месяц. Аналогично составляется план на неделю.

Однако прежде чем включить тот или иной проект в план компании, проводится подготовительный этап, в рамках которого рассматриваются различные варианты реализации плана. Анализируются различные условия закупки (поставщики, объемы, цены, условия оплаты), транспортировки (дальность перевозки, перевозчики, тарифы, условия оплаты), переработки (коэффициенты переработки, продукты переработки, цены, условия оплаты), реализации товара (регионы, покупатели, цены, условия оплаты), налоги и льготы.

По результатам проведенных расчетов определяется оптимальный вариант, который и включается в план. А дальше начинается реализация проекта и ведется план-фактный контроль.

Функции оперативного управленческого учета и учета фактического исполнения бюджета возложены на корпоративную автоматизированную информационную систему «Финансы и производство». Отчеты составляются в тех же форматах (правилах, формах, таблицах), что и плановые бюджеты, это обеспечивает сопоставимость плановых и фактических данных. Формы отчетов предполагают сопоставление фактических результатов с запланированными и выявление отклонений.

6.11.6. Расширяем учет

Плановые бюджеты и финансовые отчеты составляются как за определенный период (квартал, месяц и т. п.), так и на дату нарастающим итогом с начала года (начала исполнения проекта, контракта и т. п.). Сопоставление данных текущего учета и совокупного результата показывает, намечается ли общая тенденция или имеет место временное колебание показателей; упрощает анализ причин отклонений; повышает эффективность принимаемых противодействующих мер.

Особенностью системы управления ГК «Полихим» является использование интегрированных отчетов (своего рода IMR, Internal Management Report), где натуральные и стоимостные показатели представлены во взаимосвязи.

Дело в том, что для эффективного управления бизнесом необходимо иметь оператив-

ную информацию не только в стоимостном выражении, но и информацию о состоянии и движении товарно-материальных ценностей. При этом денежные и товарные потоки должны быть взаимоувязаны. Менеджер в каждый момент времени должен иметь возможность увидеть состояние поставок и отгрузок, состояние расчетов по ним, уровень затрат и результатов и т. д. с любой необходимой степенью детализации: по фирме, ЦФО, проекту (сделке), партии товара, периоду, вплоть до конкретной поставки и платежа.

С этой целью в систему бюджетирования введены и натуральные показатели. Это дает возможность в рамках одной формы (плановой или отчетной) отслеживать исполнение проекта не только по стоимостным показателям (по статьям издержек, финансовым результатам, по движению денежных средств, по срокам), но и в натуральном выражении (по объемам закупок, отгрузок, продаж, по движению товара).

Формы (таблицы), включающие как натуральные, так и стоимостные показатели, используются на уровне минимальной ячейки планирования и анализа – проекта в рамках одной фирмы.

6.11.7. Проводим план-фактный контроль

Сопоставление плана и факта позволяет определять несовпадения и начинать работу по выявлению причин этих несовпадений.

Система управления ГК «Полихим» ориентирована на выявление и «расшивку» «узких мест» в деятельности компании. Отклонение фактических показателей от запланированных – это сигнал для внесения корректировок и принятия управленческих решений. Однако не все отклонения имеют одинаковое значение. Выявляются отклонения, имеющие значительные абсолютные величины, или отклонения, диктующие необходимость срочных действий по исправлению сложившейся ситуации. Для руководства ГК «Полихим» формируется оперативная таблица существенных отклонений фактических показателей от запланированных. Таким образом, менеджер имеет оперативную информацию о ходе выполнения контрактов и проектов, о возникновении «узких мест» в деятельности компании. По выявленным «узким местам» проводится анализ причин их возникновения и разрабатывается план мероприятий, направленных на их ликвидацию.

В рамках обеспечения бюджетного управления разработан операционный бюджет – смета расходов на управление и отчет об исполнении сметы, где отражаются расходы, связанные с содержанием аппарата управления компаний (постоянные расходы). Порядок составления и исполнения сметы регламентируется соответствующим «Положением» и является единым для всех фирм ГК «Полихим». Построение плановых и отчетных форм о расходах на управление позволяет осуществлять контроль динамики, структуры постоянных расходов и оперативно управлять их величиной.

6.12. Практикум. Project management как личный опыт

Начав внедрять элементы регулярного менеджмента, компания построила из них комбинацию, оказавшуюся системой управления завтрашнего дня.

Начальник финансово-аналитической службы холдинга «Группа компаний «Полихим» Наталья Стихова представила опыт своей компании. Этот пример показывает, что от прилежного освоения азов регулярного менеджмента до создания сложных интегрированных систем управления компанию отделяет буквально один шаг. А он продиктован суровой управленческой необходимостью.

«Группа компаний «Полихим» занимается переработкой нефтяного и нефтехимического сырья, а также торгует продуктами этой переработки, участвует в посреднических операциях. Включает головную компанию и ряд сбытовых структур, являющихся самостоятельными фирмами. Бизнес предполагает закупку, переработку, транспортировку и реализацию товара самостоятельно каждой фирмой, включая головную, а также прохождение одной сделки (проекта) через несколько или все фирмы группы. Сложный характер бизнеса и постоянно меняющиеся условия его ведения определяют схему управления.

«В определенный момент развития компании, – рассказывает президент холдинга **Леонид Коган**, – мне стало не хватать комплексной оперативной информации. Отчасти эта проблема была решена с появлением информационной корпоративной системы, которая дает информацию обо всех сторонах деятельности фирмы: производстве, закупках, продажах, ценах, сроках исполнения *контрактов. Но информационная система* не занимается анализом и планированием деятельности компании. Поэтому следующим шагом была постановка бюджетирования. Первый этап – внедрение БДР, бюджета доходов и расходов (на данном этапе нас устраивает бюджет движения денежных средств в том не совсем законченном виде, в каком он существует в корпоративной информационной системе). Но бюджетирования нам тоже оказалось мало, и мы внедрили контроллинг (таблица 6.12.1. – *Ред.*).

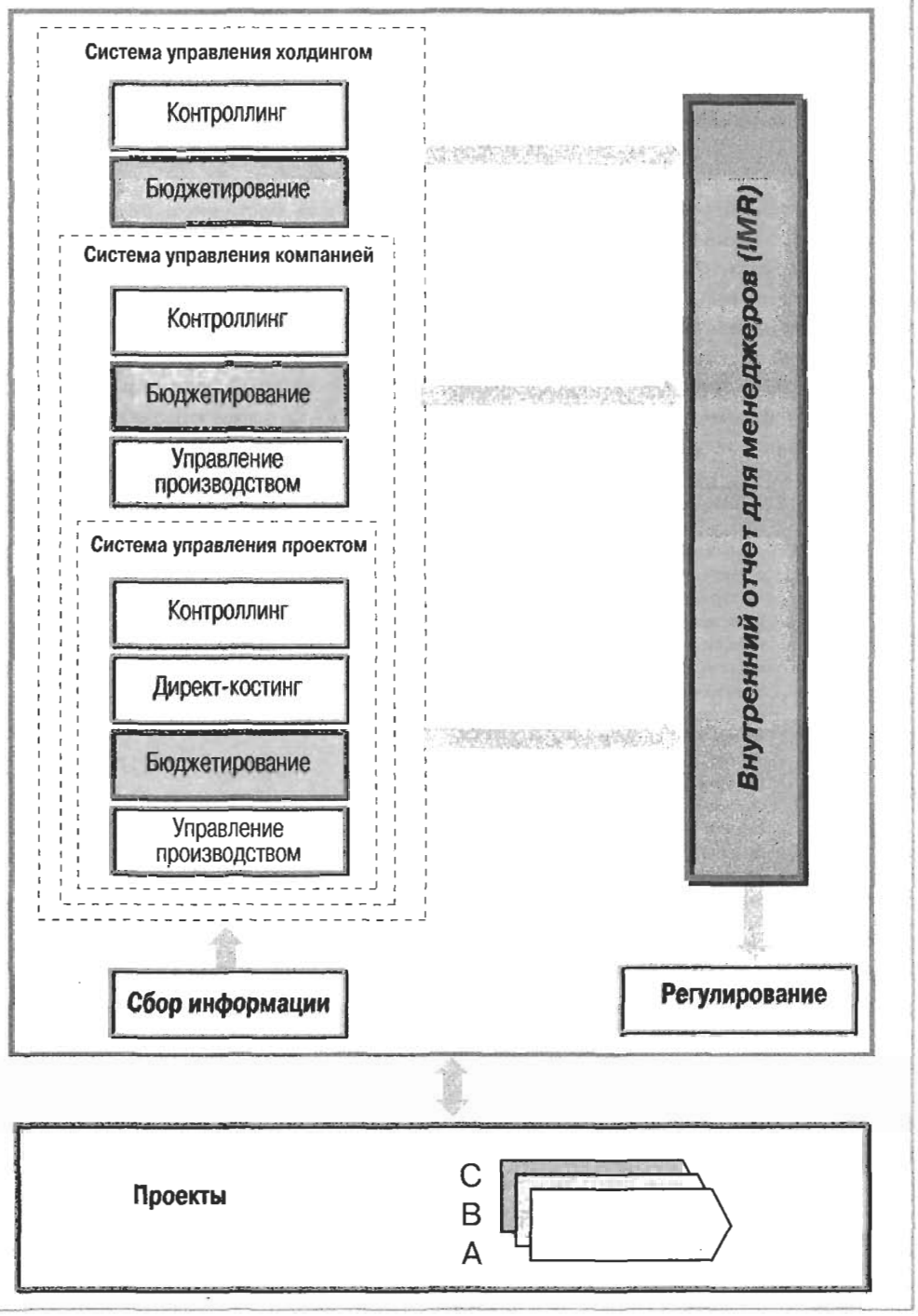
Дело в том, что бюджетирование рассматривает только финансовые показатели, позво-

Реальные схемы собираются из многих локальных решений. Для этого надо знать функциональные свойства решений и правила связи.

Многие лего-конструкторы, применяемые в жизни, существуют в единственном экземпляре.

Схема 6.12.1

Структура управления «Группы компаний «Полихим»



ляет рассчитывать прибыль. А при контроллинге эти цифры привязаны к натуральным показателям. Наряду с затратами, финансовыми результатами на единицу продукции в отчете присутствуют человеко-часы работы, объемы закупок и продаж, данные о движении товара. Получается более сильная связь с производством, а для нас это актуально: мы видим, какие затраты на тонну закупленного сырья или тонну реализованного продукта после переработки этого сырья несет компания. Мы можем оценить рентабельность продукта, эффективность того или иного проекта, отслеживая не только движение денег, но и исполнение проекта в натуральном выражении (отгрузки и продажи)».

Таким образом, первое достижение «Полихима» – совмещение в одном управленческом отчете (Internal Management Report) блоков информации, полученных из разных элементов системы управления. Это не только позволяет фиксировать результаты, но и облегчает поиск причин отклонений, возникших в ходе деятельности компании. Далее на основе этого была выстроена трехуровневая интегрированная система управления (схема 6.12.1). Все уровни взаимодействуют между собой, так как они совпадают по форматам тех самых управленческих отчетов, о которых шла речь выше.

Продолжает г-жа Стихова: «Планирование осуществляется в двух направлениях – сверху вниз и снизу вверх. В холдинге мы составляем стратегический годовой план и квартальный с детализацией до месяца. Дальше опускаемся вниз, на уровень фирмы и на уровень проекта. Два последних бюджета (фирмы и проекта) строятся "перекрестно": первый имеет разбивку по проектам, а второй – по фирмам, когда охватывает несколько фирм. Согласно бюджетам компании набирают портфель заказов. А когда он набран, можно переходить к более детальному планированию или анализу. Оказалось, что минимальной ячейкой для этого служит часть общего проекта в рамках одной фирмы (для фирмы эта часть является "своим" проектом). И когда мы доходим до этого уровня, то составляем таблицы, в которых есть и натуральные показатели, и их движение».

По словам вице-президента компании **Виктора Рабиновича**, такая степень детализации планирования очень важна: «Представьте себе: есть фирма, которая позавчера начала один проект, сегодня начинает другой, завтра – третий, и вроде бы на уровне фирмы все нормально, есть прибыль. Но что там делается на самом деле, неизвестно, ведь один проект только начался, и там одни затраты, другой уже дает прибыль, а третий вообще мог застопориться, но они нейтрализуют друг друга. Как тогда осуществлять управленческое воздействие? Поэтому нам понадобилась картина по отдельным проектам».

Таблица 6.12.1

Основные элементы системы управления «Группы компаний «Полихим»

Подсистема	Основные задачи
Управление производством (логистика)	Производственное планирование
Бюджетирование (финансы)	Планирование, учет, контроль доходов, поступлений, выбытий, расходов, маржинального дохода, прибыли
Директ-костинг (экономика)	Процедура и принципы определения финансово-экономических результатов проектов и компании на основании маржинального дохода, прибыли
Контроллинг (организация + финансы + экономика)	Комплексное планирование, учет и контроль основных сторон деятельности компании
Внутренний отчет для менеджеров (учет)	Комплексный учет основных сторон деятельности компании
Бухучет (учет)	Стандартные функции

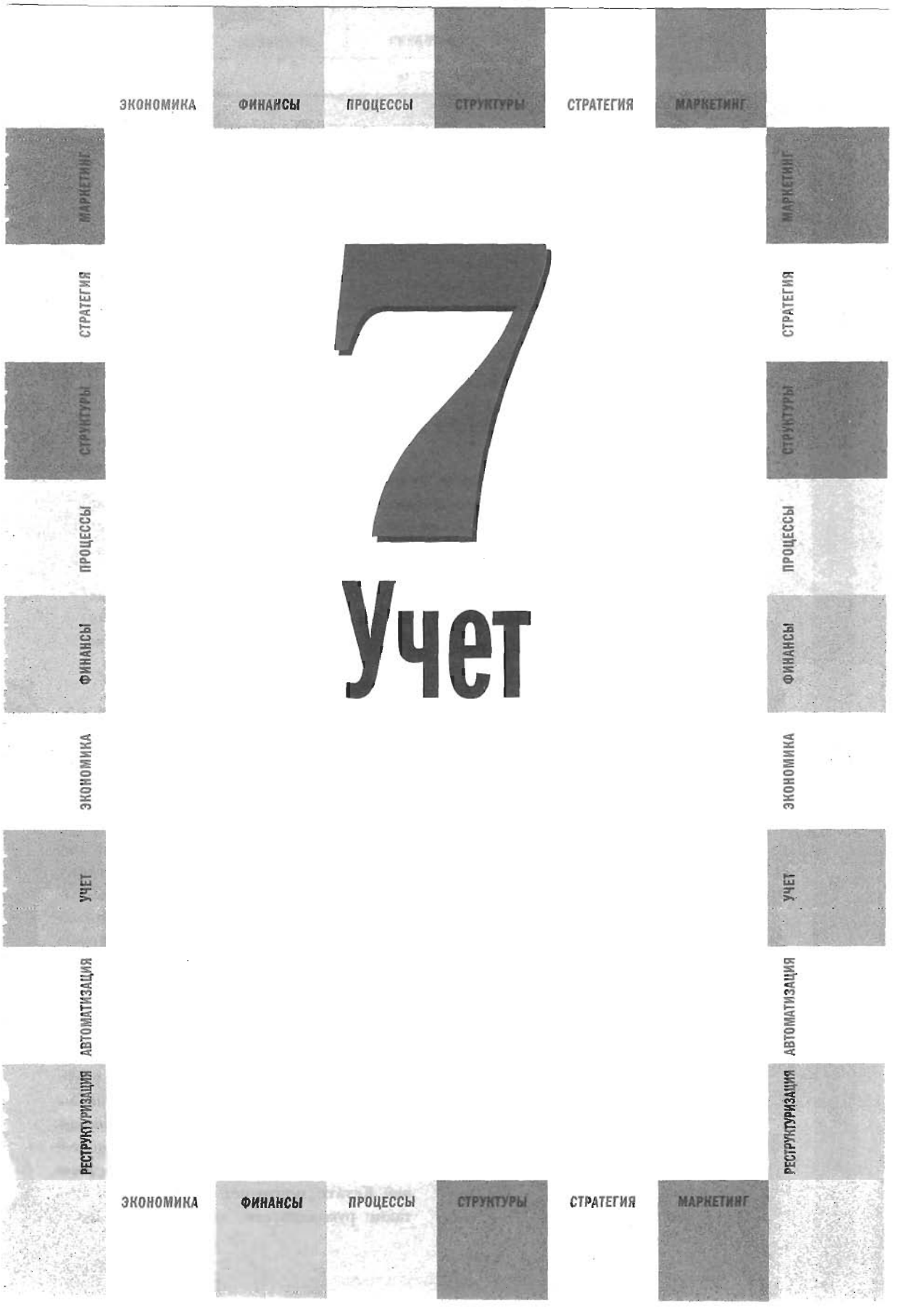
При подготовке проекта рассматриваются различные варианты его реализации. «Например, по проекту "Бензол", – рассказывает г-жа Стихова, – мы анализировали разные варианты переработки, цену транспортировки, условия переработки (коэффициенты выхода продукции тоже различные) – и выбирали наиболее приемлемый вариант. В этом проекте с бензолом были выбраны три варианта, по каждому проведены плановые расчеты, и только после этого выбран один. А дальше начинается проект и ведется план-фактный контроль. Руководитель видит запланированное и реальное движение денег и продукции. И он знает, например, кто не предпринял необходимых действий для продвижения товара. То есть у руководителя есть возможность воздействовать на работу не окриками, а четкими указаниями».

6.12.2. «Где деньги, Зин?» (Кто и как рассчитывает финансовые результаты)

По словам Натальи Стиховой, в результате создания такой системы трейдеры коммерческого отдела фирмы стали рассчитывать варианты своих проектов самостоятельно: «Оказалось, что в этом нет никакой сложности. Руководство фирмы задает правила игры, формирует портфель заказов, а то, что касается конкретных проектов, считают трейдеры. У них есть вся необходимая информация – цены на сырье, транспортировку, коэффициенты переработки тех или иных заводов. У них есть контракты, где указаны объемы и цены продукции. Таким образом, они могут подсчитать маржинальный доход своего проекта как разницу между доходами и производственными затратами. По маржинальному доходу и показателям маржинальной рентабельности оценивается и деятельность фирмы в рамках одного проекта. А по фирмам и по холдингу в целом рассчитывается прибыль (убыток), а также рентабельность по прибыли».

Вячеслав Кондратьев:
– «Группа компаний «Полихим» – пример вертикально интегрированной системы управления. От классического холдинга она отличается тем, что управляющая компания получает не только «внешнюю», но и «внутреннюю» отчетность компаний, входящих в группу. Руководство холдинга имеет возможность принимать участие в управлении любым проектом – осуществляемым в рамках одной компании или охватывающим несколько компаний группы.
Что касается внедрения этой системы на уровне отдельных проектов, то это не что иное, как project management, одна из самых распространенных систем управления в последние 20 лет и необходимый элемент матричной структуры. Если в стационарных условиях основная идея организации работы компании заключается в закреплении постоянных функций за отделами, то в быстро меняющихся условиях непрерывное закрепление и перезакрепление функций становится нецелесообразным. Альтернативой является создание временных объектов управления, или проектов. Для многих российских компаний переход к таким проект-ориентированным структурам – это хорошая перспектива. Основное препятствие – необходимость поддержки временных объектов управления менеджментом всей компании. То есть на каждый проект нужно быстро спланировать бюджет, а затем контролировать ход его реализации, проводить необходимые расчеты в выбранной экономической модели, осуществлять производственное планирование и контроль.

Виктор Рабинович: «Разнесения расходов на управление мы не производим. Мы столкнулись с тем, что система разнесения общефирменных затрат иногда приводит к курьезам. Например, один проект купли-продажи оказался у нас убыточным, потому что при разнесении затрат от оборота на него "повесили" все затраты, какие только можно было. А при другом подходе другой проект оказался бы убыточным, потому что при нашем строении бизнеса объективную базу разнесения общефирменных затрат подобрать невозможно. Метод директ-костинг, который мы используем, позволяет не делать этого, а покрывать затраты из общей прибыли. Кстати, когда мы выделили их в единое целое, наш президент "обрубил" часть расходов буквально в течение месяца (например, не стало некоторых должностей)».


ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

7

Учет

Ключевые вопросы

• Понятие «учет» • Типология учета • Особенности управленческого учета • Принципы учета • Автоматизация учета • Интеграция учета в комплексную систему управления • Развитие системы учета

7.1. Как оживить «посмертный учет»

***Учет** – это область управления, без которой ни одна компания не проживет и дня. Иногда руководители создают параллельную бухгалтерскому систему управленческого учета. Этот, казалось бы, самый простой путь на поверку оказывается не самым эффективным: во-первых, при такой организации данные разных систем учета не всегда можно сопоставить друг с другом; во-вторых, нерационально держать параллельные службы для сбора и обработки одной и той же исходной информации. И бухгалтерия с ее вековыми традициями и стандартами может стать в хорошем смысле рассадником учетной культуры в компании и ядром новой, интегрированной системы учета. Об этом и пойдет речь в данной главе.*

7.1.1. Я спросил у ясеня...

Консультант по управлению рассказывает: «Я провел недавно смелый эксперимент – спросил у руководства очень крупного и уважаемого банка: "Сколько у вас бизнесов?" Банк этот универсальный, и первый ответ был "двенадцать", второй – "двадцать восемь", потом появилось еще несколько вариантов, и в конце концов они взяли три недели на раздумья. Я спросил в коммерческой компании, сколько у них структурных звеньев в настоящий момент. Руководитель задумался и сказал, что через неделю он сможет ответить на этот вопрос. Но если предприниматель или управляющий не знает, сколько у него основных направлений бизнес-деятельности, сколько обслуживающих, сколько структурных звеньев и так далее, то есть у него нет этой структурной картинки, следовательно, у него нет и всего того, что называется регулярным менеджментом».

Вы спросите, какое отношение имеет этот пассаж к обсуждаемой теме, то есть учету. Прямое, поскольку ***учет, с точки зрения менеджмента, – это сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству компании для принятия управленческих решений***. Кстати, почти нет сомнений, что есть такие руководители, которые на вопрос,

Учет фиксирует факты, привязывает к ним стоимостные и другие существующие оценки, признает получающиеся результаты, представляет их в виде отчетов.

После разговора с супругой директор загрустил и составил смету затрат.

что такое учет, ответили бы, что это бухгалтерия. Меру неадекватности такого подхода демонстрируют следующие данные.

По мнению западных бухгалтерских и аудиторских фирм, их западные клиенты 90% времени и ресурсов тратят на постановку и ведение управленческого учета (management accounting, controlling – *англ.*, Betriebsabrechnung – *нем.*, буквально – «производственный учет») и только 10% – на финансовую бухгалтерию, или счетоводство (accounting – *англ.*, Finanzbuchhaltung – *нем.*). По оценкам российских консультантов, в отечественных компаниях это соотношение иногда выглядит с точностью до наоборот.

Причины такого расхождения носят характер исторический, но интересны не только историкам. Без их рассмотрения трудно понять, что такое управленческий учет и каковы в этом отношении перспективы у российских компаний.

7.1.2. Через счетоводство – к контроллингу

Вообще-то многовековая история учетного дела была историей именно финансового, или бухгалтерского, учета. Она началась с гениального итальянца Пачоли, оформившего в XV веке систему двойной записи – основу бухучета. Примерно до середины нынешнего столетия такое положение дел отвечало задачам управления, но в 1930-е, а особенно в 1950-е годы на Западе стал развиваться специальный учет для управления.

Предоставим слово генеральному директору компании ЦБА («Центр бухгалтера и аудитора») **Светлане Николаевой**: «В силу своей специфики финансовый (бухгалтерский) учет обращен в прошлое, он имеет характер регистрации (обязательно в денежном измерителе) состояния имущества и финансов предприятия на данный момент времени. Произошел факт хозяйственной деятельности – нужно отразить его в документах. Нет документа – нет и факта хозяйственной деятельности. Естественно, что факт можно отразить только после того, как он состоялся. Это так называемый посмертный учет, то есть когда уже ничего сделать нельзя, кроме как обобщить и принять факты. А управлять нужно в момент возникновения факта».

Итак, одна из проблем, вставших перед управленцами в связи с бухучетом, – это проблема оперативности. Вторая проблема связана с формой и содержанием той финансовой отчетности, которую готовит бухгалтерия. Г-жа Николаева излагает ее так: «Что может управленец понять из финансовой отчетности? Хотя в Национальном стандарте по бухучету РФ есть определение пользователя бухгалтерской отчетности, где говорится, что пользователь не должен иметь специальной подготовки и обладать полной информацией о системе формирования показателей. Короче говоря, "чайник". На Западе, кстати, бухучет преподают в средней школе».

Из положения по бухучету «Бухгалтерская отчетность организации»

«Пользователь бухгалтерской отчетности – юридическое или физическое лицо, заинтересованное в информации об организации и обладающее минимальной информацией о порядке формирования этой информации и навыками ее использования».

Последнее замечание весьма существенно. Стало быть, Запад не пошел по пути бесконечного упрощения финансовой отчетности предприятий. Но и управленцам-«чайникам» там была предоставлена возможность позаботиться о себе. Каким образом?

Западная бухгалтерия издавна имеет так называемый двухкруговой характер (такая система существовала и в отечественном учете до начала 1930-х годов). *Первый круг* – это учет финансовых потоков (поступлений от реализации товаров и услуг, привлеченных финансовых средств, расчетов с контрагентами, прибыли). Результатом его является

финансовая отчетность предприятия, или, как говорит г-жа Николаева, его финансовый паспорт. Эта информация о финансовом и имущественном состоянии предприятия предназначена для инвесторов, кредиторов, государства, потенциальных и реальных собственников.

Соответственно, государство вынуждено регламентировать порядок предоставления «паспортных данных» — отсюда необходимость создания национальных стандартов учета. Кроме того, мировая экономика настолько интегрирована, что в 1970-е годы возникла проблема международной стандартизации. Сегодня существуют более тридцати международных стандартов по бухучету, и хотя они носят рекомендательный характер, статистика показывает, что ими пользуется 70–90% национальных предприятий и организаций на Западе.

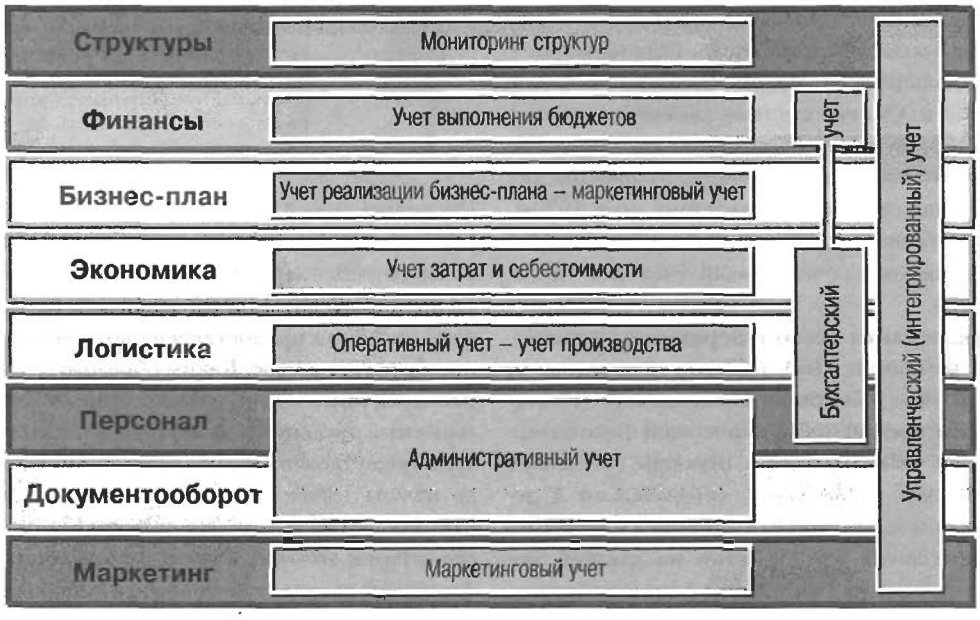
Второй круг учета связан с преобразованием факторов бизнеса в продукты и услуги в результате производственной деятельности. Это учет материальных потоков, а также затрат и себестоимости производимой продукции. Но поскольку основным пользователем этой информации в рыночной экономике являются не государство и не какие-то иные внешние контрагенты, а исключительно менеджеры компании, то, в отличие от первого круга, в регламентацию второго никто не вмешивается. Это право руководителя, который, впрочем, может и здесь придерживаться международных стандартов.

Итогом такого разделения является более точный учет результатов деятельности предприятия — ведь финансовые и материальные потоки живут по разному времени: скажем, в момент, когда приходят деньги за реализованную продукцию, в процессе производства учитываются уже совершенно другие ресурсы.

Все это способствовало появлению в недрах бухгалтерии ростков управленческого учета, организованного исключительно в угоду менеджерам, в том числе и в области

Схема 7.1.1

Виды учета в компонентах менеджмента



финансов. Одним из следствий «самодурства» руководителей стало бюджетирование, важнейшим элементом которого является оперативный учет выполнения бюджетных планов.

Но аппетиты менеджеров растут: чтобы управлять, надо контролировать труд, ценообразование, рентабельность, распределение ответственности и много чего еще. В идеале управленческий учет носит всеобъемлющий характер и охватывает практически все компоненты менеджмента (схема 7.1.1). Главный же отличительный признак управленческого учета — его *интегрированность*. Причем интеграция происходит как по горизонтали, так и по вертикали.

Горизонтальная интеграция по компонентам менеджмента связана с тем, что по-настоящему эффективной система учета может быть только при условии, что данные учетных блоков сопоставимы между собой. Иными словами, руководитель волен регламентировать управленческий учет, но должен жестко следовать принципу сопряженности форм и регламентов в разных элементах системы (механизм этого сопряжения будет рассмотрен ниже).

Вертикальная интеграция охватывает цикл принятия управленческих решений (план — организация — учет — контроль — анализ — регулирование). По мнению г-жи Николаевой, «с точки зрения классического определения системы учета как системы сбора, регистрации и обобщения информации, тот управленческий учет, который сложился на Западе, нельзя понимать строго как учетную систему. Там главная смысловая нагрузка — на управлении. Это не только система сбора и регистрации информации. Это система и обобщения, и анализа, и контроля, и, если хотите, принятия управленческих решений. Я бы назвала это управлением краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности организации по тем объектам, которые в настоящее время ей нужны.

А поскольку результат — это сопоставление затрат и доходов, значит, это управление доходами, управление расходами и управление результатами через влияние на первое и второе. Это разделение по центрам ответственности, по центрам прибыли, по центрам затрат, взаимодействие структурных подразделений, здесь же — внутрифирменное планирование, анализ рентабельности и других самых разных показателей. Иными словами, это система кубиков, которую можно строить и перестраивать в зависимости от целей управления».

Именно с вертикальной интеграцией, то есть переходом от традиционных методов учета, планирования, анализа и контроля к единой системе получения, обработки информации и принятия на ее основе управленческих решений, часто связывают такое понятие, как *контроллинг*. В интерпретации некоторых специалистов это наиболее продвинутый управленческий учет, ориентированный не столько на решение задач собственно учета, сколько на принятие комплексных управленческих решений. Естественно, он базируется на специальных компьютерных системах.

Последнее, чем отличается управленческий учет, — это его сугубо интимный характер. В отличие от своего прародителя, финансового бухучета, открытого для всех заинтересованных пользователей, система управленческого учета и информация, формирующаяся в ней, близки к коммерческой тайне, это своего рода ноу-хау компании. Известен результат, а пути его достижения никто из посторонних не должен видеть (кстати, поэтому системы управленческого учета сложно изучать). В определенном смысле у каждого предприятия на Западе своя система: есть какие-то общие принципы, «кубики», но каждый складывает из них, что хочет и как может.

В общем, это хорошая рекомендация и для российских компаний, хотя в наличии у них гораздо меньше таких блоков, да и содержание и качество последних, как правило, далеки от желаемого. Тем не менее уже существуют необходимые предпосылки и элементы для построения управленческого учета, отвечающего требованиям современной рыночной экономики.

7.1.3. Иного нет у нас пути

Главной предпосылкой является, конечно, воля руководителей и специалистов компании. Отождествлять учет с составлением внешней финансовой отчетности было логично в условиях плановой экономики, когда единственным собственником и монопольным потребителем учетной информации было государство. Но в условиях рынка и круг пользователей расширяется, и приоритеты меняются: от фискальных функций — к функциям информационного обеспечения менеджмента.

Рассказывает заместитель главного бухгалтера банка **Татьяна Любавина**: «Для банка деньги — то же, что для предприятия товар. Он может быть куплен на различных рынках и по разной цене (кредиты, свободные остатки, векселя). Но предприятие может учитывать товар по себестоимости или продажной цене, и, таким образом, в момент реализации видна валовая прибыль. В банке этого не происходит. Попадая в банк, деньги обезличиваются и теряют свою суть товара, превращаются в деньги по номиналу. Отсюда вытекает необходимость управленческого учета, чтобы можно было оперативно различать эти потоки денег, грубо говоря, какую массу денег по какой цене мы купили и по какой продали. Кроме того, мы их продаем между подразделениями, и тут возникает самая большая проблема — определение себестоимости наших денег, или трансфертное ценообразование.

Каждый банк решает эти проблемы по-своему. Что касается затрат и результатов, то, как правило, ведется параллельный учет, то есть подразделения ведут рапортички и после, складывая их, пытаются определить свои ресурсы и издержки. Но, конечно, лучше было бы идти по другому пути — создания интегрированной системы, которая позволит вести и бухгалтерский, и управленческий учет.

Есть еще одна особенность работы банка, которая к этому подталкивает: банк закрывает свой баланс каждый день. Если бухгалтер предприятия может сесть, подумать, прикинуть и что-то решить, то в банке он обязан утром следующего дня закрыть баланс. Отсюда вытекает роль бюджетирования, поскольку мы должны не только точно просчитать свои доходы, расходы, потоки денег, но и свести все воедино, чтобы оперативно управлять балансом.

Наконец, еще одна проблема. У бухгалтерии есть такая замечательная функция — контроль над отражением в учете всех проведенных операций. Сейчас банки перешли на прямые расчеты, то есть после того, как платеж заведен в компьютер и нажата красная кнопка, деньги ушли, их уже физически нет. И часто бывает, что этот информационный поток по своей скорости опережает поток бумажный. Таким образом, вроде бы частная проблема бухгалтерии — как проконтролировать — вырастает в управленческую проблему — как построить саму структуру учета так, чтобы обеспечить контрольные функции бухгалтерии в системе мультискоростного обмена информацией».

О специфике учета в коммерческом банке правильнее говорить как о специфике относительной и временной. Банки просто раньше и острее, нежели коммерческие компании и промышленные предприятия, почувствовали необходимость оперативного информационного обеспечения менеджмента.

Например, что касается оценки затрат, себестоимости и, соответственно, результатов, то, по мнению г-жи Николаевой, это центральное звено управленческого учета и актуальнейшая проблема для российских предприятий: «Нужно калькулировать себестоимость по видам деятельности, по видам продукции, по рынкам сбыта, по регионам, по покупателям. Для западного управленческого учета характерен такой принцип: разная себестоимость для разных целей. А у нас — одна себестоимость на все случаи жизни». Вопрос трансфертного ценообразования должна решать любая дивизиональная структура.

Если говорить о бюджетировании, то коммерческие компании давно объективно испытывают в нем острую необходимость, и самые прогрессивные составляют баланс еженедельно (нужно иметь в виду и опыт западных компаний, которые, как и банки, закрывают баланс каждый день).

По поводу собственно интеграции учетной системы — продолжение рассказа Татьяны Любавиной:

— До прихода в банк я работала на предприятии, где существовал и бухгалтерский, и управленческий учет, но последний практически не сочетался с балансом и жил как бы своей жизнью.

— А так ли уж необходимо это сочетание, если бухгалтерия работает для внешней отчетности, а управленческий учет предназначен для внутреннего пользования?

— В конечном счете эти два потока информации все равно сходятся на руководстве компании, и когда они несопоставимы, возникает щемящее чувство неуверенности — становится непонятно, кому верить. Но кроме того, объективно встает проблема оптимизации, потому что у этих двух учетов много общих точек. Основные точки соприкосновения — это учет издержек и учет результатов, они намертво связывают управленческий и бухгалтерский учет. Поэтому рано или поздно встает законный вопрос: а зачем держать две параллельные службы, которые все равно работают с одними и теми же данными? Наверное, стоит оптимизировать процедуры по составлению аналитических признаков и, таким образом, объединить интересы двух учетов.

7.1.4. Директор и бухгалтер: «Нам не жить друг без друга»

Итак, участвовать в интеграции должны, с одной стороны, бухгалтерия, где десятилетиями вырабатывались культура и стандарты учета, а с другой стороны — новое учетное подразделение или по крайней мере новая учетная функция, где этой культуры, этих стандартов нет. Более того, интересы новой учетной системы в некотором смысле противоречат традиционной культуре бухгалтерии. По словам г-жи Любавиной, возникает ситуация, когда бухгалтер уже не может, а менеджер еще не знает, как все это должно быть организовано.

Правда, третьим полноправным участником этого движения навстречу мировому опыту является государство, которое в свое время сковало бухучет жесткой регламентацией. И хотя новая система нормативного регулирования бухучета в России только формируется, по мнению специалистов, она движется в сторону либерализации.

Во-первых, еще в «Положении о бухучете» появилось понятие «учетная политика предприятия».

Из «Положения о бухучете» «Учетная политика предприятия»

«Под учетной политикой предприятия понимается выбранная им совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной (уставной и иной) деятельности».

По мнению Светланы Николаевой, «это был мощнейший прорыв, так как *появилась возможность принятия решений по управлению, формированию финансовой информации в системе бухучета через вариантность*». Это подтверждает главный бухгалтер компании «Альфа-Эко» **Максим Карасев**: «Допустим, формирование всевозможных резервов: резерва под обесценение инвестиций, ценных бумаг, товарных запасов, резерва по сомнительным долгам — это то, о чем раньше все говорили: "Вот хорошо бы, чтобы кто-нибудь разрешил..." Сейчас в плане счетов уже сделаны изменения, и это реально. Бухгалтерия вносит изменения в свою учетную политику и резервирует столько, сколько ей нравится».

Элементы методики учетной политики, влияющие на формирование себестоимости и финансового результата (рекомендация аудиторской фирмы ЦБА).

- Установление стоимостной границы между основными средствами и средствами труда в обороте.
- Вариант оценки запасов и расчета фактической себестоимости отпущенных в производство материальных ресурсов.
- Вариант погашения стоимости малоценных и быстроизнашивающихся предметов.
- Порядок начисления износа (амортизации) по основным средствам.
- Перечень и порядок создания резервов предстоящих расходов и платежей.
- Порядок учета и финансирования ремонта основных производственных средств.
- Оценка незавершенного производства на предприятиях массового и серийного производства.
- Способ (база) распределения косвенных расходов между объектами калькулирования.
- Вариант учета выпуска продукции.
- Оценка готовой продукции.
- Порядок отражения в бухучете процесса приобретения и заготовления материалов.
- Порядок начисления амортизации по нематериальным активам.
- Порядок отражения в учете погашения стоимости нематериальных активов.
- Вариант учета затрат на производство, калькуляции себестоимости продукции и формирования производственного результата.
- Структура и сроки погашения расходов будущих периодов.
- Учет финансовых результатов при выполнении долгосрочных договоров.
- Учет курсовых разниц.
- Вариант распределения и использования чистой прибыли.
- Метод определения выручки от реализации продукции, работ, услуг (только для целей налогообложения).
- Порядок учета товаров по розничным ценам или по покупной стоимости.
- Другие.

Кроме того, в системе нормативных актов, регулирующих учет, появился четвертый уровень (после законодательства, национальных стандартов и методических указаний Минфина) — внутренние рабочие документы предприятия. Их оно формирует само в рамках тех степеней свободы, которые предоставлены законодательством и нормативной системой. Эти-то документы в совокупности и представляют собой учетную политику предприятия в широком смысле слова.

Итак, оценив по достоинству степень доброй воли, проявляемой государством в области регулирования бухучета, следующие шаги должно делать руководство компаний. Некоторое время назад среди руководителей бытовало мнение, что приказ об учетной политике надо писать для Минфина, но сейчас очевидно, что он нужен в первую очередь для себя и в гораздо более расширенном виде, чем требует Минфин. Кроме того, писать его должен не бухгалтер. Если говорить о западном опыте, то там этот вопрос является исключительной компетенцией совета директоров компании.

Что касается бухгалтеров, то им придется поверить в то, что свобода не вредит их профессиональному суверенитету. Вот что по этому поводу думает г-н Карасев (в «Альфа-Эко» параллельно с постановкой управленческого учета занимались освоением международных стандартов бухгалтерского учета): «Здесь присутствует не только, так сказать, политический момент взаимоотношений компании с внешним миром. Это просто интересно с профессиональной точки зрения, это очень повышает уровень сотрудников бухгалтерии. Вышестоящее руководство хочет видеть более подробно и более точно составленную отчетность. Отчетность же, составленная по российским принципам, не настолько точна, она не в полной мере отражает всю ту финансовую и хозяйственную деятельность, которую ведет компания.

И здесь есть еще один момент, касающийся не только нашей компании, но и всего

консорциума "Альфа". Я думаю, что международные стандарты бухучета – это то, вокруг чего можно консолидировать всю группу. То есть отчетность всех компаний, которые входят в консорциум, – а это компании, занимающиеся и художественными аукционами, и розничной торговлей, тот же "Альфа-банк" – позволяет увидеть, что же такое консорциум».

Подчеркнем, что в данном случае речь пока не идет о переходе на международные стандарты ведения бухучета или к какой-то двойной бухгалтерии. По словам г-на Карасева, учет будет вестись и дальше по российским стандартам, а на установленные контрольные даты – квартал, полугодие или год – будет составляться отчетность в соответствии с международными требованиями. Но сам этот маневр – составление отчетности по международным меркам на основе информации, полученной в соответствии с национальными стандартами, – возможен лишь потому, что бухгалтерия и руководство компании активно используют легальные каналы либерализации отечественного учета. «В тех случаях, когда законодательство нам позволяет маневрировать, мы стремимся толковать российские принципы как можно ближе к международным стандартам».

В числе трудностей, которые приходится преодолевать на этом пути, есть две главные. Первая из них связана с психологическим барьером самих бухгалтеров. «Всю жизнь советских бухгалтеров учили: если на документе есть три печати и десять подписей, тогда ты его можешь принять к учету, – рассказывает г-н Карасев. – А если документ составил Петя Иванов за соседним столом, хотя он тоже на нем расписался, ты не можешь принять его к учету. Западный учет предполагает некое допущение правдоподобия в течение определенного периода времени. Скажем, есть электросчетчик, но, пока нет счета "Мосэнерго", мы не можем учесть, сколько электричества мы сожгли. В то же время у нас есть штатный электромонтер, и он каждый месяц приходит и составляет справку: столько-то киловатт было на первое число, столько-то на тридцатое. Мы знаем тарифы, и почему бы нам самим не подсчитать, сколько мы сожгли, но и у меня самого то же предубеждение: как же я могу сделать проводку – святое! – на основе бумажки, написанной Петей Ивановым?»

В свою очередь психологический барьер бухгалтера обусловлен несовершенством нормативной базы. С этим связана вторая трудность, о которой г-н Карасев говорит так: «К сожалению, налоговые инспекторы не всегда так широко мыслят даже в тех рамках, которые компаниям предоставлены законодательством. Придет ко мне налоговый инспектор и спросит: а кто эту бумажку составил, а где этот счетчик, опломбирован ли он, ах, он у вас не опломбирован, а стоит ли он на учете в «Мосэнерго»? Если бы на этой бумажке стояла синяя печать, он бы ее сто лет не проверял, но, если всего этого нет, выйдет так, что мы электроэнергией и не пользовались».

Действительно, по словам г-жи Николаевой, расхождения, существующие между положениями системы нормативного регулирования бухучета, с одной стороны, и налоговым законодательством и Гражданским кодексом, с другой, часто позволяют налоговым органам толковать ту или иную ситуацию исходя из своих интересов. Однако воля бухгалтерии не должна быть этим парализована. На вопрос, является ли уже сейчас справка, составленная электромонтером, документом учета для бухгалтерии «Альфа-Эко», г-н Карасев ответил: «Является для целей бухучета, но для целей налогообложения нет. Фактически у нас возникают три группы документов: документы по бухучету по российским стандартам, документы по бухучету по международным стандартам и еще – для налогообложения. То есть одни и те же документы мы должны оформлять как отчетность в разных комбинациях».

Итак, с точки зрения управленческого учета, польза от всех этих мытарств бухгалтерии заключается в ее моральной готовности работать в непривычных для себя форматах и регламентах. Одним из резуль-

татов такой готовности в «Альфа-Эко» было то, что бухгалтерия начала представлять в нужном регламенте информацию для бюджетирования в управление финансового планирования и анализа.

Следующий шаг — настройка плана счетов для управленческого учета. Смысл этой процедуры объясняет Светлана Николаева: «Данные, особенно по затратам и выручке, могут передаваться из системы финансового учета в систему учета управленческого, просто в финансовом учете мы показываем общий результат, а в управленческом — детализируем. Информация для того и для другого может схлестываться через специальную техническую систему счетов (в том случае, если существуют две автономные системы учета — бухучет и управленческий учет), а может быть и интегрированной, если речь идет о единой системе учета».

7.1.5. Internal Management Report — мечта каждого руководителя

Чтобы представить себе систему управленческого интегрированного учета в целом, вернемся к нашей классификации менеджмента (см. схему 7.1.1).

С каждым компонентом менеджмента связан определенный вид учета, а каждый вид учета связан с теми или иными функциями менеджмента. Причем существуют как локальные, так и сквозные, интегрированные системы учета. К последним, в частности, относится бухучет, поскольку он охватывает несколько компонентов менеджмента. Впрочем, он охватывает их не все — лишь те, которые имеют стоимостный аспект.

На схеме 7.1.2 показано, каким образом локальные блоки учета должны быть сопряжены с бухучетом и между собой. Необходимо, чтобы центрам учета рабочего плана счетов бухгалтерии соответствовали организационная и финансовая структуры, а также структура центров планирования.

Что касается финансового учета, то, по свидетельству консультантов, новички иногда путаются в трех соснах. В бухучете существует отчет о движении денежных средств и отчет о бюджете доходов и расходов в форме, утверждаемой Минфином и представляемой в налоговую инспекцию. В разделе, посвященном финансовому менеджменту, мы писали об отчетах, которые составляются в рамках бюджетирования и представляются в тех форматах и регламентах, которые удобны для управления.

Центральный вопрос построения учета для финансового менеджмента — как получать эту информацию. Источником может быть либо параллельная служба, либо бухгалтерский учет. В последнем случае (по этому пути пошли в «Альфа-Эко») вся проблема сводится к тому, что планы счетов бухгалтерии должны быть настроены на такую аналитику, которая является достаточной для создания менеджерской отчетности. Второе условие: регламент работы бухгалтерии должен быть таким, чтобы он удовлетворял менеджмент.

Следующее звено цепочки, связывающей разные блоки учета через финансовые бюджеты, — бизнес-план. Как мы уже писали в главе 3, финансовые бюджеты, принятые в блоке «финансовый менеджмент», должны совпадать с бюджетами бизнес-плана. Тогда система финансового менеджмента (а в случае интеграции последней с бухгалтерией — бухучет) будет вести и учет реализации бизнес-плана в том, что касается финансов. Аналогично учет по затратам, который ведется в бюджетировании, должен интегрироваться или входить как элемент в учет затрат, который ведется в блоке «экономика» при расчете себестоимости. Сюда же интегрируется учет производственных затрат, который является частью производственного учета.

Соответственно, та часть производственного и оперативного учета, которая связана с организацией производства, поста-

Схема 7.1.2

Согласование различных подсистем учета

1 – аналитика центров учета рабочего плана счетов бухгалтерии – оргструктура – ЦФУ – центры планирования;
2 – аналитика рабочего плана счетов – статьи дохода и расхода финансовых бюджетов – формы финансовых приложений бизнес-плана. Соответствующие регламенты;
3 – учет затрат в бюджетировании – учет производственных затрат – учет затрат при расчете себестоимости – учет опорной цены;
4 – учет хода организационных и производственных процессов – учет реализации операционной части бизнес-плана

вок и сбыта (логистикой), автоматически учитывает реализацию плана мероприятий, являющегося составной частью бизнес-плана.

Главное, советуют специалисты, не надо делать никаких революций. Лучший способ преобразования бухучета в интегрированный учет – это последовательный реинжиниринг предприятия: переход к финансовой структуре и выделение ЦФУ; настройка системы аналитических признаков, которая позволяет вести учет с заданной глубиной и необходимой детализацией; выработка регламентов представления и обработки информации и действий всех служб по выполнению учетных функций; разработка и реализация политики бухгалтерского учета и управленческого учета в целом.

Апофеозом постановки интегрированного учета в компании должно стать появление **Internal Management Report (IMR)** – внутренних отчетов для менеджеров, составленных в нужных для них форматах и в зависимости от их функциональных обязанностей и статуса. На Западе именно они являются базовыми при построении учетной системы.

Эти отчеты могут содержать информацию и по финансовой отчетности, и по финансовому анализу, и по состоянию дебиторов и кредиторов, и по результатам маркетингового исследования, и по ходу реализации производственных операций, то есть тот пакет информации, который нужен руководителю на конкретном участке, – но всегда на базе единого информационного пространства, единого информационного и организационного регламента. (Структура и содержание IMR могут меняться и в зависимости от типа компании. Например, в классическом холдинге, где управление осуществляется только по финансовым результатам, IMR включает финансовую информацию довольно детализированную, но не содержит никаких сведений о ходе выполнения производственных операций.)

7.1.6. Автоматизированные системы учета: «Вчера были маленькие — по три рубля, а сегодня — по пять, ну очень большие!»

Последовательная интеграция может дать, кроме всего прочего, экономию финансовых и управленческих ресурсов, поскольку исключает дублирование функций учета. Источником экономии является и принцип постепенного внедрения системы учета, о котором говорилось выше. Соблюдение условий постепенности и интеграции необходимо и в ходе автоматизации — заключительного и неизбежного этапа в создании современной учетной системы.

Вот что по этому поводу думает Вячеслав Кондратьев («БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»): «Внедрению средств автоматизации учета должен предшествовать этап уточнения структуры, доработки регламента, который соответствовал бы требованиям автоматизации. Наивно думать, что, скажем, в большой компании одним взмахом руки можно установить порядок на всем пространстве ее действий. Реально этот процесс идет по шагам: сначала провозглашается цель постановки более эффективного и более интегрированного учета, затем определяются этапы реализации этой программы, и дальше решается задача включения все новых и новых зон компании в рамки единой интегрированной системы. Одновременно такой путь дает и экономию затрат, когда решение о каждой новой подсистеме принимается в тот момент, когда организация готова ее внедрять. Такой путь ползучей, постепенной постановки учета отвечает интересам организаций».

Начиная сегодня автоматизацию учета, компания должна быть уверена, что завтра разработчик обеспечит ей развитие системы в полном объеме.

Очевидно, что это предъявляет определенные требования и к разработчикам автоматизированных учетных систем. В общем виде эти требования могут быть сформулированы так: начиная сегодня с малого (скажем, с автоматизации бухучета), компания должна быть уверена в том, что через год разработчик сможет ей обеспечить развитие системы учета в полном объеме.

Что касается российских программ, в той или иной степени ориентированных на развивающиеся учетные системы, то они исповедуют два подхода к проблеме.

В основе первого лежит модульный принцип, который в известном смысле является идеальным, так как воплощает единство противоположностей — заранее заданной комплексности системы учета и свободы маневра в построении этой системы. По словам вице-президента фирмы «Новый Атлант» **Алексея Штырова**, в этом случае можно начинать построение системы с любой точки: «Хотите с кадров — начинайте с кадров, хотите с бухучета — ради бога, хотите с оперативного управления, планирования или бюджетного управления — пожалуйста. Есть конкретные модули, они сгруппированы, и система изначально проектировалась как набор конструктора, который можно собрать в необходимой комплектации с необходимым количеством рабочих мест».

Поскольку каждый модуль представляет собой замкнутый управленческий цикл, можно, автоматизировав ту или иную отдельно взятую подсистему и добившись конечных результатов в рамках этой подсистемы, потом использовать ее как пилотный проект, обучать на нем другие службы и тем самым ускорять процесс внедрения. Понятно, что это особенно актуально для крупных и очень крупных компаний, где таким образом может быть достигнута значительная экономия.

В то же время очевидно, что свобода, предоставляемая модульной системой, ограничена жесткими рамками. Разработчики этого не скрывают. Г-н Штыров заявляет: «Если вы хотите управлять своим объектом, у вас должны быть максимально расписаны все типовые действия в рамках вашей хозяйственной дея-

тельности. То есть нужно сначала приводить организацию в порядок, а потом уже внедрять информационную технологию». Это означает, что, пока вы не выполните всех требований разработчиков (они же выступают в роли консультантов по управлению), ни о каких чудесах интегрированного учета и думать не стоит. В реальности для большинства предприятий это оборачивается серьезной перестройкой системы управления.

Другой подход формулирует директор фирмы «Омега Плюс» **Михаил Любимов**: «Мелкую радость, но быстро». Суть его заключается в том, что разработчики следуют желаниям заказчика, не навязывая ему своего видения учетной системы.

По словам г-на Любимова, руководители чаще всего под управлением понимают следующее: «сколько денег к нам пришло, а сколько ушло» и «сколько завтра придет, а сколько мы должны отдать». На первый вопрос отвечает бухучет, а чтобы ответить на второй, относящийся исключительно к области финансового менеджмента, руководителю предлагают отражать в системе учета ряд документов, не относящихся к сфере интересов бухгалтерии. «Таким образом, — говорит г-н Любимов, — следующий вопрос, например, управление финансами, бюджетирование, не где-то там, а уже здесь: "Вы отражаете только то, что поступило, а хотите отражать то, что будет?" И вот на наборе азбучных вопросов (вы платите такие-то налоги, а хотите знать, к каким пеням приведет задержка по этим налогам, а хотите посмотреть, какие проценты идут по договорам?) у менеджера зарождается подозрение, что бухучет может быть полезен в реальной жизни».

По словам г-на Любимова, несмотря на то что всяческие реверансы в сторону бухучета выглядят удручающе консервативно, это реальный путь огромного числа российских компаний, который невозможно игнорировать. Поэтому предлагается без лишних сомнений начинать «от печки», хотя под кодовым названием «бухучет» здесь скрыты определенные возможности комплексного учета. Весь вопрос в том, до каких пределов простираются эти возможности, ведь разработчики, пестуя невежество своих клиентов, боясь оторваться от них больше чем на один шаг, сами рискуют забуксовать на полпути (кстати, в «Новом Атланте» четыре года назад тоже начинали с автоматизации бухучета, но сегодня не придают этому модулю никакого специального значения в рамках учетной системы).

Вот что говорит главный эксперт консультационного центра «Бухгалтер + компьютер» агентства экономико-правовых консультаций и деловой информации «Экономика и жизнь» **Людмила Власова**: «Максимум, на что рассчитано большинство бухгалтерских программ, — это в каких-то нужных руководителю разрезах собрать информацию, на основании которой он хотя бы может понимать, что вот столько денег у него пришло и столько ушло. То есть на самом первом уровне. Однако опыт "Омеги" показывает, что хорошая закваска может позволить и таким программам решать более широкий круг задач, скажем, то же планирование, причем с любой степенью детализации».

Учет не должен рассматриваться как самоцель. Уровень требований к учетной системе, в том числе автоматизированной, зависит от масштабов компании, бизнеса и уровня компетентности руководителя.

В конце концов, по мнению г-жи Власовой, рассмотренные подходы и, соответственно, представляющие их программы выступают в разных весовых категориях. Во-первых, играет роль чисто финансовый фактор (разница в стоимости их внедрения составляет примерно порядок). Во-вторых, потребности учета в небольших компаниях действительно сводятся в основном к двум-трем блокам. Эту мысль подтверждает и г-н Кондратьев: «То, что мы говорили о модульной системе, — это потребности, так сказать, безгранично развивающейся компании. В то же время существуют компании с ограниченным уровнем требований к учетным системам, этот уровень требований исходит из масштабов компании, масштабов бизнеса. Учет не должен рассматриваться как самоцель».

7.1.7. Учет в физико-техническом разрезе

(объяснение для «чайников» с инженерным образованием)

Кроме масштабов компании и бизнеса на систему учета оказывает влияние и масштаб, степень профессионализма самого руководителя. Поскольку большинство руководителей пришли в бизнес из инженеров, программистов и прочих технарей, им бывает особенно трудно разбираться в бухучете: ведь он не поддается описанию в привычных для них системах координат.

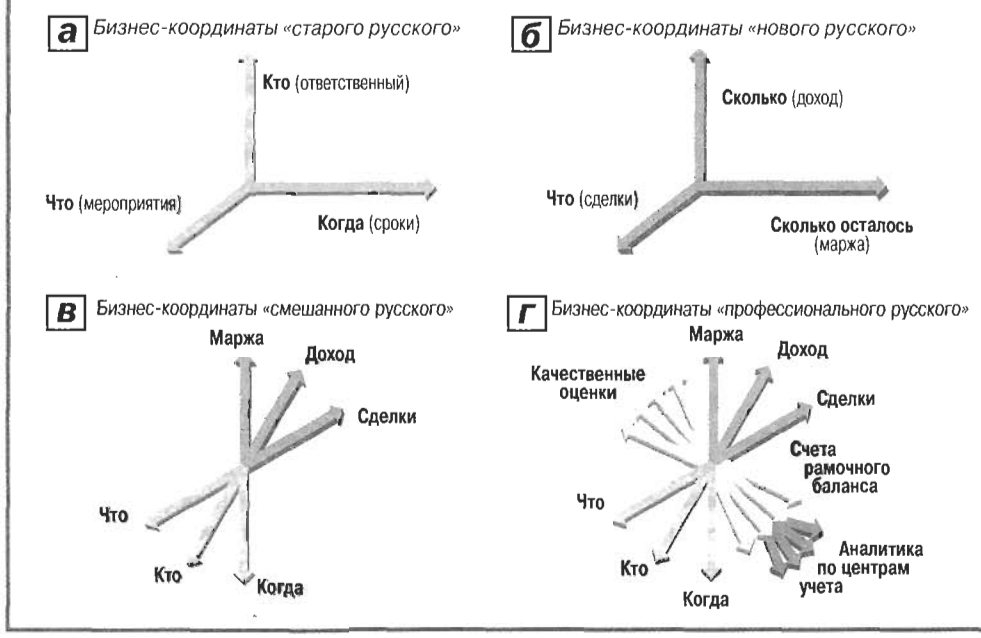
По мнению г-на Кондратьева, один из способов решения этой проблемы – попытаться провести аналогию с точными науками: «В точных науках мы привыкли описывать объекты через переменные состояния. В механике жизнь материальной точки происходит в трехмерной системе координат с переменными *x*, *y* и *z*. Если же мы переходим от физических объектов и теорий к экономическим и пытаемся описывать состояние хозяйствующего субъекта, то количество переменных резко увеличивается.

Число координат, в которых действует хозяйствующий субъект, предприятие, определяется планом счетов, а последний регламентирует Минфин. Сейчас число счетов в этом плане – сто, то есть как минимум сто переменных можно использовать для описания хозяйствующего субъекта. Скажем, одним из счетов, одной из "координат" является прибыль, значит, чтобы по этой одной координате попасть в заданную точку, надо на самом деле управлять объектом, который существует в многомерном пространстве».

В рамках этой аналогии можно сказать, что умение видеть управляемые объекты в рамках «системы координат», задаваемой тем же планом счетов, – это прямая обязанность руководителей. Как они выходят из положения? Как правило, естественным образом – идут от простого к сложному. На схеме 7.1.3 изображена эволюция системы координат, в которой видит свою компанию руководитель.

Схема 7.1.3

Развитие в расширяющихся пространствах бизнеса



Если «старого русского» вообще мало интересовали финансовые показатели (схема 7.1.3, а), то руководителя из «новых русских», наоборот, они волнуют больше всего. Причем самый простой способ описания бизнеса — это описание его как последовательности сделок, трансакций, а последние в самом простом случае описываются через доход и маржу (схема 7.1.3, б). И гипотеза многих руководителей такова: если каждая из моих акций и трансакций будет приносить мне достаточный доход и маржу, то совокупный результат тоже будет хороший. Таким образом, из «стомерного» объект превращается в «двухмерный» — и в этом двухмерном пространстве руководитель пытается поступать правильно. По мнению г-на Кондратьева, это нормальный подход: «Такое агрегированное представление сложных объектов — классический прием, тоже известный из точных наук». Дальше некоторые руководители начинают расширять пространство описания, добавлять новые координаты. Например, с каждой трансакцией или бизнес-проектом хорошо бы связывать не только маржу, но еще и систему мер и мероприятий. То есть добавляются такие координаты, которые задаются в логистике, или операционном плане (схема 7.1.3, в).

Следующий шаг — это переход от двухмерных либо несколько мерных моделей к более сложным моделям, привязанным к плану счетов (схема 7.1.3, г). На бухгалтерском языке это означает, что по набору трансакций на заданный период времени составляется баланс организации. Вот тогда бизнес-проект видится бизнесмену по-настоящему многомерным. Каждая операция приводит, скажем, к изменению счета 01 (основные средства), счета 02, всех счетов, которые заняты корреспонденцией по данной операции, то есть последствия этой операции можно оценить более объективно. Это определенный этап, ступенька в развитии бизнесмена, своего рода переход из средней школы в институт бизнеса. Но на этом тренировка многомерного зрения не заканчивается.

В тех ситуациях, когда стоимостных показателей, определяемых планами счетов, недостаточно, добавляются показатели из управленческого учета: это могут быть либо статьи бюджета движения денежных средств, либо натуральные показатели, которые определяют состояние складов компании. Таким образом, каждый раз присоединяя к бухгалтерскому плану счетов еще какие-то координаты, руководитель начинает проектировать сделку во все более многомерном пространстве.

В связи с этим — естественная рекомендация для каждого бизнесмена: *выбирать то пространство для измерения бизнеса, в котором он чувствует себя уверенно и которое ему по плечу.* Для начинающих бизнесменов или для простых видов сделок достаточно двухмерного пространства — доход и маржа. Для тех, кто начинает приобретать опыт ориентации в двухмерных пространствах, можно рекомендовать перейти в десятимерное пространство, строя соответствующий баланс-проформу, как это делает, скажем, Владимир Усачев (беседу с ним см. в главе 2). Для сложных компаний, корпораций и групп и этого будет мало, нужна глубокая аналитика, и измерения могут исчисляться десятками. В конце концов если толковать учет в самом широком смысле как сбор и обобщение всей информации, необходимой для принятия управленческих решений, то возникает еще одна система координат, связанная с качественными, вербальными, экспертными оценками (например, «лидер рынка», «доля рынка»), которые не всегда могут быть измерены обычной системой учета.

Но в любом случае, когда встает вопрос о расширении пространства измерения бизнеса, а следовательно, о расширении системы учета, нужно рассматривать его с точки зрения эффективности. Во-первых, дополнительные затраты не должны превышать дополнительного эффекта. А во-вторых, и персонал, и менеджмент компании должны быть готовы воспринимать эту дополнительную информацию и эффективно ее использовать. Без этого расширение информационного потока принесет только неоправданные затраты и в конечном счете — вред.

7.2. Советы от «Маккинзи»

Уясните, что такое финансовые отчеты, международные стандарты учета (IAS) и в чем заключается несоответствие российских и международных стандартов учета. Выберите соответствующий вашей стратегии вариант адаптации системы учета к международным стандартам.

Комментарий Михаэля Обермайера:

— Во-первых, если вы внимательно посмотрите на элементы этой проблемы, то увидите, что модули, составляющие отчетность, не отличаются в России и на Западе. Отличаются алгоритмы, которые мы используем для того, чтобы эти факты систематизировать. Самым же дорогостоящим элементом отчетности является не систематизация цифр, а их сбор и правильная оценка.

Во-вторых, российская система отчетности не дает реального ощущения качества бизнеса, которым вы занимаетесь. Отчетность — это очень проблематичная вещь в ведении бизнеса, она напоминает зеркало заднего вида в машине, смотреть в которое довольно трудно. Однако современная система учета — это зеркало довольно больших размеров, отражающее не только то, что находится сзади, но и то, что сбоку. Это достигается благодаря скорости сбора и обработки информации в сочетании с некоторыми данными, которые вы пытаетесь получить о будущем.

Таким образом, *современный учет* — это не только вопрос стандартов, *это еще и вопрос скорости*. И если, скажем, вы возьмете за основу западные стандарты учета, но система будет работать медленно, то это даже хуже, чем российские стандарты, которые работают быстро.

Из первого и второго утверждений следует: для того чтобы управлять бизнесом, вам нужен современный и быстрый учет, что вполне возможно даже в рамках существующих российских стандартов, поскольку элементы здесь одни и те же. В очень многих российских компаниях можно перекомбинировать содержание отчетности для управления в рамках существующей системы учета, и это делается. Естественно, получившиеся системы не идеальны, так как приходится все время как бы переправлять данные вручную. (Разумеется, в современную систему отчетности входит и какая-то адекватная систематизация информации, которая затем позволит вам проводить относительно реальный анализ. Он заключается в том, чтобы переменные расходы сопоставлять с постоянными, потому что в этом случае вы сможете определить, где у вас находится точка безубыточности. То есть это некий документарно-экономический анализ, который каждый месяц можно повторять.)

Итак, если вы российская компания и ваши основные проблемы в данный момент — это ликвидность, позиция на рынке и так далее, то создайте какую-то систему и «уложите» ее — так же, как это происходит с западными телефонными линиями, которые накладываются на российскую систему, — извлекая из нее все необходимое для работы. Это позволит вам сосредоточиться хотя бы на самых актуальных вещах.

Если же вы маленькая, но растущая компания, то вы добьетесь большего успеха, если начнете с самого начала строить учет по западному образцу. И затем можно сделать небольшую надстройку, которая позволит вам приспосабливать западный учет к российскому. Например, для нас это совершенно не проблема: мы здесь аккредитованная российская компания, мы должны все время подавать отчеты в налоговую инспекцию, и нам это никаких сложностей не создает. И вообще, по логике вещей, гораздо легче от мирового стандарта перейти к российскому, нежели наоборот.

Таблица 7.2.1

Некоторые общепринятые принципы учета (GAAP)

Принцип соотнесения доходов и затрат (Matching)	Как можно более точное соотнесение затрат на производство товара или услуги с доходами, полученными от этого продукта. Затраты, которые не могут быть соотнесены с конкретным товаром и не являются источником будущих доходов, должны списываться в тот период, в котором они производятся
Принцип возмещения затрат (Cost Recovery)	Такие статьи, как запасы, предоплата поставщикам и основные средства, учитываются как активы, так как ожидается, что они будут приносить доходы в будущем
Принцип стабильности денежной единицы (Stable Monetary Unit)	Для облегчения бухгалтерского учета поправка на инфляцию в документах финансовой отчетности не производится. Поправку на инфляцию должен вводить пользователь при анализе информации
Принцип продолжительности (Continuiti)	Финансовая отчетность составляется на основе предположения, что предприятие будет продолжать свою деятельность бесконечно. Предполагается, что активы будут использоваться для получения будущих доходов, а не продаваться, и что расчет по обязательствам будет производиться в срок
Принцип объективности (Objectivity, или Verifiability)	Предпочтительными являются критерии оценки, поддающиеся проверке с помощью независимых источников. Это защищает акционеров от выбора руководством компании показателей, значение которых может быть сфабриковано
Принцип достаточности (Materiality)	Статья не считается значимой, если данные по ней настолько малы, что их опущение или неправильная оценка не введет в заблуждение пользователя финансового отчета
Принцип консервативных допущений (Conservatizm)	Выбираются методы оценки, дающие наиболее консервативные результаты. Должны быть предусмотрены все возможные потери, но только те поступления, в получении которых есть полная уверенность
Принцип окупаемости системы (Cost-Benefit Criterion)	Система учета должна быть разработана таким образом, чтобы выигрыш от ее использования превышал связанные с ней затраты. При изменении системы потенциальные выгоды должны превышать дополнительные затраты

Примечание.
В зависимости от конкретных особенностей сферы деятельности компании ее руководство может выбирать из большого числа общепринятых методов учета те, которые наиболее полно соответствуют специфике предприятия и не противоречат перечисленным выше принципам учета. При этом ожидается, что принятые в компании методы учета будут последовательными (не будут различаться в разные периоды времени). Акционеры должны знать, какие методы учета использует компания. Оценка того, достаточно ли адекватно финансовая отчетность компании отражает ее деятельность, проводится для акционеров независимым аудитором. Аудитор оценивает, адекватна ли система финансового контроля компании и должным ли образом она используется, а также соответствует ли выбор используемых методов учета потребностям компании. Аудитор не делает заключений относительно точности данных финансовой отчетности, а только оценивает ее адекватность.

Бухгалтерская финансовая отчетность

Тремя наиболее важными финансовыми отчетами являются:

- **балансовый отчет**, который обеспечивает описание (по состоянию на конкретную дату) активов компании и источников их финансирования;
- **отчет о прибылях и убытках**, который обеспечивает оценку результатов деятельности компании за определенный отчетный период с помощью достаточно подробной разбивки данных о доходах и затратах для определения того, приносит компания прибыль или убыток;
- **отчет о движении денежных средств**, в котором определяются источники средств компании за определенный период и указывается, как эти средства используются. Он показывает, достаточны ли средства, получаемые от основной деятельности, для покрытия расходуемых денежных средств компании за данный отчетный период.

Руководителю необходимо научиться технике подготовки этих финансовых отчетов, а также тому, где и как использовать информацию, содержащуюся в финансовых отчетах, для целей анализа и планирования.

Международные стандарты учета

Большинство существующих систем финансового учета подразделяются на две категории. Первая, которую обычно называют **немецкой** системой, предписывает использование для записи деловых операций единообразного плана счетов и статей (обычно составляемого и утверждаемого центральными государственными органами, например министерством финансов).

В другой, так называемой **англосаксонской**, системе учета строгая кодировка счетов и статей отсутствует, но существуют **принципы учета**, являющиеся общепринятыми правилами, которые необходимо учитывать при регистрации операций и составлении отчетности. Они называются общепринятыми принципами учета (**GAAP**). Описание важнейших из этих принципов приводится в таблице 7.2.1. При определении методов учета конкретных статей эти принципы интерпретируются как стандарты учета. Как правило, в каждой стране есть и свои стандарты учета, которые постоянно меняются и дополняются.

Термин **международные стандарты учета** (**IAS**) очень часто используется специалистами. Эти стандарты издаются **Комитетом по международным стандартам учета** (**IASC**) – независимой неправительственной организацией, членами которой являются специалисты, определяющие основные принципы учета. Принципиальное различие между международными стандартами учета и стандартами, принятыми в конкретной стране, заключается в том, что стандарты **IAS юридически не являются обязательными** для компании. Тем не менее одна из целей Комитета по международным стандартам учета – создание готовых схем учета для внедрения в странах, которые еще не имеют адекватных систем учета. Вот несколько фундаментальных преимуществ международных стандартов учета:

- **четкая экономическая логика;**
- **обобщение лучшей современной мировой практики финансового учета;**
- **простота восприятия и понятность для пользователей финансовой информации во всем мире.**

Различия российской системы учета и международных стандартов учета.

Эти различия подразделяются на три большие категории.

- **Различия в понятиях.** Термины, которые звучат одинаково при переводе их с русского языка на английский и с английского на русский, часто имеют различное значение (примеры наиболее значительных концептуальных различий приведены в таблице 7.2.2).
- **Различия в подходе.** В российском и международном учете операции нередко регистрируются по-разному. Одним из примеров является использование **метода начисления** – учета доходов и затрат* **в момент совершения операции**, то есть отгрузки продукции и выставления счетов (**accrual-based**), с одной стороны, и метода учета доходов и затрат в момент **поступления или расходования денежных средств (cash-based)** – с другой. Метод учета в момент совершения операций вытекает из **принципа соотнесения доходов и затрат**, который заключается в том, что все доходы должны соотноситься с затратами на их получение. Таким образом, для того чтобы определить, заработала компания прибыль или понесла убыток, доход (выручка)** должен быть соотнесен с затратами. Для этого необходимо, чтобы затраты накапливались и не учитывались до тех пор, пока товары или услуги, с которыми они связаны, не проданы. Аналогично доход учитывается тогда, когда товары или услуги проданы, то есть когда за них выставлены счета, а не по факту оплаты. В российской системе учета, в которой до 1991 года использовался **только метод учета доходов в момент поступления или расходования денежных средств**, метод соотнесения доходов и затрат не применялся.
- **Различия в формате.** В российской и международной системах учета применяются различные схемы финансовой отчетности. Вот основные следствия различий в форматах.

Таблица 7.2.2

Международные и российские стандарты учета: важнейшие концептуальные различия

Понятие	Международный стандарт	Российский стандарт
Прибыль	Чистая прибыль (Net Income) — превышение доходов над всеми затратами за определенный период. Чистая прибыль может использоваться на выплату дивидендов акционерам или реинвестироваться в предприятие	Балансовая прибыль — превышение доходов и поступлений над расходами до «использования прибыли». Для приведения балансовой прибыли в соответствии с «чистой прибылью» по стандартам IAS из нее необходимо вычесть сумму налогов; сумму периодических расходов, производимых из прибыли; сумму расходов на выплату процентов, совершаемых из прибыли
Себестоимость продукции	Стоимость реализованной продукции (Cost of Goods Sold) — общая сумма затрат на сырье, заработную плату производственных рабочих, цеховые накладные и прочие расходы, непосредственно относящиеся к производству данного товара или услуги	Затраты на производство реализованной продукции включают все расходы, связанные с функционированием компании. Для приведения этой статьи в соответствии с понятием «стоимость реализованной продукции» по стандартам IAS из российских «затрат на производство реализованной продукции» необходимо вычесть сумму произведенных периодических расходов (например, затраты на реализацию, общеадминистративные расходы, расходы на базовые исследования)
Денежные средства	Денежные средства и их эквиваленты (Cash and Equivalents) — все активы, которые могут быть легко превращены в наличные деньги. Как правило, к этой категории относятся наличность и счета в банках, не имеющие ограничений по снятию денег	Касса — наличные деньги. В России расходы, связанные с «обналичиванием» денежных средств на банковском счете, довольно значительны. В связи с этим наличные и безналичные денежные средства рассматриваются как различные статьи

Различия в содержащейся информации. В стандартной российской финансовой отчетности важнейшая финансовая информация оказывается не отраженной. Например, чистая прибыль в соответствии с международными стандартами учета представляет собой ту часть дохода (выручки) и других поступлений, которая остается владельцам (акционерам) компании после покрытия всех расходов (включая налоги и расходы, производимые из прибыли).

Отсутствие некоторых видов отчетности. Отчет о движении денежных средств (стандарта IAS) используется для оценки результатов деятельности компании по притоку и оттоку денежных средств. В российской бухгалтерии этого вида отчетности пока нет.

---

* *Необходимо различать термины* ***затраты*** *и* ***расходы*** *(или* ***периодические расходы****).* ***Затраты (costs)*** *– это все ресурсы, потребляемые в ходе деятельности предприятия.* ***Расходы (expences)*** *– это потребляемые ресурсы, напрямую не связанные с производством товаров или услуг или с расширением базы основных средств. В отчете о прибылях и убытках все административные расходы, расходы на НИОКР, на маркетинг и осуществление продаж обычно вычитаются из дохода (выручки)* ***за период****, в течение которого они были произведены.*

** *В российской бухгалтерской практике не всегда четко разграничиваются понятия* ***доход*** *и* ***прибыль****.* ***Доход (revenue)*** *– это, в общем, то же, что и выручка;* ***прибыль (profit, income)*** *– это* ***разница*** *между доходом и затратами. Соответственно, для обозначения прибыли в процентном выражении нужно использовать* ***термин прибыльность****.*

7.3. Советы от группы «БИГ»

О том, как построить систему управленческой отчетности из «подручных материалов», рассказывает консультант ***Анастасия Черненко.***

Эксперты утверждают, что даже в больших транснациональных корпорациях, где автоматизированный учет уже несколько десятилетий как поставлен на должную высоту, большая часть данных не используется для делового анализа и планирования никогда. Более половины прогнозов строится на устаревших и неполных сведениях. Как правило, необходимая информация или оказывается недоступной конкретным сотрудникам, или они просто не знают, где и как ее искать.

Таким образом, задача построения системы управленческой отчетности сводится к реструктуризации и приведению ее в соответствие с общей моделью компании.

Можно предложить план стандартных действий по приведению системы управленческой отчетности в работающее состояние.

Шаг первый: провести инвентаризацию управленческих отчетов. Необходимо составить список отчетов, которые существуют в компании. Тогда можно узнать, какая информация и когда появляется в организации. Создание классификатора по управленческой отчетности является одним из основополагающих ходов при реструктуризации системы управленческих отчетов в духе регулярного менеджмента. Иерархический классификатор отчетов должен отражать все документы, касающиеся деятельности компании и финансового положения, наличия ресурсов и динамики ликвидности, персонала и организации труда и т. д. Маленькая подсказка: в списке отчетов обязательно должны быть баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств: почему — станет ясно на следующем шаге.

Шаг второй: анализ того, что написано в отчетах. Обычно компании поддерживают два типа отчетов: операционные и финансовые. Операционные отчеты различны для каждого бизнеса и даже для двух отдельно взятых компаний одной отрасли. Формы финансовых отчетов, как правило, одинаковы для всех. Они прописаны и в российском бухгалтерском учете, и в международных стандартах финансовой и управленческой отчетности. Рекомендации всех консультантов едины: незачем изобретать велосипед и создавать новые формы консолидированной отчетности, если существуют проверенные десятилетиями формы.

К анализу операционных отчетов следует подходить более детально. Возможно, та информация, которая заключается в генерируемых отчетах, достаточна для принятия эффективных управленческих решений. Возможно, следует немного изменить аналитику. Переставить некоторые сроки, и отчетность заиграет всеми красками. А также на основе действующих операционных отчетов можно составить баланс, отчет о доходах и расходах и отчет о движении денежных средств. Если пока этого сделать нельзя, то какие отчеты необходимо добавить?

Третий шаг: спроецировать классификатор управленческих отчетов на организационную и финансовую структуры компании. По технологии регулярного менеджмента в компании должно быть «Положение об организационной структуре» компании, где перечислены продукты и услуги компании, функции, которые поддерживают производство этих продуктов и услуг, и, наконец, исполнительные звенья, которые выполняют данные функции. То есть выстраивается цепочка, в которой каждый предыдущий элемент логично связан с последующим. Так, за исполнительными звеньями следует список отчетов, которые генерируются в компании.

При проекции классификатора управленческих отчетов на классификаторы «Продукты и услуги», «Бизнес-функции» и «Функции ме-

неджмента» можно выяснить объекты отчетов (что отражают отчеты). При проекции классификатора управленческих отчетов на классификаторы «Исполнительные звенья» и «Сотрудники» выясняются субъекты отчетности (кто создает и использует отчеты) (схема 7.3.1). Причем возникают два субъекта управленческой отчетности: генераторы отчетов (источники) и пользователи. В каждом отчете должен быть отражен источник его возникновения. Каждый отчет должен знать своего пользователя и лежать на нужном столе в отведенное время.

Документ определяет регламент подготовки и использования отчетов и называется «Положение о системе управленческой отчетности». Его рекомендуется хранить и актуализировать вместе с пустографками всех отчетов.

Отчетный цикл – в какие сроки необходимо предоставлять отчетность – устанавливается, как правило, в соответствии со сложившейся традицией в организации. Обновления в системе отчетности осуществляются по необходимости, но желательно не реже одного раза в учетный цикл. Иначе в творческом порыве можно нарушить и уже сложившуюся, худо-бедно работающую систему. Практика показывает, что некоторое время в процессе реструктуризации будут появляться новые отчеты либо отмирать старые, неэффективные. Через несколько итераций список отчетов установится окончательно и останется достаточно постоянным, пока в компании не произойдет кардинальных изменений. Таковыми могут быть:

1) изменения в руководящем составе компании либо составе собственников;

2) изменения организационной структуры компании, организационно-правовой формы, формы собственности;

3) изменение направления деятельности, ассортиментного ряда;

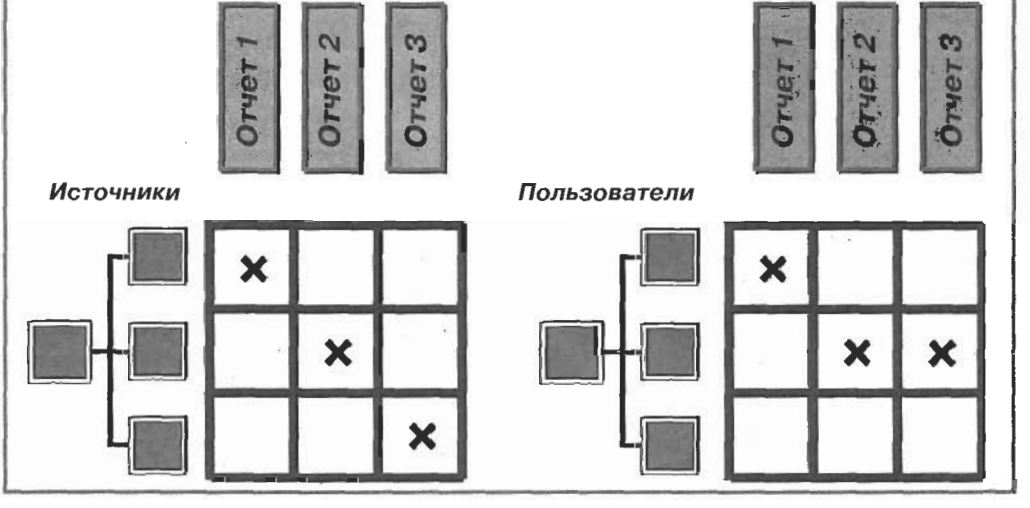
4) изменения во внешней среде компании (новые налоги, нормативы и т. д.);

5) придумайте сами...

Хороший результат реструктуризации системы управленческой отчетности для российских компаний на начальном этапе – это научиться вовремя предоставлять нужные отчеты и по всем заданным позициям. В первую очередь управленец должен заниматься именно этим. А содержание, то есть квалифицированный анализ и углубленный контроль, придет со временем.

Схема 7.3.1

Матрицы связей отчетов с источниками и пользователями информации (организационными звеньями)



7.4. Практикум. Учет как зеркало бизнеса

Чтобы увидеть верное отражение своей компании, надо ориентироваться на стандарты учета XXI века.

7.4.1. Хочу все знать!

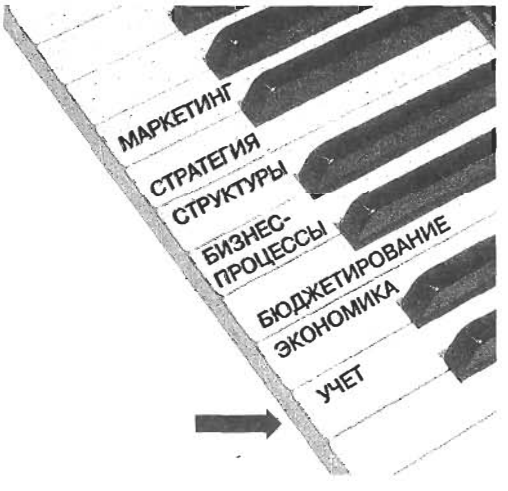
Еще недавно достижением считалась автоматизированная бухгалтерия, сейчас предел мечтаний – интегрированная система, связывающая бухгалтерию, склад, отдел сбыта, планово-экономическую и финансовую службы.

Между тем информация, существенная для целей управления, находится во всех подразделениях компании и, соответственно, во всех компонентах менеджмента. Чем больше этих компонентов (а это зависит от степени детализации), тем больше учетных систем. «При таком взгляде на управленческий учет мы выходим за рамки количественных данных, – говорит Вячеслав Кондратьев. – В каждом компоненте информация, необходимая для поддержки и принятия решений, специфична. Менеджерам предстоит научиться работать с разными ее типами».

Только в компонентах «финансы», «учет» и «экономика» традиционно используются количественные данные. Что касается, например, компонента «структуры», то в нем должны быть представлены перечень организационных звеньев, описание функций и их распределение по звеньям. В «логистике» одна часть учета основывается на количественных данных (поставки, запасы, продажи), другая – отражает и описывает структуру бизнес-процессов (кто, кому, в какие сроки поставил). Последнее не что иное, как моделирование бизнес-процессов.

Традиционный управленческий учет сосредоточен на использовании стоимостных небухгалтерских оценок хозяйственной деятельности, а нетрадиционный – на учете других, не стоимостных, но существенных характеристик, например характеристик бизнес-процессов.

– Попробуем посмотреть на наши отношения с Аленкой нетрадиционно, – предложил Кирилка.



7.4.2. Два учета – два способа развития компании

Надо признать, что российские пользователи до недавнего времени не особенно вникали в использование бизнес-моделирования для целей учета, поскольку у нас господствует концепция, основанная на количественных базах данных (лишь недавно появилось несколько отечественных разработок).

Правомерность такого *классического* подхода никто не оспаривает. Но надо отдавать себе отчет, что он не только ограничива-

ет информационное поле руководителя в принятии того или иного конкретного решения, но и закладывает несовершенную модель постановки самой системы учета и в конечном счете управления компанией (схема 7.4.1, часть 1). Изъян состоит в том, что информация о бизнес-модели, под которую строится база данных (в нашем случае количественная), находится в голове у руководителя и «извлекается» из нее разработчиком технического задания (ТЗ), который передает ее программисту.

Иными словами, в данном случае носителем важной структурной информации является разработчик ТЗ, обычно не специалист в области управления. Кроме того, эту трудоемкую и плохо формализованную процедуру надо проделывать каждый раз, когда несоответствие между структурой базы данных и структурой бизнес-модели становится критическим. «Например, если компания открывает новое направление бизнеса, — поясняет г-н Кондратьев, — то необходимо к действующей структуре и функциям добавить новые. При классическом подходе директору снова пришлось бы встретиться с разработчиком ТЗ, чтобы сформулировать задачу для программиста».

Современный подход отличается тем, что директор может формализовать свое видение бизнес-модели, воспользовавшись определенными стандартами. А как только введены стандарты, модель можно поддерживать информационно, например с помощью того же формата orgware (схема 7.4.1, часть 2). Здесь разработчик ТЗ вообще не требуется, бизнес-модель запоминается программой и является установочной для настройки количественной базы данных. В дальнейшем настройка осуществляется автоматически. Таким образом, видение директором бизнес-модели напрямую, без посредников, формирует структуру базы данных.

«Подобные технологии позволяют руководителю видеть модель управления компанией, которую раньше приходилось строить в голове. Директор видит не только цифры, но и что нужно сделать и кто это будет делать», — говорит **Владимир Ястрежембский**, директор по продажам компании BAAN. Но историческое значение нового подхода заключается в другом. «Когда вы пользуетесь информационной системой, в которой есть только количественные данные, вы обречены на революции в компании, — считает г-н Ястрежембский. — Так как постоянно переписывать систему — слишком дорогое удовольствие, обычно это происходит вследствие каких-то радикальных изменений в организации. А современные системы развиваются эволюционно, поскольку даже небольшие изменения в бизнес-модели можно сразу отобразить в orgware». «Это и есть постоянный реинжиниринг, — считает г-н Кондратьев, — то есть локальные и сквозные изменения, которые осуществляются в компании непрерывно и автоматически».

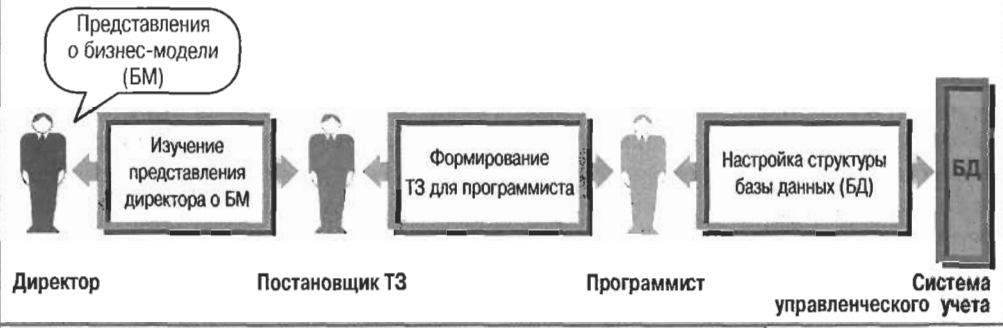
7.4.3. Учет будущего

Как ни открещиваются иные руководители от закостенелых стандартов бухучета, те продолжают преобладать над менеджментом, заставляя директора смотреть не в будущее, а в прошлое. По этому поводу **Роман Розенберг**, глава представительства компании BAAN в России, сделал такое страноведческое заключение: «Управленческий учет в разных странах понимается по-разному. Это зависит от сроков планирования, применяемых в стране. Так, в Японии планируют на десять лет вперед, в Германии — на год, в США — на три месяца. И это находит отражение в стандартах ведения учета. А в России иногда планируют на три месяца назад».

Научиться учитывать будущее — одна из задач российских менеджеров в рамках нового подхода к управленческому учету. «Информацию о прошлом и будущем надо учитывать и сравнивать, — считает г- н Кондратьев. — В этом случае число компонентов, подлежащих учету, удваивается. Получается, что руководителю придется заниматься, скажем, не только учетом существующей структуры, но и проектом будущей, то есть заниматься моделированием организационных структур» (схема 7.4.1, часть 3).

Схема 7.4.1

Классический подход к постановке управленческого учета — *часть 1*



Современный подход к постановке управленческого учета — *часть 2*

Системы учета — *часть 3*

ПЛАН / ФАКТ Системы управленческого учета	Структуры	Финансы	Бизнес-план	Маркетинг	Учет	Экономика	Логистика
Традиционные (учет показателей)		БД финансы			БД бухучет	БД себестоимость	БД склад
Нетрадиционные (учет регламентов)	Orgware (Положение об организационной структуре, о финансовой структуре и др.)	Положение о бюджетировании		Положение о маркетинге	Положение об учете		Workflow

7.4.4. А пока...

А пока у нас случаются истории, подобные той, которую рассказал г-н Розенберг: «На очень большом комбинате была внедрена западная информационная система, автоматизирующая работу бухгалтерии. Ситуацию можно обрисовать так: абсолютно успешное внедрение системы и такой же яркий провал. Система работает как часы, но выдает информацию, которая не совпадает с реальной ситуацией и на два месяца опаздывает». О причинах догадывается лишь узкий круг специалистов.

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
8
Автоматизация управления
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Ключевые вопросы

• Информационные системы управления в корпоративной архитектуре • • Связь информационных потоков с моделями бизнес-процессов • • Архитектура интегрированных информационных систем управления • • Практикум автоматизации бюджетирования •

8.1. Инструкции по возведению вавилонских башен

Как кандидаты в творцы,
мы должны сначала заняться хаосом.
Станислав Лем. «Сумма технологии»

В этой главе мы расскажем об автоматизации управления компанией, а вы проверите, удалось ли вам извлечь пользу из предыдущих глав.

Дело в том, что создание современного предприятия (компании, корпорации) – это два взаимосвязанных процесса. Первый – формирование производственно-управленческой структуры, порождающей мощные потоки информации. Второй – формирование структуры, управляющей этими потоками; это принято называть комплексной автоматизацией.

Ну так вот, комплексная автоматизация менеджмента невозможна, если регулярного менеджмента на фирме нет.

8.1.1. Ползком по спирали эволюции

Из информированных источников нам стало известно, что весь мир достиг «очередного витка эволюции *информационных систем* (ИС)».

Делать или покупать? Make or buy? – центральный вопрос истории автоматизации многих российских компаний.

В кабинетах многих руководителей уже есть компьютеры, но не все еще на них работают.

Однако вписаться в новый поворот истории не так просто. Известно, что на знаменитом своим пермапентным кризисом ЗИЛе была установлена самая «крутая» западная система автоматизированного управления корпорацией – SAP/R3. «Существует много систем, инсталлированных, но не запущенных в эксплуатацию, в том числе западных, очень известных. Эти системы сами по себе хороши, но оказались не совместимыми с организацией» (**Александр Миронов**, «АйТи»).

«У меня был пример – о-очень интересный пример. Одна очень крупная российская компания, дистрибутор фармацевтической продукции, за два года купила три системы: сначала западную – не подошла; потом российскую – не подошла. За внедрение их заплачено тоже немало. То есть инвестиции были сделаны значительные. И только на третий раз они подошли к этому вопросу

серьезно» (**Владислав Мартынов**, «Артур Андерсен»).

> Информационная система должна быть совместима с организацией, ее устанавливающей.

Продолжает **Леонид Черняк** (Jet Infosystems): «В кабинете каждого руководителя обычно есть компьютер, но, честное слово, иногда он на нем не работает». По доброте душевной г-н Черняк объясняет этот феномен так: «Дело не в том, что руководитель ленив или не способен. Менеджер высокого уровня слишком занят, чтобы осваивать какие-то специальные средства».

Так же оценивает ситуацию и Вячеслав Кондратьев («БИГ»): «Вавилонскую башню, которая называется «информационно-организационный и программно-технический комплекс менеджмента», строят большие группы людей, ориентирующиеся на разные структуры, разные предметные области и *говорящие на разных языках*». Отсюда все проблемы, возникающие при комплексной автоматизации российских предприятий.

Но, на наш взгляд, основная проблема в том, что ***отечественный руководитель еще не научился мыслить в терминах своего собственного языка – языка развитого регулярного менеджмента.***

Краткий курс истории информационных систем

Вначале были мэйнфреймы (mainframe) – большие ЭВМ, где информация, порожденная в недрах предприятия, хранилась и обрабатывалась централизованно.

В 1980-е годы случилась революция: появился персональный компьютер. Он не только довел потоки информации до каждого рабочего места, но и позволил, не сходя с него, обрабатывать информацию по компьютерным правилам – но так и только так, как нужно сотруднику, это рабочее место занимающему. ИС стали строиться по принципу так называемой архитектуры «клиент–сервер». В этой архитектуре центр (сервер) и периферия (клиент) распределяют между собой функции по переработке информации. Это очень удобно: информационный ресурс – один на всех, а подход к нему у каждого свой. ИС приобрели гибкость, но управлять и держать их под контролем стало сложнее.

Поэтому начал развиваться еще один подход к созданию ИС, совмещающий идеологию «мэйнфрейм» и идеологию «клиент–сервер». Устройство на рабочем месте упрощается; на нем уже не разместишь программы и данные в том же объеме, что и на персональном компьютере, но по мере необходимости и то и другое можно импортировать из центрального хранилища. При такой постановке дела ваш бухгалтер, занятый составлением отчетного баланса, не сможет с прежней легкостью прервать рабочий процесс и переключиться на игру в «тетрис». Программные средства, позволившие реализовать этот подход, появились в сети Интернет. Поэтому, будучи перенесены на корпоративный уровень, они приобрели созвучное наименование **Интранет**.

И принципиальное отличие менеджера от российского руководителя состоит не в том, что один пользуется компьютером, а другой – нет. В конце концов Ротшильд, принимая решение о мировой цене золота, тоже не вступает в непосредственный контакт с вычислительной техникой. Просто ***менеджер никогда не поставит компьютер там, где он бесполезен и неэффективен.***

«Скажем, приходит человек и говорит: "Я рисую чертежи от руки. Поставьте мне программу, которая позволит это делать в десять раз быстрее". Такие вещи проходят сразу, потому что подобная автоматизация дает очень наглядные результаты. Но потом выясняется, что после того, как этот чертеж нарисован – в течение двух часов, а не двух дней, – его надо две недели согласовывать: показывать руководителю, который делает замечания, специалисту в области нормоконтроля, который говорит, так ли чертеж оформлен, специалисту в области физики прочности, который делает расчеты. Хуже того, поскольку теперь выпускается вдесятеро больше чертежей, какие-то люди уже не успевают их обрабатывать, появляются "уз-

кие" места. И конечный эффект — вовсе не повышение производительности в десять раз» (**Александр Старыгин**, «МетаТехнология»).

8.1.2. Deus ex computer: пришествия не будет

Комплексная автоматизация менеджмента бесполезна, если менеджмента на предприятии нет. Даже в эпоху раннего технологического романтизма пионер кибернетизации предприятий Стаффорд Бир, убежденный в возможности создания *фирмы-гомеостата*, где электронный «мозг» оптимизирует все процессы таким образом, чтобы производство было максимально эффективно и устойчиво, все-таки считал необходимым существование наблюдательного совета владельцев. Он должен принимать самые общие и важные решения, а «мозг» — их реализовывать.

В наше лишенное романтики время специалисты по комплексной автоматизации ставят вопрос ребром: «Мы не должны отвечать за успешное ведение бизнеса. Риск все равно остается на менеджерах».

Информационная система не может заработать, если на предприятии нет менеджмента.

Говорит Александр Старыгин: «Руководство предприятия видит перед собой какую-то цель. Может случиться так, что эта цель окажется ошибочной. Мы однажды сделали проект автоматизации документооборота для достаточно крупного банка. Очень удачно мы его реализовали. Но банк все равно рухнул. Единственное, чем мы себя утешаем, — документооборот в нем работал как часы до самого конца — за это мы отвечаем».

Зачем тогда все это надо? ИС предприятия представляет собой подобие той части нервной системы человека, которая отвечает за управление отдельными органами и частями тела на рефлекторном, бессознательном, уровне. Говорит **Евгений Веселов** (IBS): «Современное предприятие — большой сложный организм, у которого очень много частей, и они взаимодействуют по каким-то правилам. Правила существуют в любом случае — сформулированы они в явном виде или нет. Задача ИС — правильно запрограммировать эти правила. Но компьютерную систему запрограммировать легко, сложнее запрограммировать сам бизнес...»

И самое сложное в том, что за неправильную программу бизнеса не с кем делить ответственность. Если что-то не срабатывает в программе человеческого организма, можно пенять на Природу. В бизнесе менеджер сам себе программист.

8.1.3. Не бойтесь, если вас сосчитают

Непреодолимым препятствием при создании ИС могут стать только *неуставные экономические отношения* в бизнесе. В свое время наивные математики очень удивлялись, осознав, что на социалистическом предприятии никто не заинтересован во внедрении экономико-математических методов, позволяющих выявить все производственные резервы и правильно составить план. А удивляться было нечему: благополучие предприятия зависело от перевыполнения плана за счет утаенных резервов.

В период раннего неокапитализма в России тоже всякое случалось: торговая фирма не внедряет ИС, потому что сразу выяснится, сколько продукции материнской компании-производителя уходит «налево»; комплексная система управления предприятием буксует, потому что иначе теряют свои дополнительные источники дохода снабженческо-сбытовые службы. Но «ходить бывает склизко по камешкам иным», поэтому будем исходить из предположения, что автоматизация управленческих процессов выгодна всем.

В этом случае компании предстоит пройти всего-навсего три этапа создания ИС: *предпроектный* (постановка проблемы и

целей, обследование предприятия: анализ текущей ситуации и определение необходимой степени реорганизации), *проектный* (разработка проекта и подбор необходимых технических и программных средств для его реализации), *послепроектный* (внедрение и эксплуатация). На том, что прохождение *всех* этих этапов повышает шансы проекта на успех, настаивают все фирмы, занимающиеся разработкой ИС, или *системной интеграцией* (кому как больше нравится). К их мнению стоит прислушаться: большинство из этих компаний ценит свое место на рынке и понимает, что из-за неуспеха какого-либо одного проекта можно потерять двух-трех потенциальных клиентов.

Шансы на получение работоспособной системы повышаются при успешном прохождении трех этапов ее создания: предпроектного, проектного *и послепроектного.*

Правда, как говорят, клиентов заставляет вздрогнуть соотношение цен: на каждый доллар, затраченный на «железо», приходится доллар, затраченный на программное обеспечение (ПО), и от одного до пяти долларов для того, чтобы провести все сопутствующие проекту процедуры, — иначе первые два доллара работать не будут (оценка IBS). Но вздрогнуть можно и от других цифр: устранение ошибок в подгонке ИС под предприятие на стадии проектирования стоит в два раза дороже, чем на стадии анализа, на стадии тестирования — в десять раз, а на стадии эксплуатации системы — в сто раз дороже (оценка «МетаТехнологии»).

А вероятность ошибки очень велика хотя бы потому, что «ситуация, как правило, выглядит так: заказчики уже начинают чувствовать в душе, что того, что у них есть, не хватает, что они хотят получить, они не знают, а главное, не знают, как это узнать» (**Сергей Колесников**, Stins Coman). Компьютер еще не достиг уровня человеческого мозга и при такой неформальной постановке задачи, которую с его помощью хотят решить, просто теряется. Поэтому нужно помочь компьютеру справиться с ситуацией, для чего существует масса способов, например провести функционально-стоимостный анализ и анализ организации бизнеса, функциональное, информационное и имитационное моделирование бизнес-процессов. При этом можно воспользоваться разными методологиями, скрывающимися за аббревиатурами типа ABC, IDF0X, IDF1X, CPN... «Есть многое на свете, друг Горацио...»

«В России на многих предприятиях ситуация очень интересная. Иногда люди не знают, за что они отвечают на работе, нет четко прописанных должностных инструкций. На стадии анализа и реорганизации бизнес-процессов документируется и анализируется все: весь документооборот, все процедуры ведения учета, процедуры управления предприятием, организационная структура, описание должностных инструкций — со всеми параметрами, со всеми отчетами, входящими и исходящими документами, для того чтобы понять, как все это происходит сейчас, и представить, как бизнес будет работать после реорганизации» (Владислав Мартынов). И все это для того, чтобы *формализовать цель, оправдывающую комплексную автоматизацию.*

Предварительного обследования не удастся избежать и достаточно благополучному предприятию: «Как правило, даже предприятие, на котором хорошо прописаны должностные инструкции, не знает, как оно работает *на самом деле.* То есть каждый сотрудник знает, что он делает, но целостной картинки нет ни у кого в голове, нет ни в одном документе» (Евгений Веселов).

Кроме того, приходится разбираться с информационными потоками, поддерживающими бизнес-процессы. Говорит Александр Старыгин: «Мы очень часто работаем с компаниями, у которых огромное количество компьютеров, сетевого оборудования, программного обеспечения. Но если сопоставить этот мир информационной поддержки с бизнес-процессами на предприятии, то выясняется, что 80% из них — причем клю-

чевых, определяющих лицо компании, – информационно не поддерживаются никак. Система рассчитывает заработную плату, подготавливает бланки договоров, делает замечательную печатную и рекламную продукцию, но общая организация бизнеса не затрагивается почти никогда. Информация поступает в компанию много раз одна и та же, много раз используется разными людьми, много раз интерпретируется и в конечном счете не доводится до того, кому она больше всего нужна. Мы довольны, когда результатом предварительной работы становится *появление стратегической линии развития ИС*, понимание, куда нужно вкладывать деньги, какие компоненты надо приобретать».

Общая картина бизнес-процессов и информационных потоков на предприятии необходима и в том случае, когда автоматизироваться приходится поэтапно. При этом вариант поэтапного построения ИС может оказаться предпочтительным не только из-за недостатка средств, но и по другим соображениям: «Что бы ни говорили о комплексности, на наших предприятиях, где сильно запущены финансы и менеджмент, где все это так неправильно устроено, получить идеальное решение в целом абсолютно невозможно. Заменить все разом во всех аспектах нереально и, наверное, не нужно» (Евгений Веселов).

Только тяжелая черновая предварительная работа позволяет приблизиться к идеалу на стадии проектирования. Опять говорит Александр Старыгин: «Идеальным решением для любой компании является автоматизация деятельности *именно этой конкретной компании* – с ее пониманием цели, ее конкретными ресурсами, ее пониманием своего места на рынке. Цель системы – вырваться вперед, получить преимущества в конкуренции, поддержать сильные стороны компании – то, что конкуренты сделать сильным не могут. И *такую систему в готовом виде купить нельзя*. Если бы она существовала, ее бы давно купили ваши конкуренты. Такую систему надо выстроить. Выстраивается она из вполне стандартных компонентов. Но целое решение не есть стандарт».

«Сейчас основная тенденция – разработка систем стандартных программ с очень гибкой функциональностью. Система одна, но после внедрения, после 2–3 месяцев настройки и эксплуатации на конкретном предприятии она приобретает совершенно другой вид. Скажем, на Mars система SAP совершенно отличается от SAP на Reebok. Потому что ее параметры были настроены на конкретного пользователя» (Владислав Мартынов).

Но идеал еще надо внедрить. И как всегда, идеальному мешает совершенно неидеальный материал, для которого этот идеал предназначен, – люди. «Внедрение – непростой процесс, потому что люди все время сопротивляются, не хотят следовать инструкциям. Мало того, что организация – это сложная конструкция и ее нелегко запрограммировать, но, когда ты ее запрограммировал, она еще и не хочет работать по этим предписаниям. Поэтому очень много проектов терпят неудачу на этой стадии. Это раньше казалось, что если есть компьютер и программа, то больше ничего не нужно – достаточно только прочитать инструкцию, как нажимать на кнопки» (Евгений Веселов).

Компьютерная система предоставляет *данные без мнения*. И руководитель должен уметь проанализировать эти данные и принять по ним решение.

«Результат может оказаться абсолютно неожиданным для объекта внедрения. Потому что стандартное мышление совершенно не соответствует принципам, заложенным в системе управления. Например, наши руководители не готовы принимать решения на основании голой информации. Руководитель не привык анализировать табличку с листа. Он хочет, чтобы к этой табличке был приложен человек, который бы ему сказал: "все хорошо" или "все плохо", и тогда руководитель будет знать, с каких позиций оценивать данные. Компьютерная система

предоставляет данные без мнения. И руководитель должен уметь проанализировать эти данные и принять по ним решение» (Сергей Колесников).

Круг замкнулся. Начнем сказку с начала?

8.1.4. Резюме промежуточное

Короче говоря, одно из двух: либо руководители предприятия (компании, фирмы), решившие установить у себя автоматизированную систему управления, понимают, что такое регулярный менеджмент, либо... одно из двух...

Далее в нашей программе — описание строительных конструкций вавилонской башни, case-study автоматизации (на частном примере документооборота).

8.1.5. Нападение — лучшая защита

Брошены торжища, стадо и пашня,
Заняты руки работой иной:
Камень на камень — и стройная башня
Гордо и мощно встает над землей...

С. Надсон. «Вавилон»

Вавилонские башни, как оказалось, строят с верхнего этажа (схема 8.1.1) — с определения, какое прикладное программное обеспечение будет обслуживать ваш бизнес. В принципе возможен такой вариант: «Мы имеем программиста и можем запрограммировать все с самого начала на базовом языке C++ или Pascal. Можно найти дешевого программиста и годами устраивать себе такие жизненные развлечения» (**Владислав Рубаев**, директор предприятия «НИКС»). Но такой подход бесперспективен по крайней мере по двум причинам.

Во-первых, на «пристойное» стандартное программное обеспечение, существующее на рынке, затрачены многие человеко-годы, причем не только на написание программ, но и на их отладку.

Во-вторых, программист может в любой момент уволиться и унести с собой все ноу-хау, в то время как с приличным поставщиком ПО вы связаны определенным договором.

Однако и в подборе стандартного ПО есть свои хитрости. Общее представление о них и о существующих системах ПО мы получили из беседы с Владиславом Мартыновым.

Первое ваше оружие в борьбе с поставщиком прикладного программного обеспечения — психологическое. «Наблюдайте за отношением к вам с первой встречи. Оно не должно быть слишком агрессивным, но и не должно быть слишком равнодушным». И главное, помните: настоящий профессионал всегда сможет доступно объяснить достоинства своего продукта.

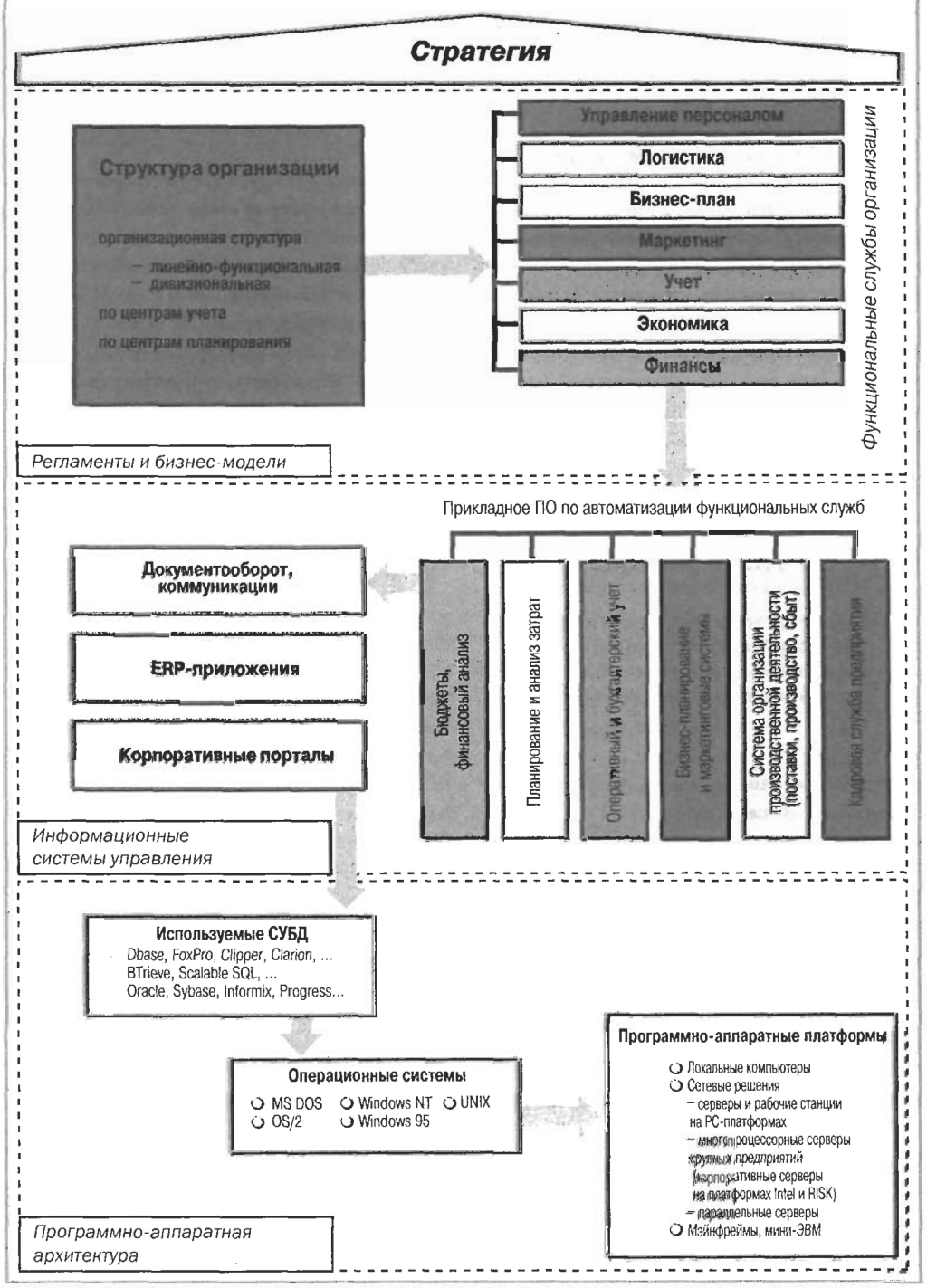
Подбор прикладного программного обеспечения — занятие конфликтное. Задача поставщика ПО — продать свой продукт. Ваша задача — купить то, что вам нужно.

И еще помните: нападение — лучшая защита. Поэтому не бойтесь сами пойти в «психическую атаку». Задавайте наглые вопросы: сколько инсталляций выдержала ваша система? Кто из клиентов может дать рекомендацию? (Таких должно быть несколько, а не один образцово-показательный.) Пытайтесь получить сведения, которые могут осветить финансовое положение поставщика. Финансово нестабильный поставщик программно-прикладной составляющей ИС для вашего бизнеса хуже, чем финансово нестабильный клиент. Последний омертвляет лишь ваши оборотные средства, а первый, уйдя с рынка, омертвит ваше капиталовложение: у вас не будет возможности модернизировать систему, и в случае сбоя ею придется заниматься не знакомым с ней специалистам.

Вы должны показать поставщику, что знаете, чего хотите. А для этого существуют некоторые критерии, которыми следует руководствоваться при подборе системы ПО.

Схема 8.1.1

Последовательность разработки проекта комплексной автоматизации управления



Критерии подбора ПО
Первые два – почти тавтологичны:
• **система должна быть именно системой**, т. е. изменения в одной ее части (скажем, изменение запасов на складе) должны автоматически изменить соответствующие показатели в других ее разделах (скажем, в бухгалтерских проводках); это свойство системы называется *интегрируемостью*;
• **процедуры в автоматизированных системах должны быть действительно автоматизированы.** (Владислав Мартынов: «Я наблюдал ситуацию, когда после внедрения количество процедур не уменьшилось. То есть жизнь не облегчилась. Все делалось то же самое, только на компьютере, а не на бумаге».)
Следующие четыре – на уровне здравого смысла:
• **система должна обеспечивать реализацию бизнес-процессов и процедур**, которые существуют либо должны существовать (оптимальны для конкретного предприятия);
• **система должна давать руководителю возможность получать информацию** в объеме, необходимом для принятия оперативных решений;
• **система должна быть легка в обучении и использовании** (дружественна), чтобы рядовой сотрудник *мог научиться выполнять свои* обязанности с ее помощью не более чем за неделю (сроки обучения руководителей не определены);
• в системе должна быть заложена возможность без помощи программиста **редактировать все необходимые отчеты и документы**, менять их форму, создавать свои собственные форматы.
Последние – защитные от дураков и злоумышленников:
• в системе должны быть заложены **процедуры контроля**, сводящие возможные ошибки к минимуму;
• система должна давать возможность отследить, **кто и когда внес изменения** в том или ином файле и какая запись была до этих изменений;
• в системах среднего уровня и выше должны присутствовать надежные программы защиты данных и **функции распределения прав доступа** к ним.

8.1.6. По клиенту и сервер

«Решение по аппаратной платформе принять проще всего, и это следует делать в последнюю очередь» (Александр Миронов). После того как бизнес-процессы проанализированы, перспективы развития предприятия определены, известно, какого масштаба ПО для этого нужно и будет ли оно наращиваться дальше, создание несущей конструкции ИС (подбор техники и базового программного обеспечения – операционных систем и систем управления базами данных) легко освобождается от флера таинственности и технологического романтизма, навеваемого словами UNIX, Windows NT, Oracle, Novell, Intranet и прочая, прочая... Предварительное обследование помещает аморфные представления о сюрреальных возможностях информационных технологий в жесткие рамки просчитываемых количественных и качественных параметров (число автоматизируемых рабочих мест, их функции, объемы информации, направленность ее потоков и т. д.). Масштабы и мощность системы определяют уровень технического решения.

Решение по аппаратной платформе принять проще всего, *и это следует делать в последнюю очередь.*

Решение о конкретном наборе программно-технических средств для фундамента соответствующего уровня подвержено воздействию довольно широкого круга факторов, среди которых могут быть и случайные: активная маркетинговая политика фирмы-производителя на российском рынке, прочные связи фирмы – исполнителя заказа на комплексную автоматизацию с конкретным производителем, наработанность того или иного варианта на фирме-исполнителе и т. д.
А к уровню и конкретному наполнению ИС уже могут быть применены стоимостные мерки. И следовательно, сущности, стоя-

щие за малопонятными, но такими красивыми технологическими терминами, подпадают под юрисдикцию принципа экономической целесообразности. В соответствии с этим принципом приходится искать оптимальное решение, пройдя по лезвию ножа между неразумной с экономической точки зрения избыточностью и потерей капиталовложений в программно-техническую платформу, которая могла бы служить 10–15 лет, в первый же год из-за неправильной оценки перспектив развития компании и, следовательно, системы.

На фоне принципа экономической целесообразности моветоном выглядит подход к аппаратному решению с акцентом на эстетические представления вроде «чуден интерфейс при Windows», к чему очень склонны российские руководители. «Мы часто сталкиваемся с тем, что работникам, выполняющим рутинные операции, ставят достаточно дорогую технику. А во многих системах на Западе сохраняется ориентация на алфавитно-цифровой терминал. Этого вполне достаточно, например, для человека, занимающегося на своем рабочем месте продажей авиабилетов. Аппаратно такое решение в несколько раз дешевле. И сотрудник не отвлекается от работы» (Александр Миронов).

Другая крайность, к которой склонны всегда рассчитывающие на авось россияне, – оценка своей потребности в комплексной автоматизации на глазок. «Существует известный феномен: аппетит приходит во время еды. Мы знаем практику: если в фирме не было компьютеров, а она сразу заказывает порядка десяти, то в течение полутора-двух лет их число увеличится в два-три раза. Мы стараемся предлагать решение, рассчитанное на рост аппетита, которое хоть частично можно будет развить, чтобы избежать ситуации, когда это решение придется перечеркнуть и начать делать что-то другое, то есть делаем открытую систему. Если это аппаратное решение, то это платформа, которую можно будет потом нарастить.

Но очень часто постановка задачи стоит дороже, чем заказчики могут себе позволить. Например, небольшая фирма хочет поставить систему комплексного бизнес- и производственного планирования, получать аналитические данные ежедневно. Но при этом финансирование у них – всего 50 тыс. долларов. А мы им говорим: мы можем это сделать, но такая система стоит 500 тыс.» (Сергей Колесников).

8.1.7. И в заключение – небольшой такой кейсик

Опытом автоматизации делится **Владислав Рубаев**. Его предприятие производит и продает компьютерную технику. Бизнес, как видим, интеллектуальный. Относит себя к малым предприятиям.

«Сначала российский компьютерный бизнес развивался так: купил компьютер – продал – и пошел покупать себе машину или даже квартиру. Прибыли были огромные, и деньги особо считать не надо было. Но потом проблема учета и наведения порядка встала очень серьезно. И я считаю, что выжили мы благодаря тому, что всю информацию запихнули в структурированные рамки. То есть наладили учет – просто начали добросовестно выписывать документы, складывать их. А как еще? Сначала написали более или менее структурированную базу данных в Excel, затем разработали собственную многопользовательскую базу данных под управлением Microsoft Access. Разработки в Microsoft Access могут выполнять программисты самой разной квалификации, этот продукт хорошо приспособлен для нужд малых предприятий.

Это нестандартный подход на фоне того, что сейчас модно: автоматизированный документооборот, неструктурированная информация. Но на 90% все выливается в то, что руководитель организации, наняв программистов, требует от них того, чего

не знает сам. Для торгующей компании системы, которые занимаются собственно документооборотом, может быть, даже менее полезны, чем хорошая система баз данных. У нас на предприятии информация в основном деловая, для работы с ней достаточно программных средств, позволяющих хорошо работать именно со структурированной информацией. Главное — наладить ее передачу от пользователя к пользователю в многопользовательской системе. А то бывает, когда ставят электронную систему, выясняется, что и в бумажной системе нет понятия маршрута документа и вообще никто не знает, какие виды документов в организации существуют.

Если бы у нас была достаточно большая служба маркетинга и рекламы — тогда да. А так у нас каждый сам себе специалист по маркетингу и каждый сам по себе успешно работает с неструктурированной информацией: нестандартные формы текстов, например написанные от руки, фотоснимки, аудио- и видеозаписи. Системы документооборота, позволяющие работать с неструктурированной информацией, более выгодны в организациях, торгующих информацией и перерабатывающих ее.

На всех рабочих местах, где сотрудники имеют дело с документами, у нас стоят компьютеры: место продавца в зале — компьютер, на складе — компьютер, сборочный цех — компьютер. У секретаря — тоже хороший компьютер. Сейчас ни один бумажный документ не может появиться, не попав в базу данных. Главный принцип электронного документооборота: ***бумажные документы должны появляться из компьютера, а не заноситься в него.***

Все сотрудники у нас умеют хорошо работать на компьютере, поэтому за основу принят не текстовый редактор, а тот, который еще и считает.

Но главное, почему мы добились успеха в разработке документооборота для фирмы, — мы изначально отказались от разработки своего ПО с нуля. Для успеха разработки важно взять за основу готовую систему, а какую именно — до определенной степени не важно. А уж наши программисты поковырялись в ней и настроили под нашу организацию».

8.1.8. Резюме окончательное

Возможности информационных технологий беспредельны. И только экономические ограничения не дают им своей беспредельностью сравняться с человеческой глупостью.

8.2. Советы от группы «БИГ»

Компьютеризация требует подготовки предприятия к определенной реструктуризации. Провести подготовительную реструктуризацию сложнее, чем внедрить компьютеризацию.

8.2.1. Вверху интегрировать, внизу делать по частям

Многие проблемы внедрения корпоративных систем можно решить с помощью методов бизнес-инжиниринга. Новый подход заключается в применении компьютера уже на стадии самой постановки профессионального менеджмента для составления и описания бизнес-моделей, подготавливая тем самым материал для технического задания по автоматизации. А для того, чтобы облегчить себе прыжок в мир современных информационных технологий, можно начинать с автоматизации по частям, с так называемой лоскутной автоматизации, объединяя в систему разнородные программные модули. А необходимая интеграция будет обеспечена за счет создаваемой на начальном этапе электронной бизнес-модели, содержащей форматы организации бизнеса. Эта же модель способна порождать четкие внутрифирменные регламенты для менеджеров по всем контурам управления компанией, что не менее важно, чем информационная целостность системы на программном уровне.

Принципиальные позиции современного бизнес-инжиниринга

- Разделяются процессы постановки и компьютеризации менеджмента.
- Процессу компьютеризации предшествует формализация и пересмотр в случае необходимости схем и методов управления.
- Постановка регулярного менеджмента производится с использованием простых трафаретных техник моделирования и применением специальных компьютерных программ-структуризаторов (orgware, workflow).
- Реструктуризация управления производится с соблюдением определенной последовательности работ. Обязательное стартовое условие — построение бизнес-модели предприятия, после чего этапность работ выбирается в соответствии с приоритетами управленческих проблем компании.
- Компьютеризация отдельных подсистем менеджмента производится по мере их постановки последовательно (по частям) на базе программных средств, уже существующих на предприятии, и стандартных программных продуктов, имеющихся на российском рынке. Интеграция данных временно возможна с помощью специальных программ-конвертеров или даже «ручным» переносом данных согласно разрабатываемым регламентам.

Такая схема, по мнению **Льва Григорьева** (Ассоциация БСС), представляет собой естественный и наименее затратный способ внедрения эффективного управления на российских предприятиях. Другим ее преимуществом является выигрыш во времени. Комплексное решение здесь относится прежде всего к верхним контурам управления. На нижнем же уровне есть возможность начать с конкретного решения, дающего быструю отдачу: управление запасами, ликвидность, то есть начать с «больных» мест.

На основе данного подхода в составе работ по созданию информационных систем выделяются следующие базовые этапы.

1. Экспресс-обследование предприятия.
2. Регуляризация и формализация бизнеса компании.
3. Разработка проекта информационной системы и схемы ее внедрения.

4. Реализация проекта информационной системы.

На этапе экспресс-обследования производится общая диагностика менеджмента предприятия (в том числе выявление тех самых «болевых» точек) и определяется состав компьютеризируемых контуров управления и общий план-график проведения работ.

На втором этапе главное внимание уделяется постановке регулярного менеджмента на основе техник бизнес-инжиниринга. В результате и создается электронная модель, в которой описываются звенья, функции и процессы компании, а также согласованные форматы данных для компонентов корпоративной информационной системы. Таким образом, появляется предмет описания задания на автоматизацию и определяются все формальные требования к функциональной и информационной структурам системы.

На третьем этапе проводится формальное проектирование исполнительных уровней системы, структур и хранилищ данных, протоколов обмена (вплоть до аппаратного). В качестве аналитической подсистемы (например, программ финансового анализа или других программ аналитической обработки данных) целесообразно использовать готовые программные продукты.

Последняя стадия включает создание и отработку аппаратной и программной частей системы, опытной эксплуатации и сдачи заказчику.

8.2.2. Интегрированная бизнес-модель

Обобщенная модель предприятия, которая подлежит дальнейшей детализации, представлена на схеме 8.2.1. В основном производственном цикле под воздействием блока управления происходит преобразование ресурсов в продукты и услуги. При этом достигаются цели предприятия с использованием выбранных ресурсной, продуктовой, управленческой и процессной стратегий.

Как постановка регулярного менеджмента, так и формирование требований к поддерживающей его информационной системе сводится к развитию этой обобщенной модели. Правильный подход к ее построению предусматривает:

- обеспечение единства «вертикального» и «горизонтального» описаний предприятия;
- сочетание качественного и количественного подходов.

В современных бизнес-моделях совмещается несколько точек зрения на предприятие (схема 8.2.2).

1. **Вертикальное описание** включает перечень целей, методов их достижения (стратегий), функций управления и обеспечения, необходимых для достижения целей выбранным способом, а также описание выстроенной по иерархии управления структуры предприятия, способной реализовать указанные функции. Такой подход, по существу, представляет собой описание потенциала бизнеса (набора освоенных и закрепленных за персоналом навыков) и выполняется в формате orgware («кто и что» делает на предприятии).
2. **Горизонтальное описание** отражает технологию реализации функций в виде процессов (выстроенных во временной ряд последовательностей операций) и выполняется в формате workflow («что — кто — кому»).
3. **Количественное описание** отражает необходимые ресурсы (в первую очередь финансовые — «сколько») для реализации описанных бизнес-процессов и объемно-календарные показатели.

8.2.3. Компоненты интегрированной бизнес-модели

Модель стратегии ставит в соответствии целям предприятия набор соответствующих стратегий (способов их достижения).

Схема 8.2.1

Основные компоненты обобщенной модели предприятия

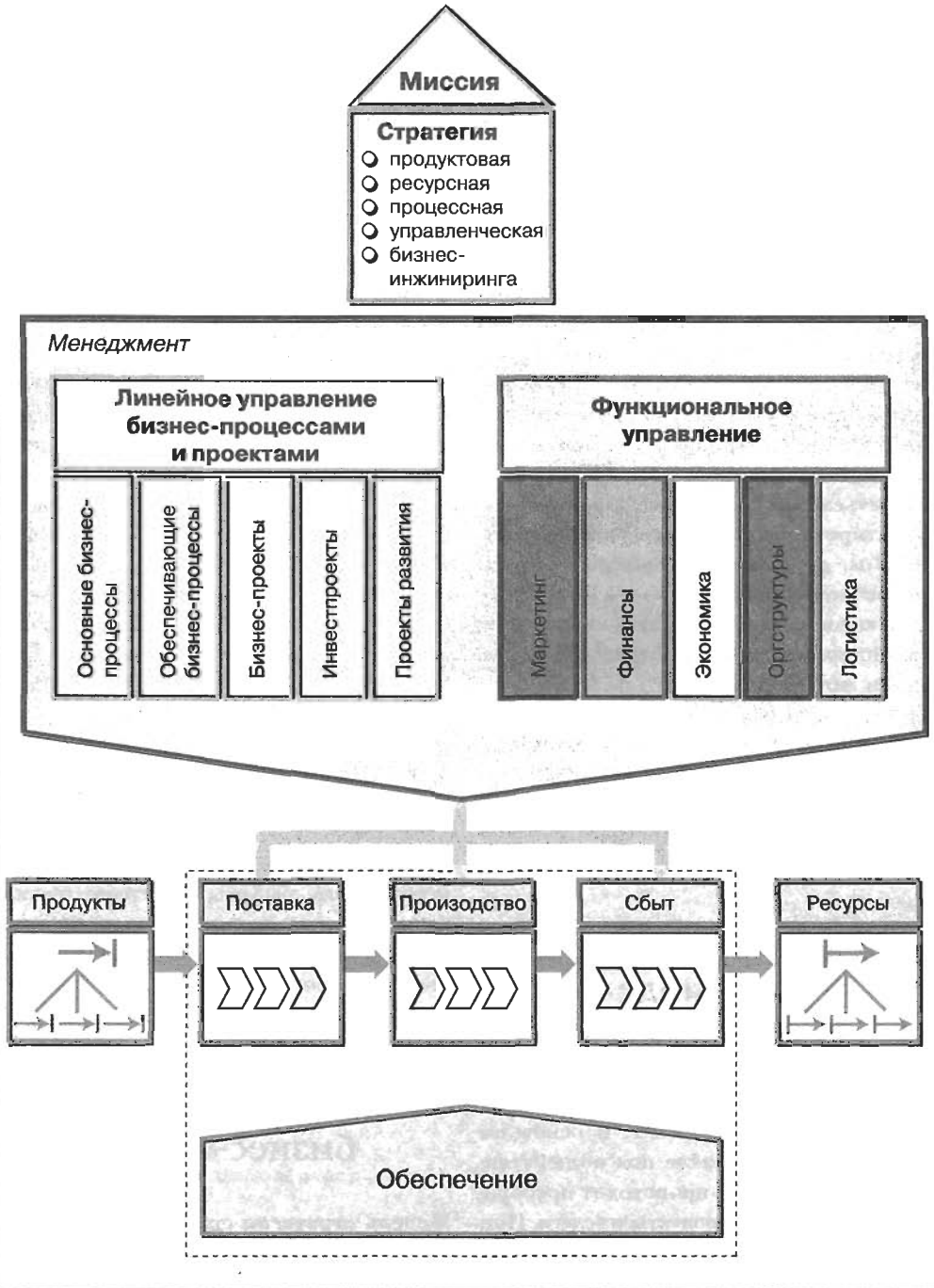
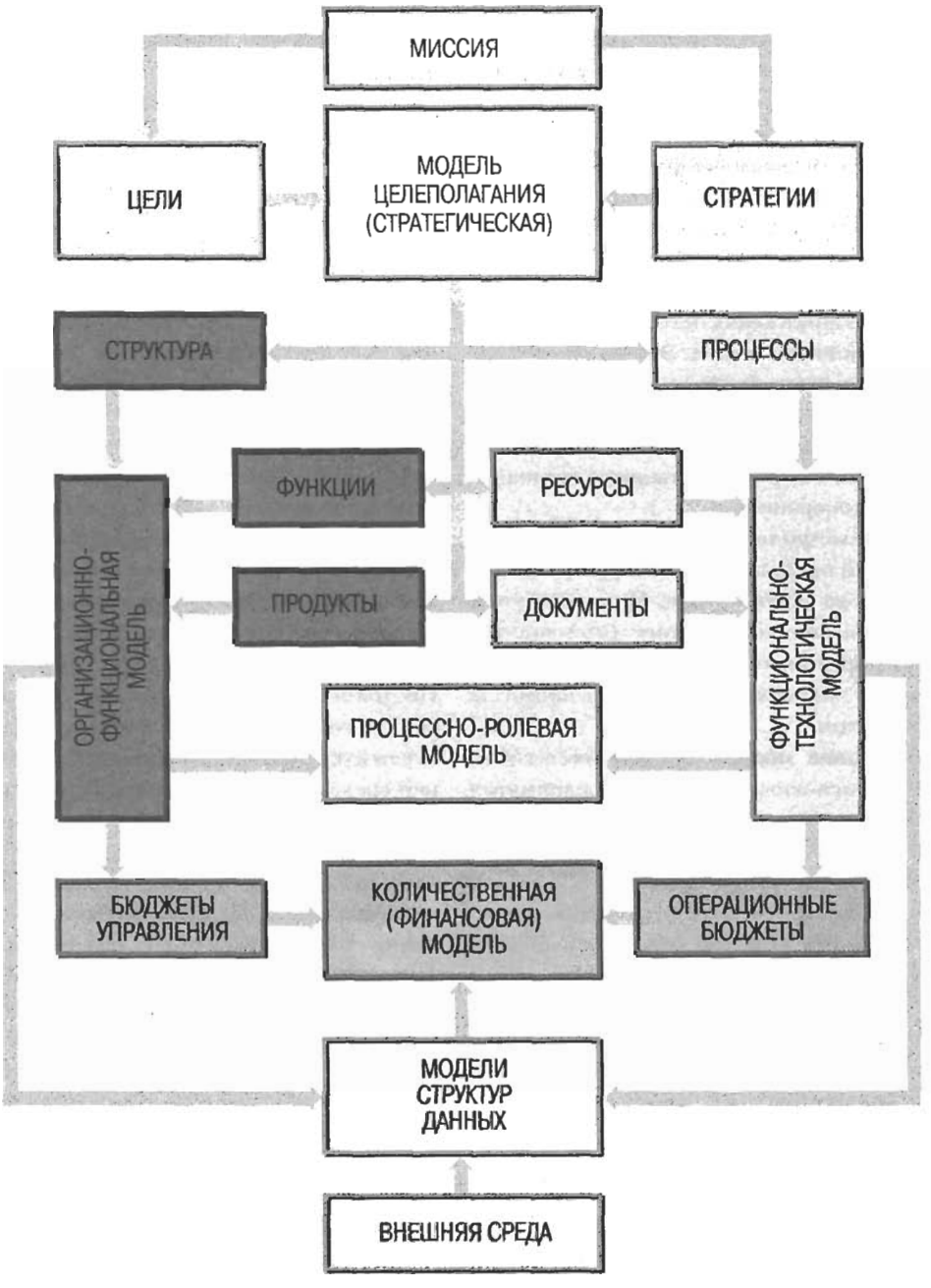


Схема 8.2.2

Декомпозированная бизнес-модель компании



Выбранные стратегии в дальнейшем определяют наполнение основных классификаторов (продукты, функции, ресурсы, процессы), используемых при построении бизнес-модели предприятия.

Организационно-функциональная модель закрепляет за структурными звеньями предприятия ответственность за представление на рынке продуктов и выполнение соответствующих функций управления и обеспечения. Построение этой модели является обязательным начальным условием.

Функционально-технологическая модель описывает бизнес-процессы в виде временной последовательности простых операций, преобразующих материальные и информационные потоки. Эта модель детально раскрывает технологию выполнения бизнес-процесса, описывает необходимые входные и выходные формы документов, а также задает регламенты выполнения отдельных операций.

Процессно-ролевая модель закрепляет за каждой операцией бизнес-процесса персонального исполнителя. При этом уточняется выполненное ранее (при построении организационно-функциональной модели) закрепление бизнес-функций за персоналом.

Финансовая модель представляет собой систему основных бюджетов предприятия (операционные бюджеты, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджет по балансовому листу). Для их построения используются операционные бюджеты по отдельным бизнес-процессам. Последние получают путем консолидации затрат, необходимых для реализации отдельных операций, а также доходов, получаемых в результате реализации бизнес-процесса. Кроме того, учитываются бюджеты процессов управления, или накладные расходы, соответствующие разработанной организационно-функциональной модели.

Модель структур данных задает форматы описания объектов наблюдения (покупателей, поставщиков, конкурентов и пр.) и объектов преобразования (ресурсы), а также формализует состав и содержание внутрифирменных регламентов управленческой отчетности.

Совокупность этих моделей дает целостное и взаимосвязанное описание предприятия. Изменение любой из них вызывает соответствующие изменения в других моделях. Например, в результате изменения рыночной ситуации предприятие меняет продуктовую стратегию (соответственно меняется стратегическая модель), расширяя товарную номенклатуру. В результате организуются новое производство и новые логистические цепочки, что приводит, в свою очередь, к появлению новых бизнес-процессов и, следовательно, новых функций обеспечения и управления. Вследствие этого меняется организационно-функциональная модель (в части закрепления новых функций за организационными звеньями), функционально-технологическая модель и процессно-ролевая модель (в части описания новых бизнес-процессов), финансовая модель (в части изменения операционных бюджетов), модель структуры данных (в части описания новых клиентов, поставщиков и конкурентов).

Постоянная реструктуризация отражает реалии современного управления предприятием в условиях быстро меняющейся внешней среды и целей компании. Способность благодаря наличию бизнес-модели быстро перестраивать организацию бизнеса позволяет предприятию получить радикальное конкурентное преимущество за счет увеличения скорости реакции на вызовы рынка.

Таким образом, правильный сценарий автоматизации управления начинается не с внедрения какой-то уникальной программной системы, а с постановки самого менеджмента предприятия с помощью достаточно простых программных средств типа orgware. Иными словами, сначала формируется модель будущей системы управления, где отдельные компоненты собраны в единое целое, а их взаимосвязи прописаны и оптимизированы. И только потом следует перейти к подбору исполнительных программных систем.

Подход, ориентированный на построение полного интегрированного решения в управлении путем предварительной разработки его на уровне бизнес-моделей с последующей интеграцией локальных программных компонентов в различных областях менеджмента, получил название **пошаговой интегрированной автоматизации (ПИА)**.

Основные положения концепции ПИА

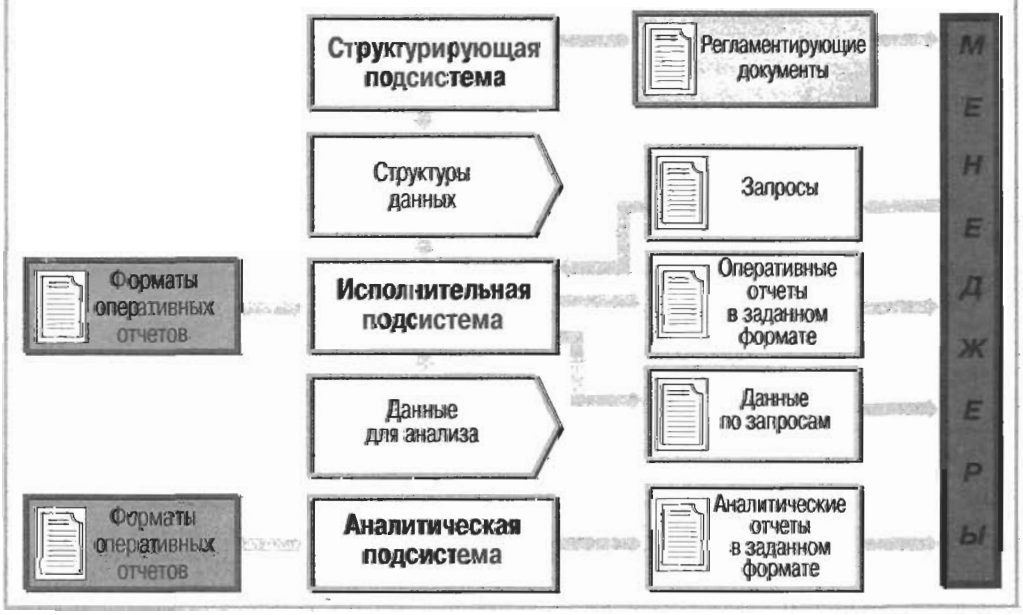
1. Решение должно быть функционально полным.
2. Полное решение достигается путем построения бизнес-модели описания деятельности компании.
3. Проектирование идет сверху от структурирующей системы, которая задает организационные и информационные форматы бизнеса компании.
4. На первых порах в качестве исполнительных систем применяются стандартные программные продукты или «локальные решения», существующие на предприятии.

В составе созданной на этих принципах системы (схема 8.2.3) можно выделить три класса программных компонентов, условно названных «структурирующие», «исполнительные» и «аналитические». Первые задают регламенты бизнеса компании, вторые реализуют эти регламенты в реальном времени и на реальных данных. В «аналитическую» же часть системы входят различные программы финансово-экономического, маркетингового и других специальных областей анализа, использующих базу данных «исполнительной» подсистемы. Данные программы поддерживают стратегический уровень управления компанией — позволяют прогнозировать и контролировать обобщенные индикаторы эффективности ее деятельности.

В результате получается интегрированная система, которая реализует наиболее актуальные для компании контуры управления, поддерживая по ним стандартные управленческие циклы: сбор информации, анализ, выработка решения, организация реализации, учет, контроль, регулирование.

Схема 8.2.3

Концептуальная схема корпоративной информационной системы



8.2.4. Пошаговое развитие архитектуры ИТ

Роль orgware и workflow проявляется не только в организации деятельности (структуры и процессов), но и в организации информации.

Управленческая отчетность в мировой практике базируется на важном принципе: отчет должен поддерживать принятие управленческого решения, быть ориентирован на планирование будущего. Поэтому управленческий учет в отличие от бухгалтерского, который выстраивается снизу, от учета хозяйственных операций, задается сверху – от потребностей менеджмента в адекватной управленческой информации. Именно правильно построенная система отчетности преобразует «данные», накопленные в ходе реализации бизнес-процессов, в «информацию». Orgware может задать требования к организации информации на всех уровнях таким образом, чтобы система отчетов давала четкую картину состояния основных показателей компании, благодаря чему можно активно управлять ее деятельностью.

Обработка оперативных данных и формирование этих показателей – дело других («исполнительных» и «аналитических») программных компонентов, которые воспринимают заданные orgware форматы. Кстати, новейшие западные системы управления нового поколения также не стремятся иметь в своем составе все модули аналитической обработки и специализированные функции. Зачастую они применяют для этого готовые программные продукты.

Такой подход, ориентированный на интеграцию лучших в своем классе решений других фирм, а не попытка создать все самим, декларируется практически всеми ведущими производителями систем масштаба предприятия и обозначается ими как «компонентная стратегия» или «компонентная архитектура». Хотя масштабы и функциональность решений, естественно, не вполне сопоставимы, тем не менее рассмотренный выше подход проводит эту стратегию в крайнем варианте. Иными словами, можно сказать, что для создания корпоративной системы на первоначальном этапе достаточно orgware. Он выполняет роль интегрирующей надстройки над базами данных действующих на предприятии учетных систем, придавая содержащейся в них информации осмысленность и приближая, насколько это возможно, управленческие решения к технологиям и практике менеджмента, принятым во всем мире.

Конечно, после построения подобной системы автоматизации все еще остается неиспользованной определенная часть скрытых возможностей повышения эффективности, которые можно будет задействовать в будущем при переходе на ин-

Таблица 8.2.1

Что такое информационная система?	Компьютерная сеть, где все связано
Что это мне дает?	Нажал на кнопку, и все, что происходит в компании, – деньги, склады – у меня перед глазами
Сколько стоит?	Дороговато, ну да ладно, зачем-то же все остальные это делают
Как это делать?	Купим компьютеры, установим сеть, научимся нажимать на кнопки – и «поехали»

тегрированные системы автоматизации. Но теперь, накопив опыт работы с относительно простыми средствами, предприятие будет готово перейти на комплексную систему.

8.2.5. Вопросы и ответы для усвоения

Рассказ по теме завершает консультант **Александр Корчагин**.

Вот несколько обычных вопросов директора предприятия, решившего компьютеризироваться, информатизироваться, создать информационную систему etc., и его же обычных ответов (таблица 8.2.1).

А теперь попробуем ответить на эти вопросы более подробно.

8.2.6. Что такое КИС?

Во-первых, информационная система — такой же необходимый элемент инфраструктуры компании, как и энергетика, транспорт, телефонная сеть и т. д.

Во-вторых, информационная система — это программы + аппаратура (компьютеры, принтеры, кабели).

Если с аппаратурой все более или менее понятно, то вот с программами...

Программы для одного — текстовые редакторы, электронные таблицы, прочие офисные программы, графические редакторы и т. д.
Программы для многих — система автоматизации документооборота, корпоративная информационная система (КИС) и т. д.
Программы для менеджмента — КИС, аналитические программы, системы принятия решения, офисные программы и т. д.
Программы для производства — КИС, автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП), офисные программы и т. д.

Максимально коротко: КИС поддерживает основные, наиболее типичные для различных компаний функции менеджмента и производства. Иногда к КИС применяют аббревиатуру АСУП — автоматизированная система управления предприятием. Можно сказать, что ИС — это КИС + дополнение, закрывающее потребности компании, не попавшие в КИС.

Поскольку КИС поддерживает типичные функции, то существуют уже созданные КИС, которые можно просто купить. Методологически КИС основаны на общепринятых стандартах, концепциях. Наиболее известными являются стандарты бухгалтерского учета: российский, GAAP, IAS, концепции управления предприятиями: MRP II, ERP, ISO 9000.

8.2.7. Что КИС дает?

Во всех дискуссиях относительно КИС постоянно возникает вопрос: «А как же насчет ROI, возврата затрат на компьютеризацию?» Один из показательных ответов был: «Если внедрение КИС прошло нормально, то у компании добавляется 20% оборотки». На вопрос «откуда?» последовал ответ: «А ниоткуда, добавляется, и все».

Поскольку разговор шел между знающими людьми, то комментарий в контексте разговора не потребовался.

Если же рассмотреть ситуацию более подробно, то можно сказать, что компания просто становится системой управления в реальном времени. Исчезает расхождение между бухгалтерским учетом и учетом того же разными подразделениями, но по-разному.

Пример из практики. Завод, учет остатков в цехе. Сведения бухгалтерии и начальника цеха расходятся на 25%. Когда рассказываешь об этом на любом другом заводе с отсутствующей нормальной информационной системой, отвечают: «Да у нас то же самое, только тем и занимаемся, что ругаемся, да иногда, когда достанет, проводим инвентаризацию».

Представьте, что вы пилот самолета и сведения о параметрах полета к вам поступают аналогично рассказанному. Куда вы улетите? И с вами ваши пассажиры: сотрудники, акционеры...

Говоря о возврате инвестиций в КИС, можно отметить, что окупаемость каких-то компонентов КИС (логистика) очевидна и даже иногда оцениваема на основе опыта внедрения в других компаниях. Окупаемость других компонентов (финансы) оценить сложнее, а каких-то (управление персоналом) – очень сложно или даже нецелесообразно.

В конечном итоге при внедрении КИС возникает некий обобщенный эффект роста наблюдаемости, управляемости и устойчивости компании, когда какие-то железки (компьютеры) и программки (составляющие информационной системы) начинают влиять на качество процессов стратегического планирования, мотивацию персонала, на душевное спокойствие руководства и т. п.

8.2.8. Сколько КИС стоит?

Один из самых несложных вопросов, если помнить не только о покупке компьютеров и программ, но и о внедрении и сопровождении КИС.

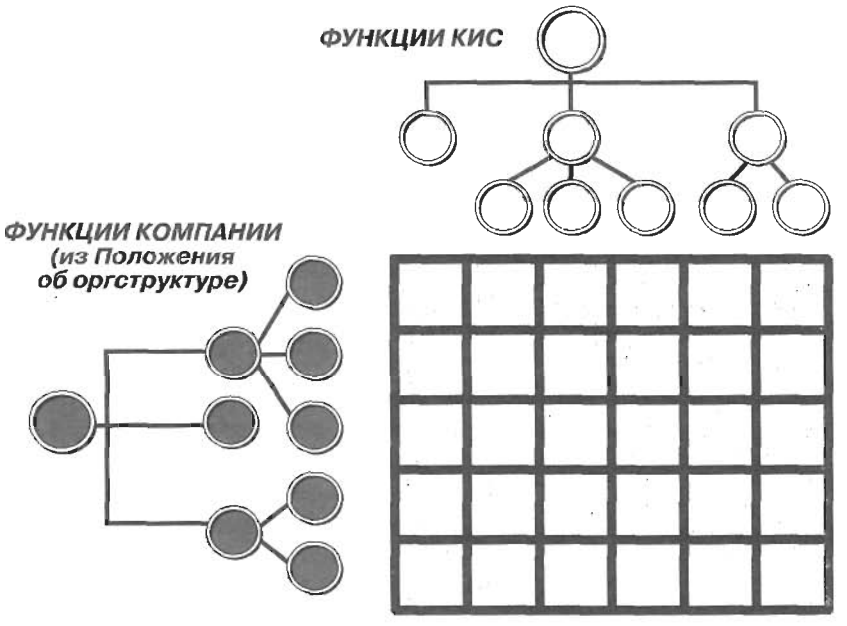
Начнем с общих затрат на информационные технологии. Можно назвать для руководителей компаний цифру 5%. По некоторым оценкам, современное предприятие должно постоянно выделять до 5% дохода на информационные технологии и модернизацию управления. Много?

Немаленькая цена проживания в мире современных информационных технологий. Стоимость приобретаемой КИС складывается из трех составляющих:

- стоимость аппаратуры (компьютеры, принтеры, кабели);
- стоимость программ (собственно КИС, лицензии);

Схема 8.2.4

Матрица соответствия функций компании и функций КИС



• стоимость внедрения (консультационные услуги).

Относительно стоимости сопровождения (предоставление новых версий КИС, исправление ошибок, дополнение КИС силами собственных программистов) скажем, что она попадает в указанные выше 5%.

Базовая зависимость между тремя названными составляющими очень простая. Соотношение между аппаратурой, программой и внедрением можно оценивать как 1 : 1 : 3–1 : 1 : 5. В качестве бесплатной страшилки можно дополнить, что цена консультанта по внедрению западной КИС может доходить до нескольких тысяч долларов в день. Хотя как раз эта стоимость наиболее подвержена колебаниям.

8.2.9. Делать или покупать?

Лучше всего рассматривать создание информационной системы компании как проект, приняв за основу терминологию из раздела менеджмента под названием «управление проектами». Само название стало популярным только в последнее время, однако терминология была давно известна любому советскому руководителю, особенно названия этапов жизненного цикла проекта. Кто не знает такой последовательности: предпроектные исследования – НИР, ОКР, ТЭО, ТЗ, эскизное проектирование, техническое проектирование, рабочее проектирование, ввод в эксплуатацию, сопровождение. В зависимости от конкретной отрасли или конкретного проекта те или иные этапы могут отсутствовать, могут быть объединены или могут называться несколько иначе. Однако суть дела это не меняет. Помимо разбиения проекта на этапы необходимо также определение компонентов результата проекта и организационной структуры проекта. Таким образом, нормальная структуризация проекта предполагает выделение:

• компонентов результата (продукта) проекта;

• этапов жизненного цикла;

• организационной структуры.

Если заглянуть в стандарты, посвященные созданию информационных систем, то можно найти содержание следующих этапов: подготовка ТЗ, эскизное проектирование, техническое проектирование, рабочее проектирование, внедрение.

Выше уже было сказано, что информационная система – это КИС, закрывающая наиболее общие для различных типов компаний функции (финансы, персонал, бухгалтерский учет) и дополнительное программное обеспечение, отражающее специфику деятельности компании. При этом грань между КИС и дополнительными программами, конечно же, размыта, тем более что разработчики КИС постоянно расширяют свой рынок за счет так называемых отраслевых решений для конкретных областей: машиностроения, нефтегазовой отрасли, легкой промышленности, металлургии, торговли и т. д.

Перед компанией, решившейся на создание КИС, неизбежно возникает вечная проблема: «Делать или Покупать?» В мире она известна как «Make or Buy?» и имеет отношение не только к информатизации, но и в целом к деятельности компании: покупать или производить комплектующие, оборудование, инструмент и т. д.

Похоже, что сегодня в большинстве случаев КИС надо покупать и внедрять (настраивать). Создавать свою собственную КИС – дело, во-первых, длительное, во-вторых, затратное и, в-третьих, очень рискованное. Риск связан прежде всего с тем, как долго на вашем предприятии будут работать ваши программисты. Можно быть абсолютно уверенным в том, что с их уходом эксплуатация разработанной ими КИС будет невозможна. Примеров подобного не перечесть.

Итак, типовой ответ на вопрос: «Делать или Покупать?» выглядит так: «Покупать и Внедрять».

8.2.10. Что покупать? Как внедрять?

С момента постановки данного вопроса можно запускать проект, то есть готовить ТЗ, выполнять эскизное проектирование и т. д. Приступая к подготовке проекта, вспомните нетленку: «Беспорядок автоматизировать невозможно!» Что же такое «порядок»?

С современной точки зрения — это наличие корпоративных стандартов, моделей деятельности компании. Именно приемам наведения порядка фактически и посвящена книга «7 нот». Другими словами, если требуется автоматизировать тот или иной компонент менеджмента, этот компонент должен быть, во-первых, формализован (представлен в виде некоторой модели), во-вторых, регламентирован посредством внутренних документов компании: положений, приказов, инструкций.

Если предположить, что ТЗ содержит общие требования к КИС, то наведение порядка соответствует эскизному проектированию, которое, конечно же, должна выполнить сама компания до встречи с производителем КИС. Вернувшись к проблеме «Make or Buy?», можно откорректировать ответ следующим образом: «Сначала ставить менеджмент (читай «7 нот»), затем Покупать, потом Внедрять».

После того как в компании появились модели ее деятельности, можно заняться и выбором соответствующей КИС.

Небольшое упражнение. Как правильно?
А. Привести функции компании в соответствие функциям КИС.
Б. Привести функции КИС в соответствие функциям компании.
В. Привести в соответствие функции компании и функции КИС.

Упростим упражнение. Что вы считаете нормальным?
А. Сшить пиджак без одного рукава.
Б. Сделать из пиджака футболку.
В. Сшить пиджак.

При выборе КИС необходимо сравнивать содержание функций, выполняемых компанией, с содержанием функциональных модулей КИС (схема 8.2.4). Если результат вас устроит, то очень неплохо было бы сравнить бизнес-процессы компании с бизнес-процессами КИС (если таковые существуют и документированы). Если результат рассмотрения устроит, а цена вопроса приемлема, можно принимать решение «Покупать».

Относительно «Внедрять» самое важное — понимать, что внедрение — процесс совместной деятельности производителей КИС и самого предприятия.

Короткое резюме из практических шагов:

1. Навести порядок на предприятии или по крайней мере поставить хотя бы простейшую (организационные звенья и выполняемые ими функции) оргструктуру. Еще лучше применить техники бизнес-инжиниринга — orgware, workflow, разработать необходимые модели и описания.
2. Изучить рынок КИС: масштабы, стоимость, применимость для вашей отрасли.
3. Посетить несколько предприятий (лучше родственных или с похожим типом производства), узнать, как происходило внедрение КИС.
4. Структурировать предполагаемые к автоматизации бизнес-процессы.
5. Начать внедрение с участием консультантов и разработчиков КИС.

8.3. Практикум. АСУП: двадцать лет спустя

Российским компаниям, чтобы их не вытеснили с рынка, надо осваивать западные методики управления производством.

8.3.1. Идеология у всех одна

Современные автоматизированные системы управления производством дают западным компаниям три серьезных преимущества. Это *снижение издержек* за счет оптимизации бизнес-процессов, в том числе «сжатия» их во времени, *гарантированное выполнение заказов* в нужном объеме и в нужные сроки, *обеспечение качества* продукции через качество производственных и управленческих технологий.

«Знаем мы все эти АСУ, АСУП и ERP», — скажет директор и будет прав. «За последние десятилетия мало что изменилось в идеологии управления производством, — подтверждает Вячеслав Кондратьев. — Чтобы эффективно управлять производством, необходимо знать, что управление происходит по циклу принятия решения. Естественно, в каждой компании своя проекция, но идеология везде одна и та же». На схеме 8.3.1 показан один из вариантов. Подготовка отделом сбыта плана продаж, который представляется руководству, соответствует этапу *сбора информации*. Формирование плана закупок для отдела снабжения и производственного плана для цехов — этап *принятия решения*. Выполнение плана является этапом *реализации решения*. Сбор информации о реализации плана и передача ее в заводоуправление соответствуют этапу *учета*. Следующие два этапа, которые реализуются на уровне руководства, — это *план-фактный контроль* и *анализ причин*, вызвавших отклонение. По результатам анализа происходит перепланирование, что соответствует последнему этапу управленческого цикла — *регулированию*.

8.3.2. Автоматизированная система — друг человека

«Принципиальное отличие методик по управлению производством от других систем управления заключается в том, что в производстве существенными являются *количественные показатели*, — продолжает г-н Кондратьев. — Эти показатели сводятся в три

Задачей планирования производства является эффективная увязка входов, выходов и внутренних переменных производственных процессов.

Когда процесс не описан, то и автоматизация не помогает.

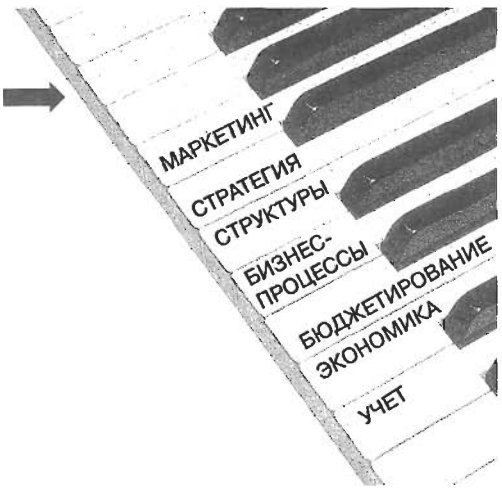
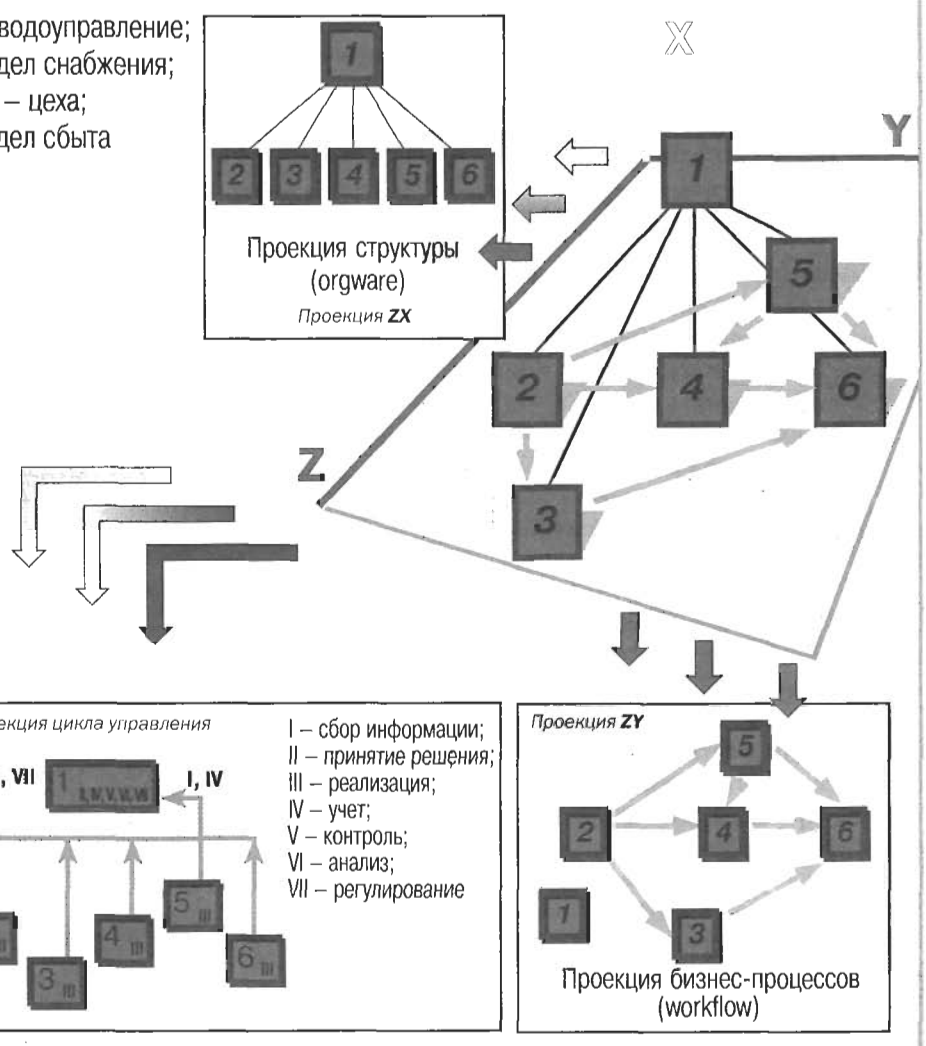


Схема 8.3.1

Проекция системы производственного управления

1 – заводоуправление;
2 – отдел снабжения;
3, 4, 5 – цеха;
6 – отдел сбыта



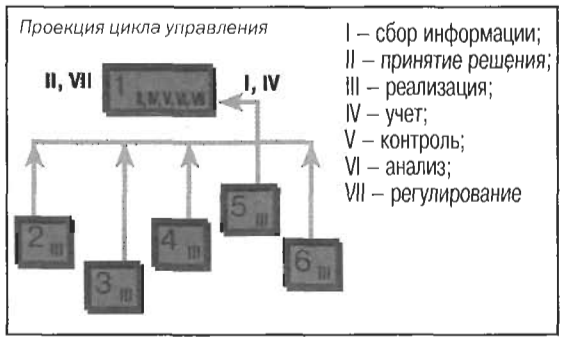
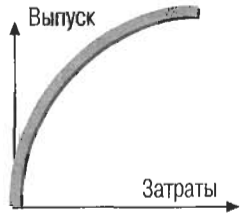


График 1. Функция производственных издержек (MRP, CP)

График 2. Функция производственных издержек при ограничении по мощности (MRP II, CP)

График 3. Производственная функция (CP)



группы, они связаны со временем выполнения операций, величиной затрат и объемами выпусков продукции. Цель — построить модели, в которых установлена взаимосвязь между этими количественными характеристиками». Понятно, что методики, реализующие такой подход, весьма сложны, и их применение стало возможным с появлением вычислительной техники.

Первой появилась методика Material Requirements Planning (MRP) — планирование потребности в материалах (график 1). Благодаря ей можно, зная дату окончания заказа, спланировать производственную программу. «Применение MRP, — говорит **Владимир Капустин**, старший менеджер компании TopS, — снизило производственные издержки западных компаний, так как уменьшились срок пребывания заказа в состоянии ожидания и величина складских запасов». Следующим заметным событием стало появление методики планирования потребностей производства Manufacturing Resource Planning (MRP II), которая включила в себя методику MRP и методику Capacity Requirements Planning (CRP). Добавление последней к MRP позволило избежать задержек и срывов в выполнении заказов из-за нехватки производственных мощностей. «Идея в том, — комментирует г-н Капустин, — что производственный план, разработанный с применением MRP, "накладывается" на производственные мощности. И предприятие получает график, из которого видно, когда и где происходит выход за максимальную мощность оборудования. В соответствии с ним выравнивается загрузка мощностей».

Методики MRP и MRP II хорошо работают в условиях, когда все требуемые ресурсы (материалы, люди, производственные мощности) доступны. Но они не могут оптимизировать производственную программу в случае ограничений по какому-либо из этих параметров. Эту проблему удалось решить с помощью методики Constraint Planning (CP) — планирование в условиях ограничений (график 3). Кроме того, CP является системой реального времени и в нужный момент реагирует на появление новых ограничений.

Само количественное моделирование бизнес-процессов основано на применении принципов декомпозиции моделируемого объекта на части (производственные элементы) с последующим аккуратным описанием множества производственных возможностей каждого элемента, а также системы элементов в целом. В результате применения такой методологии задача планирования может быть сформулирована как задача математического программирования.

8.3.3. С точки зрения директора

Разобравшись в методологии производственного планирования, нужно выбрать *адекватную* систему. Обычно под этим понимают необходимый набор функций, а также доступность программы по цене. Но специалисты считают, что более важной, чем цена, является совместимость данной системы с логистикой компании. Важно понять, какие требования предъявляются к бизнес-процессу, персоналу, возможные «допуски и посадки» в отношении производственной культуры. Один российский производитель бренда в области бытовой техники решил, что может позволить себе самую дорогую западную программу. Но справиться с ее требованиями к оргструктуре, workflow и персоналу предприятие не сумело. Тогда они купили российскую бухгалтерскую программу, бюджетирование и производственное планирование настроили в электронных таблицах — и остались довольны собой.

Но рекомендации специалистов сводятся все же не к такому типу решений. Вернее, не только к нему. Система не должна ограничивать стратегический простор компании. Если развитие бизнеса ориентировано на длинные и сложные технологические цепочки, то лучше «напрячься» и «подняться» до западной системы. Если же планируется разбить производство на отдельные бизнес-процессы, то можно пока обойтись менее замысловатыми российскими продуктами, которые весьма лояльны к «расхлябанной» логистике.

8.4. Практикум. Лоскутная автоматизация

Компаниям, которые хотят соответствовать мировому уровню в менеджменте, нужна интегрированная информационная система. Но собирать ее придется из локальных разработок.

8.4.1. Вперед и вверх, а там...

Редкий руководитель сегодня не думает о внедрении в своей компании корпоративной информационной системы. С ростом бизнеса и усилением конкуренции «бумажный» менеджмент становится все менее эффективным: кажется, что уже некуда снижать издержки, повышать производительность, нельзя оперативнее контролировать основные показатели компании.

Некоторые российские предприятия хотели радикально решить проблему и внедрить хорошие западные системы, но большинство потерпело неудачу. Недавно по приглашению фирмы «Прайс Уотерхаус Куперс энд Лайбранд» Россию посетил эксперт мирового класса по одной из ведущих западных корпоративных систем. Он должен был разобраться, почему, несмотря на активные продажи этого продукта на российском рынке, реальных внедрений раз-два и обчелся. Между тем отечественных специалистов эта проблема волнует давно. И основная причина для них не новость — это значительное отставание менеджмента отечественных компаний от западных.

«Согласно статистике внедрение 50% западных корпоративных информационных систем не удается, а в остальных 50% случаев удается внедрить только половину модулей, что считается хорошим результатом, — комментирует **Лев Григорьев**, Ассоциация БСС. — Причина в том, что под видом внедрения системы фактически проводится полная реструктуризация управления. Делается это бессознательно: персонал вроде бы учится программе, а на самом деле ему задаются совершенно другие форматы поведения. Схожая статистика внедрения и у российских интегрированных информационных систем, ведь они построены по аналогичной схеме: там есть базы данных, где можно накапливать информацию, и есть аналитическая часть для обработки этих данных. Но все это повисает в воздухе, так как система управления, которая должна питать информацией программу, не поставлена».

Вторая причина, затрудняющая внедрение современных западных корпоративных систем, пока остается в тени. Она связана с развитием самих программ. Вячеслав Кондратьев: «Дело в том, что за последние 20–30 лет основные мировые разработки в области информационных технологий претерпели качественные изменения. И если западные компании имели возможность осваивать эти системы постепенно, версию за версией, то у российских компаний такой возможности нет — они получили сразу последний вариант. Неудивительно, что внедрить такие продвинутые системы удает-

По мнению специалистов, пошаговая интегрированная автоматизация позволит мягко войти в новейшую методологию информационных систем.

Когда сразу не доступно, но очень хочется, то можно попробовать.

ся немногим. Российскую корпоративную систему внедрить проще, так как отечественные разработки повторяют эволюцию западных систем и отстают от них».

Так что если компания решает внедрять российский продукт, ей нужно преодолеть лишь один барьер — отставание в менеджменте. Если же речь идет о западной программе, ускоренный «переход через Альпы» сильно усложнится. Но в любом случае придется отказаться от привычного алгоритма построения системы управления.

8.4.2. Как не надо делать

Раньше было так: появились проблемы с оборотными средствами — начинали внедрять бюджетирование, упали продажи — принимались за маркетинг. Такой подход «по потребностям» всем хорош, кроме одного: менеджеры не понимают, какая система управления компанией должна получиться в итоге. В этом случае автоматизация управления протекает по трем типовым сценариям.

Сценарий первый, по которому шли многие промышленные предприятия, — это закупка компьютеров и объединение их в сеть. Написание программы (как правило, собственными силами) позволяло ускорить выполнение тех или иных технологических процессов, обычно в рамках учета («складской учет») и логистики («движение материальных запасов и продукции»). «Сначала у нас была внедрена собственная разработка — система управления поставками, хранением и сбытом, — рассказывает **Игорь Гольдберг**, ведущий экономист Уральского фармацевтического центра. — Чтобы получить какую-то информацию, менеджерам компании приходится потрудиться. Я, например, со стандартным интерфейсом этой программы вообще не связываюсь. Приходится методом прямого доступа к базе данных выбирать необходимую информацию, с большими трудностями преобразовывать ее, а около 25% недостающих данных вносится из бумаг. Сейчас мы решили сделать новую систему, но сначала нужно прописать все, что касается менеджмента. То есть надо понять, кто и какие будет принимать решения, какая для этого нужна информация, и только потом писать информационную систему».

Второй подход — это приобретение западной системы, затем отказ от нее и покупка маленькой программы, как правило, решающей какие-то локальные задачи. Рассказывает **Виктор Шапошников**, президент концерна «Дон», торгующего строительно-отделочными материалами: «Два года назад мы почти купили дорогую импортную программу, но в последний момент поняли, что структурно, организационно, ментально фирма не совсем готова к ее внедрению. Более того, я знаю две компании в Москве, которые внедрили эту программу, но были недовольны ее работой. В итоге мы пользуемся программой "1С", и пока по критерию «издержки—эффективность» она нас устраивает, хотя менеджмент фирмы в принципе уже готов к внедрению той импортной программы».

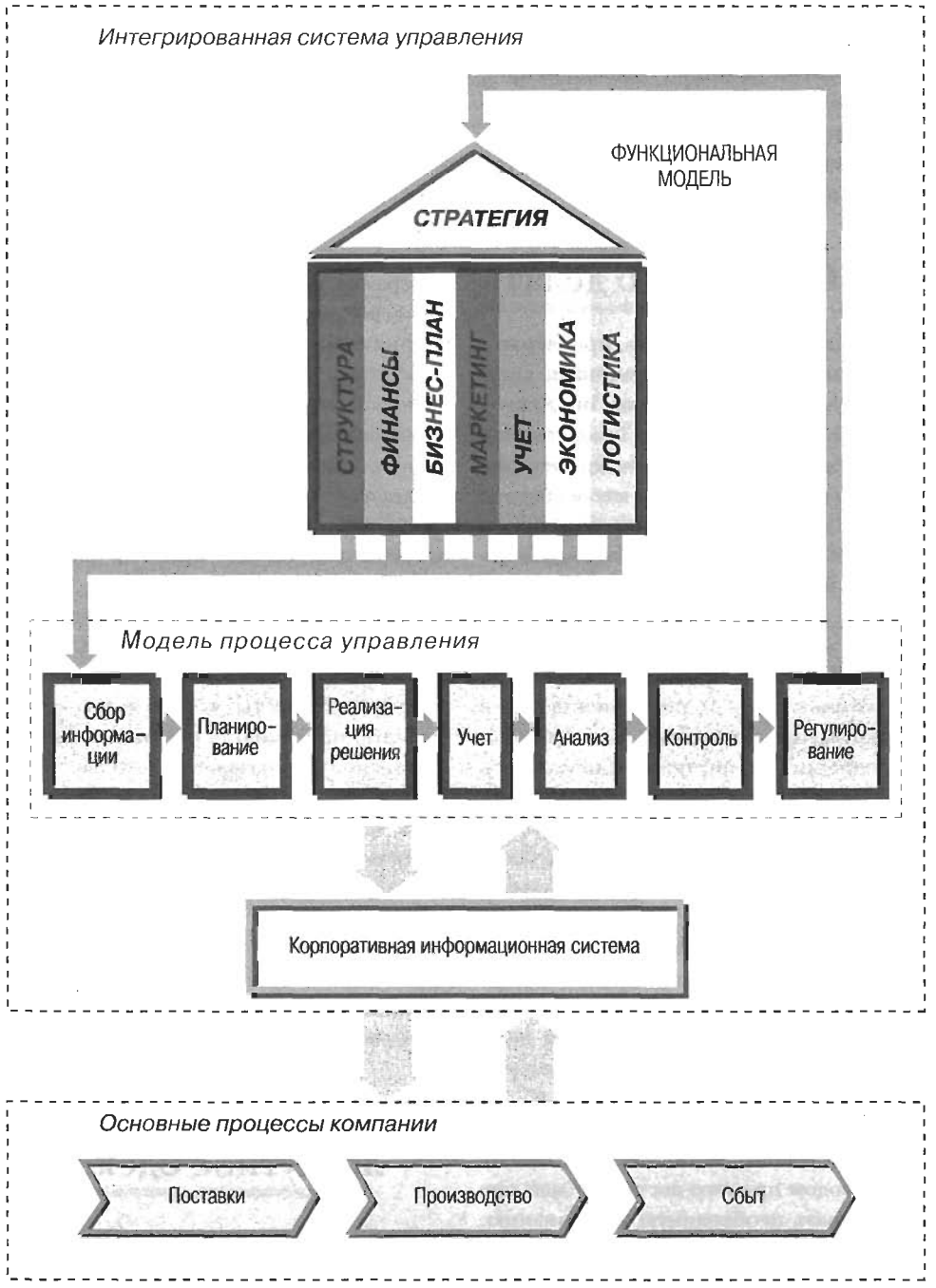
Третий подход, пожалуй, самый массовый — когда в компании стихийно складывается некая система управления и затем приглашаются программисты, чтобы сделать ее программную проекцию (у специалистов такой подход получил название «чего изволите»). Безусловным преимуществом этого кустарного варианта является то, что система сделана «под компанию» и все менеджеры в ней хорошо ориентируются. Проблемы начинаются, когда встает вопрос о развитии, тиражировании системы или ее слиянии с другой (в случае объединения компаний), и выясняется, что она не поддается ни первому, ни второму, ни третьему.

8.4.3. Как сшить лоскутное одеяло

Правильный сценарий автоматизации, по мнению специалистов, начинается не с автоматизации, а с постановки регулярного

Схема 8.4.1

Структура интегрированной системы управления



менеджмента. Иными словами, задается будущая система управления, где отдельные компоненты собраны в единое целое и прописаны их взаимосвязи (схема 8.4.1). Несущая конструкция системы управления состоит из двух моделей — функциональной (набор устоявшихся функций) и бизнес-модели процесса управления (этапы принятия решения). Причем последняя присутствует в каждом из элементов первой.

Пошаговая интегрированная автоматизация — это ориентация на построение полного интегрированного решения в управлении путем разработки бизнес-модели этого решения в форматах orgware и workflow и локальной автоматизации отдельных компонентов менеджмента.

Если регулярный менеджмент — это субъект управления, то объектом управления является сама компания: персонал, материально-техническая база и технологические процессы. Программный же продукт является прослойкой между субъектом и объектом управления, позволяющей первому управлять более эффективно.

Не так давно программы позволяли автоматизировать лишь бухучет. Современные информационные системы охватывают все функциональные компоненты менеджмента и все этапы управленческого цикла. Последним новшеством стало использование в системах качественной информации наряду с количественной. По мнению Льва Григорьева, чтобы облегчить компании этот технологический прыжок, надо начинать с автоматизации по частям. Что касается интеграции всей системы в будущем, то методически вы ее уже обеспечили, построив интегрированную «бумажную» систему управления.

Но прежде чем автоматизировать тот или иной кусок системы управления, нужно проделать еще одну методическую процедуру. О *пошаговой интегрированной автоматизации* рассказывает г-н Григорьев: «Построение системы начинается с настройки структуризатора, в котором должно быть прописано, во-первых, кто какие функции выполняет, а во-вторых, основные бизнес-процессы компании, связывающие между собой рабочие места (в западных программах это соответствует модулям orgware и workflow). Такой структуризатор является информационным отражением "бумажного" регламента работы, утвержденного генеральным директором. А регламент задает форматы сбора информации и менеджерских отчетов. Получается некое техническое задание на создание информационной системы, причем нужные форматы должны поступать в базу данных непосредственно из структуризатора. Потом можно заниматься внедрением локальных программных решений, отвечающих за сбор и анализ информации (каждое такое решение соответствует одному из компонентов менеджмента). Причем делать это можно постепенно, по мере готовности системы управления».

8.4.4. Догоним или не догоним?

По мнению специалистов, пошаговая интеграция позволит российским компаниям мягко войти в методологию информационных систем конца 90-х годов. И хотя доморощенная система будет значительно уступать готовой западной по степени детализации функций, это не беда. «Сегодня для российских компаний гораздо важнее методология, которая хотя и охватывает 20% потенциально возможных функций управления, но дает 80% эффекта, так как рынок у нас еще не такой жесткий, как на Западе, и требования к системе управления пока значительно ниже», — считает г-н Кондратьев.

А если вам очень хочется заполучить готовую западную или отечественную систему, этот подход будет служить отличным мостиком к ней.

8.5. Учетные технологии и организация управления через центры финансовой ответственности

Финансовая ответственность и права проецируются на учетные счета.

8.5.1. Прежде чем что-либо организовывать, не забудьте все тщательно описать

Даже если положение кажется безвыходным — не отчаивайтесь, возьмите бумагу и карандаш: описание положения – первый шаг в поисках выхода.

Рассказывает консультант **Сергей Колесников.** «Основой методологии управления через центры ответственности является представление о том, что организация деятельности предприятия опирается на балансирование дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены с соответствующим закреплением ответственности руководителей. При этом есть возможность определять долю затрат и доходов каждого подразделения в общих доходах и затратах и таким образом определять себестоимость "продукции" (в любом смысле этого слова) и "результаты деятельности" подразделений.

Кроме того, даже при сложной структуре производства "котловой" метод определения затрат заменяется на методы определения их детализированной структуры, в том числе по вспомогательным цехам и подразделениям».

Счета управленческого учета дополняют бухгалтерские счета в удобных для менеджмента форматах.

Если есть управленческие счета, значит, кому-то это нужно.

Управление и калькулирование через ЦФУ

Следует отличать две методики, использующие одну и ту же финансовую технологию, но принципиально отличные по существу: *управление с помощью центров ответственности и калькулирование с помощью центров затрат.*

В отличие от управления калькулирование не требует четкой и однозначной привязки «узлов» (центров ответственности) к административно-управленческой структуре и определения личной ответственности руководителя за результаты их деятельности. Калькулирование может применяться в тех случаях, когда нужно определить затраты по «сферам деятельности», для целей моделирования структурных изменений, ну и, естественно, в случаях расчета нормативной себестоимости.

8.5.2. Ответственность — это не просто ответы на вопросы

Если никто ни за что не отвечает — то кем управлять?

Если все отвечают за все — то с кого спрашивать?

В зависимости от характера деятельности подразделения могут выделяться несколько видов ответственности:

- ответственность за расходы (затраты);
- ответственность за доход (в данном случае имеется в виду, как правило, валовой доход);
- ответственность за прибыль;
- ответственность за инвестиции;
- ответственность за себестоимость.

В соответствии с тем, за какие результаты закрепляется основная ответственность, выделяются следующие виды центров финансового учета:

- центры затрат;
- центры дохода;
- центры прибыли и т. д.

Ответственность в данном контексте означает, что руководитель подразделения не только контролирует, но и имеет возможность влиять на параметр, за который он отвечает. То есть, если он отвечает за валовую прибыль, он, например, имеет возможность «играть» ценой товара в конкретной продаже с целью получения наилучшего общего результата. Если руководитель отвечает за затраты, то он имеет возможность влиять на их уровень, как правило, по всей «нижележащей цепочке подразделений».

Например, руководитель отдела продаж может отвечать за затраты только в том случае, если он имеет возможность оперативно влиять на формирование производственной себестоимости, чего, как правило, не бывает. Кстати, именно для снятия этой проблемы в мировой практике часто используются отделы маркетинга, которые позволяют соединить в едином центре ответственности производственные затраты и доход от продаж.

При формировании структуры центров ответственности должны быть предусмотрены следующие компоненты модели управления в соответствии с типом ответственности:

- модель планирования показателей;
- модель оценки результатов;
- модель мотивации.

Считается также целесообразным решение следующих вопросов:

- личная ответственность руководителя;
- схема и рамки подчинения «по вертикали»;
- правила взаимодействия «по горизонтали».

Центральную роль в приведенной схеме играют места возникновения (центры) прибыли. Для каждой финансово (хозяйственно) самостоятельной структуры должен существовать по крайней мере один центр прибыли. Можно считать, что такие центры прибыли представляют собой «хозрасчетные подразделения», а центр затрат — подразделение с «затратным планированием», хотя данные аналогии и не совсем точны.

При внедрении управления по центрам ответственности всегда следует помнить об адекватном соотнесении используемых показателей деятельности и делегированной руководителю подразделения ответственности.

Опасность «игры в управление»

Существует опасность увлечься «игрой в управление» и слишком детализировать структуру центров ответственности, упустив из виду главные цели предприятия (или основные направления деятельности). При этом будет слишком много ответственных за частные результаты, но оптимальное решение частных проблем совершенно не обязательно приводит к оптимальному результату в целом (практически никогда не приводит).

Кроме того, при внедрении подобных схем управления требуется вести более детальный аналитический учет в разрезе подразделений (центров ответственности), что существенно повышает нагрузку на учетные службы. В такой ситуации могут помочь программные продукты, поддерживающие учет по центрам ответственности. С их помощью может быть решена и проблема

определения финансово-экономических результатов по мелким подразделениям без выделения их в центры ответственности. А именно — ведется детальный учет в разрезе большого числа мелких подразделений, затем результаты агрегируются по более крупным и, наконец, по центрам ответственности. Однако даже в этом случае необходимо определять приемлемую «меру детализации» учетных данных, балансируя между выгодой от получения более детальных срезов финансовых результатов и усложнением, а значит, и удорожанием затрат на ведение учета.

8.5.3. Чтобы работать, нужно иметь инструмент

Кроме того, требуется умение его использовать.

Для внедрения технологий управления через центры финансовой ответственности в числе всего прочего нужно провести инвентаризацию используемых инструментов учета.

Необходимо, чтобы они поддерживали работу со специальным аналитическим признаком — «центр ответственности», причем желательно, чтобы данный аналитический признак не зависел от номеров балансовых счетов и других аналитических признаков (виды продукции, затраты и т. д.).

Независимость в данном случае означает возможность произвольного агрегирования данных по тому или иному аналитическому признаку без привязки к другим. Такую возможность поддерживают практически все западные бухгалтерские программы. Для более эффективной реализации задачи управления необходима возможность «обязательного» введения признака центра ответственности при формировании окончательных проводок по ряду балансовых счетов (например, счетов затрат и счетов расчетов). При использовании полной схемы управления по проектам необходим инструмент, позволяющий при вводе любого регистрируемого документа (как бухгалтерского, так и материального учета) относить данный документ к конкретному проекту (в обязательном, а не опционном порядке).

Ограничения аналитики по плану счетов

Таким образом, получаем как минимум три независимых сегмента (признака) аналитического учета. В стандартной отечественной практике такая «трехмерная» картинка создается (точнее, имитируется) путем введения специальных номеров балансовых счетов с аналитическими признаками. Однако такой подход существенно ограничивает возможности работы с аналитикой. В частности, он не дает возможности «многоуровневого распределения» затрат, поэтому лучше, если аналитика будет действительно многомерной. Иными словами, кроме номера балансового счета (который может содержать, а может и не содержать «расширенный» аналитический код) будет введен номер аналитического признака, причем ряд из них в серьезных системах должен возникать автоматически (например, аналитика по кодам продукции/кодам типов продукции, покупателям/поставщикам и т. д.), то есть без участия оператора. Примерная структура счетов и аналитических признаков представлена на схеме 8.5.1.

В данном случае видны следующие особенности системы учета:

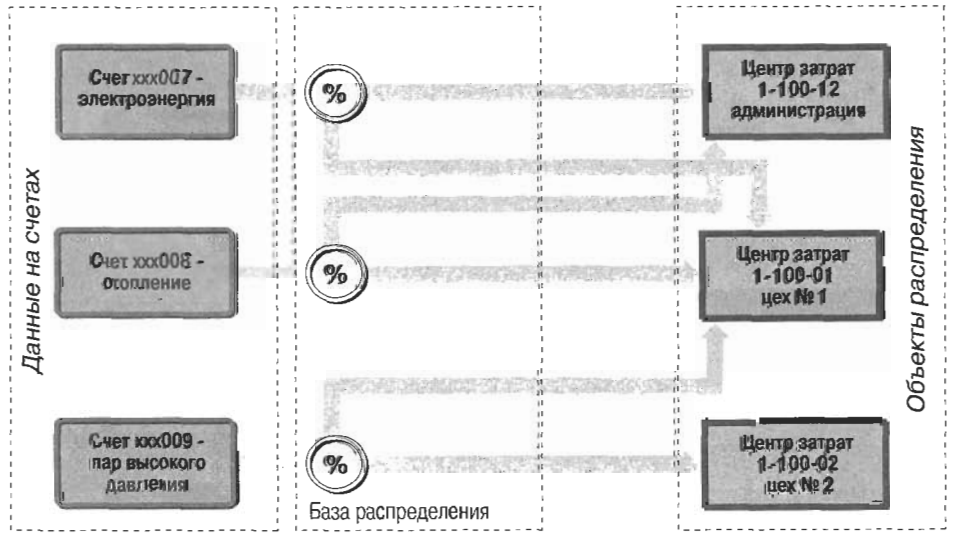
- счет содержит значительное число цифр в связи с необходимостью наличия подробных данных;
- тип материальной ценности учитывается автоматически в соответствии с номенклатурой;
- поставщик учтен автоматически (от кода поставщика могут зависеть многие финансовые параметры, например скидки, условия оплаты, платежные реквизиты);
- отдельная графа учета (вводится независимо от номера основного балансового счета) — центры затрат;

Схема 8.5.1

Пример структуры счетов и аналитических признаков

Схема 8.5.2

Схема распределения «от счетов»



% - разнесение данных

- правила распределения данных

• еще одна графа учета – так называемый субучет – используется для специальных целей.

Немного об управленческих счетах

Основанием регистрации трансакции на регистрах бухучета является первичный документ. Для управленческого учета наличие первичного документа необязательно, а регистрация трансакции ведется в рамках принятой учетной политики.

Например, компания регулярно пользуется услугами по доставке грузов. При этом существует договоренность о дополнительных скидках от стоимости транспортных услуг при достижении определенного объема перевозок. Однако поскольку оплата не учитывается в отдельных документах, то для регистрации операции используется специальный управленческий счет. Аналогично может регистрироваться использование услуг, например, авиакомпании или таксопарка в общем составе командировочных расходов.

Иными словами, ряд учетных признаков может формироваться расчетным, а не учетным путем.

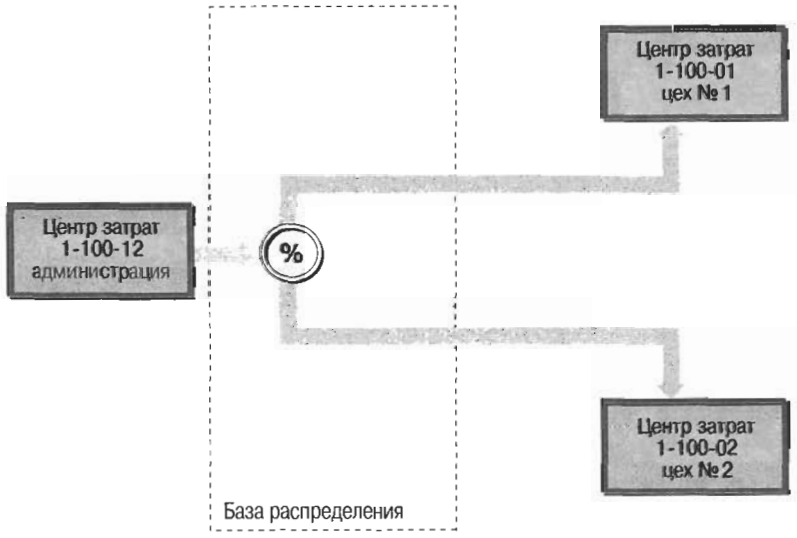
Кроме того, для эффективного ведения учета необходимы механизмы распределения результатов от одного центра ответственности к другим и соответствующих сумм – от балансового счета к центрам ответственности. Примеры подобных механизмов представлены на схемах 8.5.2 и 8.5.3.

На схеме 8.5.2 показан механизм распределения затрат от счетов (на которых аккумулируются затраты) к центрам затрат. В нем могут быть задействованы как первичные, так и вспомогательные (вторичные) центры затрат. В качестве базы распределения на схемах указаны заранее определенные проценты распределения, но возможно использование и другой базы.

В частности, удобно использовать в качестве базы данные «количественного» эквивалента денежных затрат. Например, учет

Схема 8.5.3

Схема распределения «от вторичных центров затрат»



электроэнергии ведется на соответствующем счете не только в «оплаченных рублях», но и в «оплаченных киловаттах» в разрезе «потребителей», то есть в количественном показателе. Тогда можно проводить распределение затрат «по счетчику», что позволяет более точно учитывать затраты подразделений. В то же время подобная методика дает дополнительную нагрузку на учетные подразделения, поэтому целесообразность его ведения определяется важностью рассматриваемой статьи затрат (например, долей в общих затратах).

На схеме 8.5.3 представлен механизм распределения затрат от «вторичного» центра затрат к первичным. В принципе для некоторых видов затрат могут потребоваться несколько шагов подобного распределения, причем на начальных шагах в качестве «получателей» могут фигурировать и вспомогательные центры затрат.

Все приведенные примеры операций находятся за рамками традиционного бухгалтерского учета и могут быть отнесены к учету управленческому. Наиболее «продвинутые» системы позволяют делать подобное распределение по группам или по отдельным типам затрат независимо (то есть с использованием различных коэффициентов распределения).

План-фактный контроль

Для эффективного управления затратами необходим механизм планирования и сравнения затрат «план – факт». В соответствии с приведенными выше механизмами распределения планирование может осуществляться на двух уровнях: во-первых, на уровне «источника» затрат, которым может быть либо счет Главной книги, либо бюджет по виду затрат для центра затрат; во-вторых, на уровне «конечного получателя», то есть бюджетов по видам затрат первичных центров затрат.

Ввиду приоритетного значения механизма планирования затрат в западных системах часто не поддерживается автоматическое распределение затрат «по факту» какого-либо балансового счета, например по фактически выплаченной (начисленной) зарплате подразделений, что часто используется в отечественной практике.

Поэтому такие базы распределения целесообразно сохранить, так как их неиспользование заметно ухудшает возможность планирования затрат, особенно на длительный период, и, следовательно, затрудняет расчеты плановой себестоимости и продажной цены производимых товаров.

8.6. Автоматизация бюджетирования

Бюджетирование – показательная среда менеджмента, на примере которой удобно иллюстрировать приемы автоматизации.

8.6.1. Фокусируем внимание

Рассказывает **Александр Карпачев**, президент корпорации «Парус».

Три аспекта традиционно вызывают интерес при практическом внедрении решений в сфере автоматизации учета и финансов:

- типовые приемы постановки управленческого учета с использованием средств автоматизации;
- автоматизация финансов за границами средств Microsoft Excel и Microsoft Access;
- новейшие решения, основанные на интеграции средств разработки бизнес-моделей организации управления финансами и исполнительных систем управления финансами.

8.6.2. ABC финансового учета

А. Система автоматизации бухгалтерского учета обеспечивает формирование отчетных документов для самостоятельной балансовой единицы. Но обычно для правильной организации работы предприятия – этой самой единицы – нужно знать результаты деятельности отдельных его подразделений. Для решения этой задачи каждая исходная сумма может быть привязана к так называемому подразделению балансовой единицы. Для подобного подразделения применяется и другое название – центр финансового учета (ЦФУ).

ЦФУ может быть обычным структурным подразделением предприятия или группой таких подразделений, функционирующих, например, на основе внутреннего хозяйственного расчета. Список ЦФУ формируется в специальном словаре заранее или может дополняться (корректироваться) в ходе эксплуатации системы автоматизации. При обработке и обобщении данных менеджер может получить информацию как по всему предприятию в целом, так и по группам или отдельным ЦФУ.

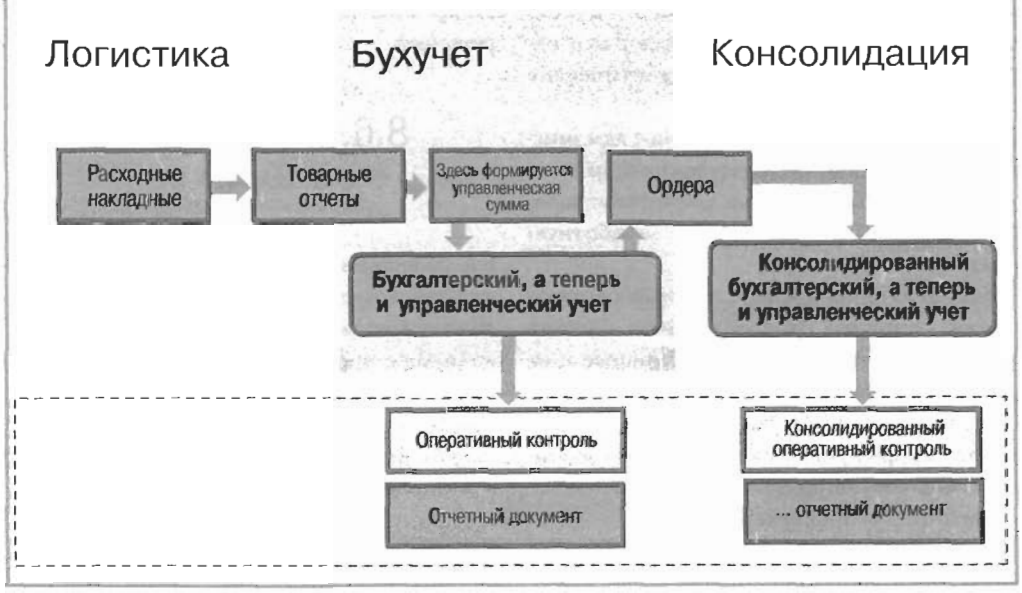
В. Законы, регламентирующие бухгалтерский учет, как и любые законы, следует соблюдать. Однако в некоторых случаях правила бухучета могут не вполне соответствовать целям внутреннего учета и управления, основанного на этом учете. Например, для поддержания товарного запаса при изменении цен необходимо привлекать дополнительные оборотные средства. Поэтому было бы правильным списывать товар по цене восстановления, исходя из суммы, необходимой для закупки следующей партии аналогичного товара. Однако по действующим инструкциям прибыль от реализации товара положено определять как разность между суммой реализации и суммой закупки одной и той же партии товара. Другой

Настройка плана управленческих счетов требует понимания схем организации бизпес-процессов. В этом может помочь моделирование процессов средствами бизнес-инжиниринга.

Хотя плана управленческих счетов у него не было, он все знал.

Схема 8.6.1

Организация управленческого учета, параллельного бухгалтерскому



пример: по правилам бухучета безнадежные долги можно списывать в убытки только через определенный срок, даже если фирма-должник уже прекратила свою деятельность. А поэтому, формально планируя прибыль, предприятие-кредитор фактически уже обречено на убытки.

Для решения подобных аналитических проблем предназначен управленческий учет, который ведется параллельно с бухгалтерским (схема 8.6.1). В рамках этого метода суммы, регистрируемые в подсистеме управления финансами, имеют два значения: по бухгалтерской и по управленческой оценкам. Для подготовки строго регламентированных отчетных документов следует пользоваться данными бухгалтерского учета, а для менеджмента – управленческого учета.

Параллельные управленческие суммы появляются при отработке в бухгалтерском учете документов, зарегистрированных, например, в логистической подсистеме. В этом случае сумма 1 000 000 рублей товарного отчета о бартерной сделке может «породить» две суммы (таблица 8.6.1).

Конечно, алгоритмы формирования управленческих сумм любой сложности задаются заранее, а собственно вычисление осуществляется автоматически – «нажатием одной кнопки».

Таблица 8.6.1

Счета бухгалтерского учета	Суммы проводки хозяйственной операции	
	Бухгалтерские	Управленческие: вычисляются по формуле SУПР = SБУХ x 0,5
Счет-дебет 51 «Расчетный счет»	1 000 000	500 000
Счет-кредит 62 «Расчеты с покупателями»	1 000 000	500 000

С. Еще одним средством управленческого учета в рамках бухгалтерского является развитая аналитика, когда дебетуемые и кредитуемые счета дополняются аналитическими счетами (признаками) нескольких порядков. Например, в плане счетов к синтетическому счету 44 «Издержки обращения» можно открыть аналитические счета:

- 1-го порядка – «Подразделения»: администрация, основные подразделения и др.;
- 2-го порядка – «Статьи расходов»: заработная плата, начисления на заработную плату и т. п.

Тогда затраты на выплату зарплаты сотрудникам основных подразделений следует отнести по дебету счета 44/основные подразделения/заработная плата, а отчетные документы и документы оперативного контроля, сформированные в разрезах аналитических счетов, дадут дополнительную управленческую информацию.

Таким образом, отчетные документы и средства оперативного контроля, представленные на схеме 8.6.2, могут формироваться:

- по отдельным балансовым единицам или по любым их группам;
- по отдельным подразделениям балансовых единиц (ПБЕ) или по любым группам ПБЕ;
- по управленческой оценке (параллельно с бухгалтерской оценкой);
- в разрезе разнообразных аналитических признаков.

В итоге создается расширенная информационная база для принятия управленческих решений.

8.6.3. Начинаем с табличек

В настоящий момент в российских компаниях созрело устойчивое понимание необходимости бюджетирования на предприятиях начиная с простейших его элементов: бюджетирования движения денежных средств (БДДС) и доходов/расходов (БДР), а затем и по балансовому листу (ББЛ) и др. Поэтому в системах автоматизации выделяются специальные подсистемы, основанные на идее универсальных форм планов, позволяющих планировать, оперативно управлять и проводить план-фактный анализ использования финансовых ресурсов предприятия.

С незапамятных времен для работы с формами планов широко используются электронные таблицы Microsoft Excel и небольшие универсальные системы управления базами данных типа Microsoft Access.

Схема 8.6.2

Кто не увлекается, тот не попадает в ловушки от Excel и Access. Автоматизация управления финансами часто начинается с переноса ручных форм планов и отчетов в электронные таблицы типа Microsoft Excel. Этот инструмент обладает рядом необходимых и полезных качеств: широкая распространенность, удобство и простота использования, мощные средства выполнения расчетов с помощью формул, соответствие экранных представлений готовым печатным формам.

Хорошо известны и серьезные ограничения в использовании Microsoft Excel:

- сложность работы многократно возрастает с увеличением числа взаимосвязанных плановых форм, с необходимостью формирования сводных данных, анализа данных в различных разрезах;
- невозможность одновременной работы нескольких пользователей с общими данными усложняет регламент финансового планирования;
- переход к следующему периоду планирования часто влечет за собой копирование и доработку всего комплекса плановых форм;
- затруднено использование кодификаторов (словарей с нормативно-справочной информацией) для классификации показателей по статьям, центрам финансового учета и т. п.;
- крайне недостаточны средства разграничения доступа, защиты данных и их восстановления в случае ошибочных действий пользователей.

Реальные системы управления финансами на базе электронных таблиц часто представляют собой сложный, плохо структурированный конгломерат форм, требующий постоянного сопровождения авторами и практически неотчуждаемый. Система управления базами данных Microsoft Access предоставляет более широкие возможности, но, в сущности, имеет те же ограничения, что и таблицы Microsoft Excel. Все это отнюдь не означает, что указанные инструменты плохие. Просто они имеют свою нишу – автоматизация управления при ограниченных информационных потоках.

Поэтому будьте осторожны: использование подобных инструментов может завести в ловушку в условиях растущего бизнеса, когда встанет проблема переноса (экспорта) накопленной информации в новую систему автоматизации. Нормативно-справочная информация и зарегистрированные документы экспортируются автоматизированными методами, как правило, без проблем. Но взаимосвязи объектов учета, не адекватные принятым в новом средстве автоматизации (а в условиях неустоявшихся методик это почти всегда так и есть!), и «историческую информацию», накопленную за прошедшие периоды, возможно перенести только вручную или нельзя перенести вовсе. Кстати, для бухгалтерского учета подобные проблемы могут отсутствовать: после экспорта нормативно-справочной информации и остатков (средств на счетах, материальных ценностей и дебиторско-кредиторской задолженности) с очередного учетного периода можно начинать «новую жизнь».

Схема 8.6.3 поясняет, что кроется за словами «комплексная система автоматизации» и каким образом данные одной ее подсистемы могут быть доступны в другой подсистеме.

Рабочие места бухгалтеров и финансистов изображены в верхней части рисунка отнюдь не потому, что они «самые важные», – просто в данном контексте мы обсуждаем взаимодействие именно бухгалтерии и финансовой службы.

Вернемся к формам планов. Там еще имеются различные надписи, линии и прочие оформительские элементы. Они также вводятся и хранятся в описании формы плана. Таким образом, это описание содержит всю информацию о правилах (алгоритмах) и «дизайне» формы плана. Эти формы могут иметь самый разнообразный вид и различное содержание, поэтому о них говорят как об универсальных.

Основные понятия

Финансовый показатель отражает в системе автоматизации планируемое или фактическое событие финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Форма плана – это таблица, в ячейках которой отображаются числовые значения и текстовая информация.

Описание формы плана — совокупность правил формирования содержания ячеек формы (в частности, по финансовым показателям) и внешнего вида («дизайна») формы.

Приведем последовательность действий в рамках простейшей схемы взаимодействия финансовых показателей и форм планов.

1. На подготовительном этапе формируется описание формы плана. Это несложная работа, но ее лучше поручить более опытному пользователю.
2. Плановые финансовые показатели регистрируются до начала планируемого периода, а фактические — постоянно в течение периода, по мере совершения актов финансово-хозяйственной деятельности. Пока говорим только о ручной регистрации, но, разумеется, имеются и автоматизированные возможности.
3. В любой момент менеджер может вывести форму плана, содержание которой соответствует текущему состоянию регистра финансовых показателей и данных бухгалтерского учета. И тогда на экране монитора появится изображение таблицы.

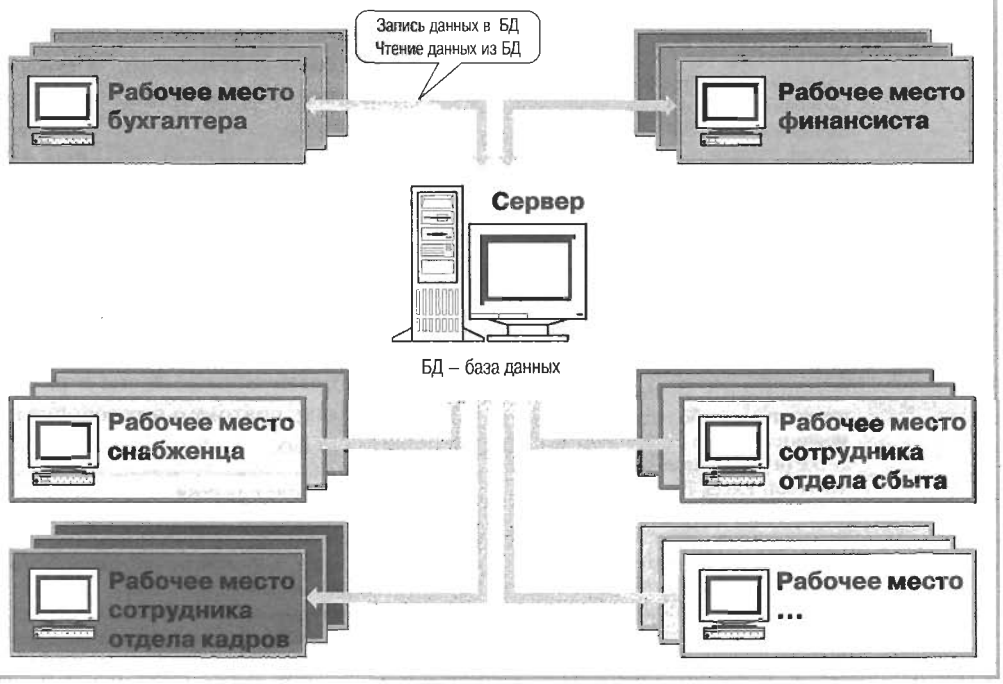
Что можно сделать с полученной таблицей?

- Просмотреть и подправить «вручную» значения непосредственно в ячейках.
- Если некоторые данные, например в ячейках типа «сумма сумм», вызывают вопрос: «Откуда такие большие суммы расходов?», можно уточнить ситуацию.
- Распечатать форму.
- Вывести форму в таблицу Microsoft Excel.

Для многих это будет приятная встреча со старым знакомым: ведь автоматизация управления финансами часто начиналась с использования именно этой популярной программы. Здесь таблица Microsoft Excel выступает не только как средство представления информации (теперь можно «отнести» таблицу с планом руководству в электронном виде на дискете или «отправить» эту таблицу, используя электронную почту, предварительно построив наглядные и кра-

Схема 8.6.3

Комплексная система автоматизации управления



сочные диаграммы и графики), но и как средство дальнейшей обработки. Но и это еще не все: можно записать полученные данные таблицы Microsoft Excel в ячейки любой формы для использования и дальнейшей обработки опять-таки в системе автоматизации.

• А теперь самое главное: специальной командой можно создать новый финансовый показатель, с суммой, указанной в ячейке, и значениями характеристик, совпадающими с условиями отбора для этой ячейки. В свою очередь, этот новый финансовый показатель может быть использован в другой форме плана, а значение этой формы плана может породить еще один новый финансовый показатель, который, в свою очередь, может... (все помнят знаменитую историю про попа, у которого была собака). Именно таким образом осуществляется многоуровневая информационная связь между формами планов, например, для сведения или распределения данных.

Перед формированием формы плана можно задать параметры вывода и получить самые разнообразные представления одних и тех же данных.

Можно «размножить» каждый плановый показатель, сформировав из одного три, с различными суммами и пометками: оптимистический, ожидаемый и пессимистический, чтобы получилась «бюджетная триада» (схема 8.6.4).

Описав одну форму плана, можно быстро создать ее копию, а затем «циклически» поменять условия отбора, относящиеся к новой форме в целом, к ее строкам и столбцам, реализовав тем самым равноправие измерений (схема 8.6.5).

8.6.4. Продолжаем развивать таблички

Концепция универсальных форм планов, конечно, не обеспечивает решение всех задач управления финансами. Одной из таких задач является удержание дебиторской и кредиторской задолженностей в заданных пределах, обеспечивающих устойчивое и безопасное функционирование предприятия: со стороны кредиторской задолженности — предотвращение угрозы банкротства, а дебиторской — крупных убытков от ее невозврата.

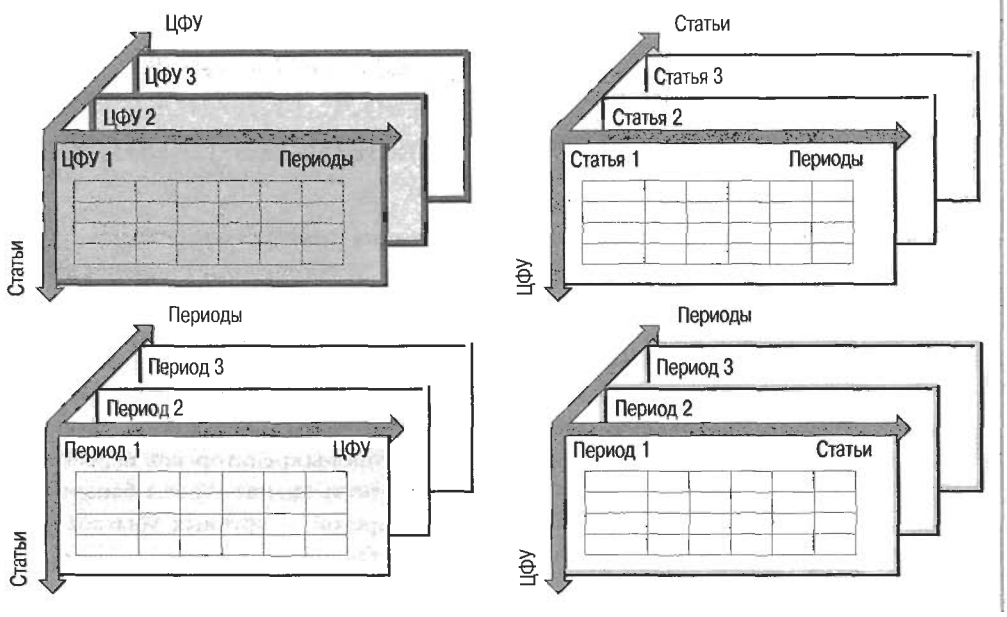
Другой целью является максимизация прибыли от использования финансовых ресурсов кредиторов и, соответственно, минимизация убытков от использования своих финансовых ресурсов дебиторами — путем управления сроками задолженности. Для решения подобной задачи нужно привлекать данные подсистемы логистики, интегрированной с подсистемой управления финансами. Таким образом, необходима реализация пакета новых интерактивных средств, обеспечивающих:

• планирование и управление кредиторской/дебиторской задолженностью;

Схема 8.6.4

Схема 8.6.5

Примеры представления данных



• оперативное планирование и управление платежами при помощи платежного календаря;
• соблюдение регламента работ по бюджетированию.

8.6.5. Кредиторская/дебиторская задолженность — доверяй, но проверяй

В ходе управления дебиторской/кредиторской задолженностью осуществляется:
• планирование состояния и движения задолженности;
• контроль соответствия плану текущих документов по движению задолженности;
• оперативный учет обязательств предприятия;
• мониторинг (постоянный контроль и анализ) текущего и прогнозируемого состояний задолженности.

Процесс управления задолженностью взаимосвязан с другими бизнес-процессами управления финансами; более того, он в значительной степени выполняется одновременно с ними.

• В ходе бюджетирования определяются общие лимиты движения задолженности и контрольные показатели остатков задолженности на конец планового периода, используемые затем в детальном планировании и при контроле обязательств.
• В ходе планирования движения задолженности создается первоначальный вариант платежного календаря (подробнее о нем будет рассказано ниже) для бизнес-процесса оперативного планирования и управления платежами.
• В свою очередь, оперативный учет платежей в последнем бизнес-процессе одновременно служит целям оперативного учета обязательств предприятия.

Управление задолженностью (обязательствами) предприятия осуществляется в разрезе самых разнообразных характеристик:
• статей доходов и расходов, используемых в бюджетировании;
• лиц, ответственных за возникновение и погашение обязательств по определен-

ным статьям, — ответственных распорядителей;

Ответственный распорядитель — кто это? Например:
• начальник отдела продаж — ответственный за отгрузку продукции и ее оплату, то есть за возникновение и погашение дебиторской задолженности по реализации продукции;
• начальник отдела закупок — ответственный за оплату материалов и их поставку, то есть за возникновение и погашение кредиторской задолженности по закупкам.

• контрагентов предприятия и отдельных договоров с ними, что необходимо для определения конкретных источников задолженности;
• сроков возникновения и погашения задолженности для раздельного управления текущей и просроченной задолженностями.

Каким образом отражается в системе автоматизации факт задолженности? Дебиторскую и кредиторскую задолженности предприятия можно представить в виде совокупности фактов ее:
• возникновения — отгрузки и поставки продукции, авансов выданных и полученных;
• погашения — оплаты или отгрузки по предоплате.

Аналогичным образом можно представить будущие поставки и оплаты, то есть плановое движение задолженности. Эти данные уже учитываются в подсистеме автоматизации логистики, поэтому их можно использовать в подсистеме управления финансами в качестве общих, единожды вводимых данных — хороший пример реализации принципа однократности ввода информации в комплексной системе автоматизации управления предприятием. В частности, в подсистеме логистики для этих целей используются учетные регистры «Журнал отгрузок» и «Журнал платежей», в которых отрабатываются по документам фактические отгрузки и оплаты, а также формируются плановые отгрузки и оплаты в соответствии с графиками исполнения учтенных договоров (схема 8.6.7).

Сводные финансовые показатели, точно так же, как и «обычные», могут использоваться в формах планов — именно таким образом данные обязательств попадают в формируемые планы.

8.6.6. Взгляд со стороны логистики

Взаимодействие финансового и логистического управления на предприятии часто приобретает характер борьбы несовпадающих интересов. И дело здесь не в личных

Схема 8.6.6

Иллюстрация взаимосвязей обязательств

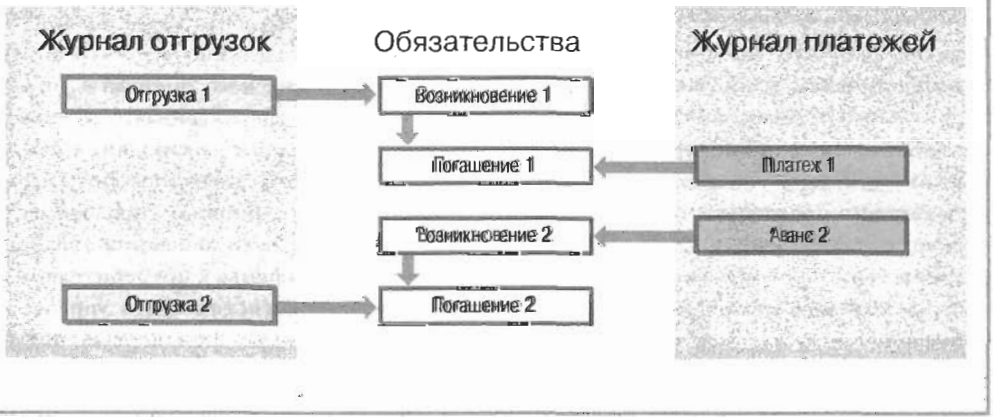
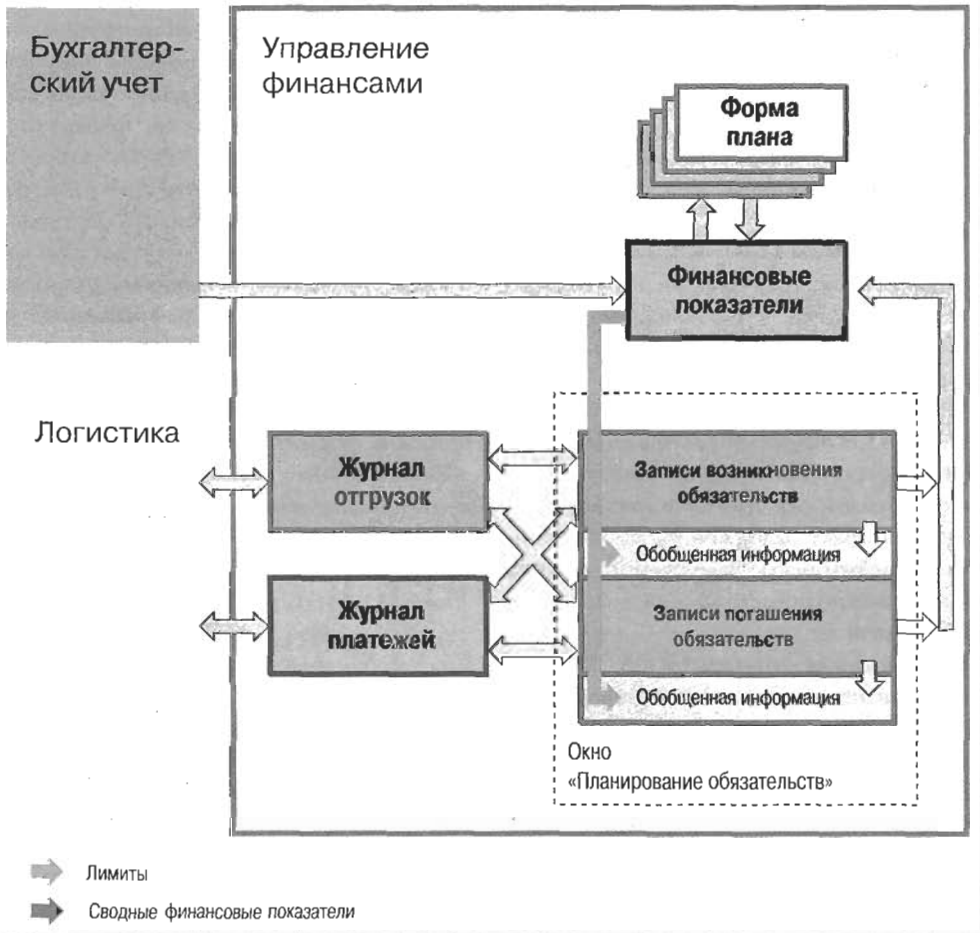


Схема 8.6.7

Иллюстрация процедуры управления дебиторской/кредиторской задолженностью



позициях менеджеров, а в объективном различии целей функциональных служб. Поэтому вопросы, связанные с подобным взаимодействием, всегда вызывают интерес и заслуживают более внимательного рассмотрения. Ниже приводится вариант этого взаимодействия с позиций логистики, то есть априори предполагается, что логистические принципы полностью восприняты руководством предприятия и выбраны в качестве стратегической линии управления бизнесом.

Логистика в последние годы все в большей степени претендует на роль интегрирующего и координирующего начала в общей структуре менеджмента предприятия. Это объективно обусловлено базовыми концепциями логистического подхода в управлении, которые рассматривают различные стадии и операции товародвижения как единое целое, тем самым способствуя координации и объединению управленческих усилий на всем пути движения товарного потока от поставщика к потребителю. При этом в сферу логистического управления вовлекаются также финансовые потоки, сопутствующие товарному потоку. Улучшение финансового обслуживания товарных

потоков является одним из основных способов повышения эффективности их движения.

Таким образом, с точки зрения логистики финансовый поток представляет собой направленное движение финансовых средств, необходимых для обеспечения эффективного движения определенного товарного потока. Сопоставим основные цели финансового и логистического менеджмента на предприятии (таблица 8.6.2).

Основной целью финансового менеджмента в логистике является обеспечение товародвижения финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки, с использованием наиболее эффективных источников финансирования. Кроме того, рассматривая взаимодействие логистического и финансового менеджмента, можно выделить следующие ключевые аспекты:

• финансовый менеджмент устанавливает лимиты платежей и отгрузок в разрезе подразделений и ответственных исполнителей исходя из текущего финансового состояния предприятия;

• логистический менеджмент формирует логистические цепи, графики отгрузок и поставок товаров, графики платежей исходя из требований маркетинга и конъюнктуры рынка;

• финансовый менеджмент осуществляет оперативное управление погашением обязательств, возникающих при взаимодействии с поставщиками и покупателями;

• поскольку бóльшую долю оборотного капитала составляют денежные средства, вложенные в запасы материальных ресурсов и готовой продукции, эффективность логистических решений оказывает непосредственное влияние на объем и оборачиваемость оборотного капитала, а следовательно, и на общее финансовое состояние предприятия;

• поскольку издержки во внешних логистических каналах сопоставимы, а иногда и превышают себестоимость готовой продукции, то финансовый и логистический менеджмент должны объединять свои усилия в поиске путей снижения затрат, связанных с закупкой материальных ресурсов и сбытом готовой продукции.

Попутно отметим, что взаимодействие финансового и логистического менеджмента проявляется также в сфере бухгалтерского учета и отчетности:

• в логистической системе формируется оперативная информация о перемещении товарно-материальных ценностей и о дебиторско-кредиторской задолженности перед поставщиками и потребителями. Затем эта информация отрабатывается в подсистеме бухгалтерского учета и отражается в отчетности;

• подсистема бухгалтерского учета должна способствовать выделению, анализу и кон-

Таблица 8.6.2

Сравнение целей менеджмента

Логистика	Финансовый менеджмент
1. Удовлетворение потребительского спроса в нужных товарах, в достаточном количестве и подходящего качества, в требуемом месте, в определенные сроки	1. Контроль и поддержание ликвидности предприятия — его способности расплачиваться по своим долгам
2. Оптимизация общих затрат, связанных с движением товарного потока	2. Контроль доходности предприятия — соответствия уровня расходов объему доходов
	3. Оптимизация использования денежных средств и других финансовых ресурсов предприятия

тролю основных составляющих издержек в логистической системе для принятия эффективных управленческих решений.

8.6.7. Как бороться с ложкой дегтя в бочке меда

Во многих случаях корректно составленный и неукоснительно исполняемый план не гарантирует абсолютную платежеспособность предприятия. Поясним эту ситуацию на следующем примере. Пусть для организации составлен план движения денежных средств, детализированный до декад (таблица 8.6.3).

Но при детализации расклада поступлений и выбытий на 1-й декаде обнаруживается, что очередной вторник может стать «черным»: в этот день денежных средств для оплаты закупленных товаров все равно не хватит (таблица 8.6.4).

Эффективным инструментом для выявления подобных ситуаций служит платежный календарь, предназначенный для оперативного планирования и управления платежами. Зарегистрированные в подсистеме логистики платежи представляются здесь в виде календарного плана поступлений и выбытий (схема 8.6.8).

В этом окне можно оптимизировать план (свести дефицит), например, скорректировав будущие планируемые платежи (а именно их суммы и даты) или разбив один такой платеж на несколько и распределив их по датам так, чтобы в платежном календаре исчезли отрицательные конечные остатки.

8.6.8. Разделяй и властвуй

Итак, при управлении дебиторской/кредиторской задолженностью и при оперативном управлении платежами подсистемы управления финансами и логистики взаимодействуют самым тесным образом, а сотрудники финансовой службы и отдела сбыта могут вводить и исправлять данные одних и тех же журналов, например платежей. Не приведет ли подобное взаимодействие к хаосу? Чтобы предотвратить нежелательные последствия, многопользовательская система автоматизации должна иметь развитые средства разграничения прав пользователей.

Обычно средства разграничения имеют многоуровневый характер. Для самого верхнего уровня это означает, что пользователь сможет запустить только те подсистемы, к которым он допущен, а на самом низком он сможет выполнить ограниченное множество операций, например:

- одни смогут добавлять записи о новых платежах и исправлять старые, уже зарегистрированные записи;
- другие смогут только просмотреть эти записи и использовать их в дальнейшей работе;
- третьи вообще не получат доступа к журналу и не увидят никакой информации о платежах.

Кстати, как система распознает, кто с ней работает? Это делается при помощи авторизации при запуске отдельных приложений (программ), входящих в состав системы автоматизации: в этот момент пользователь должен указать свою фамилию и личный пароль.

Кто формирует права пользователей? Администратор, который имеет «права по распределению прав» среди пользователей системы автоматизации. Он же регистрирует в этой системе всех пользователей. Его основной инструмент — специальное приложение, которое обычно так и называется: «Администратор».

Простейший способ разграничения прав очевиден: для каждого зарегистрированного пользователя администратор указывает доступные подсистемы (модули, приложения), разделы (составные части) подсистемы и набор разрешенных в разделах функций. Но существует и более эффективный способ, использующий концепцию ролей.

Таблица 8.6.3

Движение денежных средств за июль

Показатель	Декада 1	Декада 2	Декада 3
Поступления	1200	1200	2000
Выбытия	2000	1000	1900
Сальдо	-800	200	100
Денежные средства на начало периода	1000	200	400
Денежные средства на конец периода	200	400	500

Таблица 8.6.4

Расписание поступлений и выбытий по дням 1-й декады июля

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	...
Поступления	500				200		500	
Выбытия		100	400		1500			
Сальдо	500	-100	-400		-1300		500	
Денежные средства на начало периода	1000	1500	1400	1000	1000	-300	300	
Денежные средства на конец периода	1500	1400	1000	1000	-300	-300	200	

Схема 8.6.8

Иллюстрация использования платежного календаря в оперативном управлении

Платежный календарь						
Дата	Начальный остаток	Поступления	Платежи	Финансовый поток	Конечный остаток	Дефицит
1 июля 1998 г.	1 000 000	500 000		500 000	1 500 000	
2 июля 1998 г.	1 500 000		100 000	–100 000	1 400 000	
3 июля 1998 г.	1 400 000		400 000	–400 000	1 000 000	
4 июля 1998 г.	1 000 000				1 000 000	
5 июля 1998 г.	1 000 000	200 000	1 500 000	–1 300 000	– 300 000	300 000
6 июля 1998 г.	–300 000				– 300 000	300 000
7 июля 1998 г.	–300 000	– 300 000	500 000	500 000	200 000	

Роль — это совокупность прав, которые могут быть связаны с выполнением определенной должностной обязанности. Права, связанные с ролью, формируются все тем же администратором в соответствии со штатным расписанием предприятия и инструкциями с перечнем служебных обязанностей. В системе автоматизации сотруднику отводится определенная роль, и он сразу получает все права, связанные с этой ролью. Кстати, в дополнение к правам, полученным «через роль», пользователь может получить и отдельные права «напрямую», связанные с дополнительными или временными обязанностями.

Какие преимущества дает использование концепции ролей?

- Одну и ту же роль можно присвоить сразу многим пользователям, а не присваивать каждому из них один и тот же набор прав.
- При изменении должностных обязанностей удобно изменить «права роли». Тогда каждый сотрудник, связанный с этой ролью, немедленно почувствует подобное изменение.
- Отдельному сотруднику (например, руководителю службы) можно присвоить две и более ролей — тогда он получит всю совокупность прав, связанных со всеми ролями (например, права всех сотрудников своей службы).

Обычно средства разделения прав доступа дополняются общесистемным мониторингом: действия каждого пользователя (например, удаление записи о платеже) регистрируются в системе, а ее администратор может отследить, кто, когда и какое действие выполнил. Подобный мониторинг — эффективное средство, например, для выявления некорректных действий сотрудников.

8.6.9. Управление регламентом финансового планирования, или Как научиться ходить строем

Финансовое планирование (бюджетирование) является многостадийным процессом, который в максимально упрощенном виде характеризуется следующими этапами.

1. Сбор и сведение исходных данных для планирования.
2. Формирование первоначального финансового плана.
3. Оптимизация и согласование показателей финансового плана.
4. Утверждение финансового плана и доведение его показателей до соответствующих служб.

Каждый этап, в свою очередь, включает некоторый набор мероприятий.

В связи с определенной длительностью процесса (а он часто сопоставим с периодом планирования) и большим количеством его участников (ведь помимо финансовой службы в нем участвуют все взаимодействующие с ней подразделения предприятия) обычно формируется календарный регламент прохождения этапов наподобие представленного на схеме 8.6.9).

Для управления регламентом предназначен специальный раздел системы автоматизации, который обеспечивает:

- календарный контроль соблюдения регламента;
- управление цепочками расчета (перерасчета) информационно зависимых планов.

Календарный контроль соблюдения регламента выполняется в следующем порядке.

1. На подготовительном этапе в специальном словаре записываются всевозможные состояния планов, например: сформирован, согласован, утвержден.
2. Затем составляется план (таблица 8.6.5).
3. Для каждого бюджета можно посмотреть план прохождения его регламента, а после отработки этапа установить очередное его состояние. В случае отставания система автоматизации должна «начинать ругаться», а при попытке нарушения порядка должна не разрешать перескакивать через этапы.
4. Все даты фактического прохождения этапов автоматически отражаются в столбце «Дата фактическая» плана прохождения регламента. Таким образом, именно здесь видно текущее состояние прохождения регламентов всеми бюджетами.

Схема 8.6.9

Пример календарного плана для бюджетного процесса

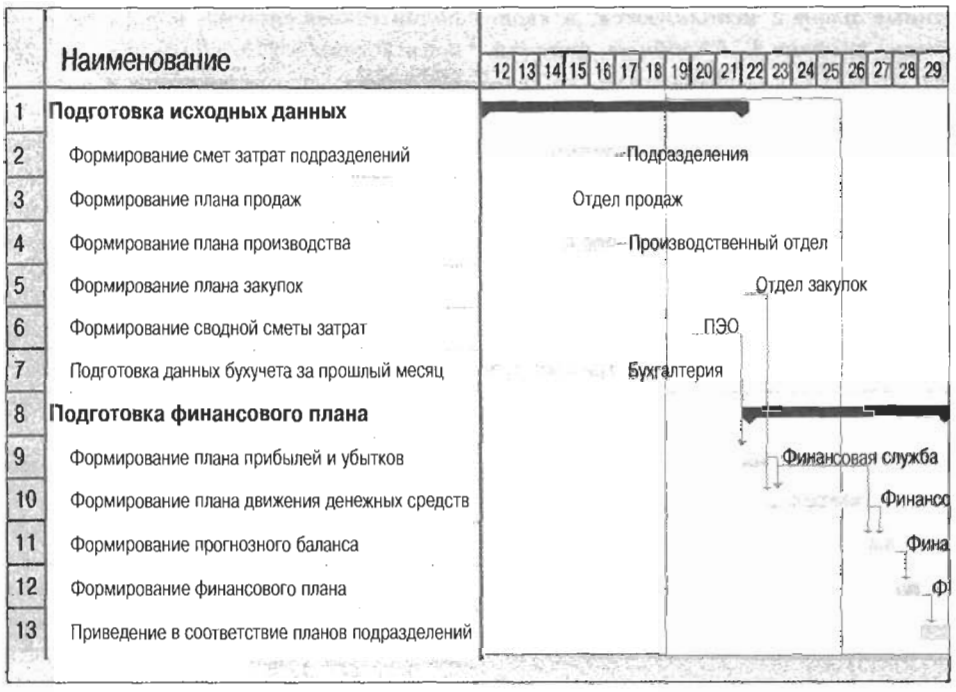


Таблица 8.6.5

План прохождения регламента

Бюджет	Состояние	Дата плановая	Дата фактическая
БДР	Сформирован	20.01.2000	
	Согласован	22.01.2000	
	Утвержден	23.01.2000	
БДДС	Сформирован	24.01.2000	
	Согласован	25.01.2000	
	Утвержден	26.01.2000	

Для управления цепочками расчета:
1) специальными средствами системы автоматизации описывается цепочка типа следующей: план 1 – план 2 – план 3. То есть план 2 использует данные плана 1, а данные плана 2 используются, в свою очередь, в плане 3. Подобные цепочки могут создаваться и графически, то есть «рисоваться» на экране монитора в виде множества прямоугольников (планов), соединенных стрелками (информационными связями);
2) при попытке расчета плана 2 без предварительного расчета плана 1 система автоматически предупредит о нарушении порядка расчета.

8.6.10. Эскиз интегрированного решения

При исполнении проектов автоматизации бизнес-инженерам приходится организовывать взаимодействие системы бизнес-моделирования предприятия и исполнительной учетной системы (схема 8.6.10). Формируемые модели управления могут описывать варианты различных характеристик предприятия и управления сферами (направлениями) его финансово-хозяйственной деятельности, например: организационную и финансовую структуры предприятия (проектов), бизнес-процессы, штатное расписание и распределение служебных обязанностей.
На этой основе в исполнительной системе могут формироваться данные о структуре предприятия (проектов), регламенты автоматизированного управления бизнес-процессами, распределение прав доступа пользователей к ресурсам системы автоматизации управления и т. д. Модели отражаются в исполнительной системе автоматизации управления не только при ее первоначальной настройке, но и в ходе текущей эксплуатации, то есть при перенастройке. Этим обеспечивается своевременная адаптация исполнительной системы к постоянно меняющимся внешним условиям.
В конечном итоге можно выделить ряд основных этапов развития концепции взаимодействия «Система моделирования – исполнительная система» в функциональном плане (схемы 8.6.10–8.6.16).
Отсутствие автоматизации моделирования управления предприятием не позволяет в полной мере воспользоваться преимуществами работы с исполнительной системой, которая, по существу, лишается автоматизированной настройки и перенастройки важнейших параметров эксплуатации.
Для этой схемы характерен «двойной» ручной ввод информации – на входе системы моделирования и на входе исполнительной системы. В результате могут иметь место:
• ошибки ввода данных моделирования в исполнительную систему;
• высокая трудоемкость перенастройки исполнительной системы;
• проблемы, связанные с неполным согласованием (например, по структуре) выходных данных моделирования с возможностями по настройке исполнительной системы.
Приведем конкретный пример.
Система «БИГ-Мастер» формирует модель, которая включает иерархические перечни:
• центров финансового учета (ЦФУ);
• статей бюджета доходов и расходов (БДиР) по предприятию в целом;
• статей бюджета движения денежных средств (БДДС) по предприятию в целом;
• проекции:
• ЦФУ на статьи БДиР;
• ЦФУ на статьи БДДС.
Импорт этих данных исполнительной системой приводит к автоматической регистрации:
• в словаре «Центры финансового учета» – новых записей, образующих иерархическую структуру, определенную в модели;
• в словаре «Элементы доходов и расходов» – новых записей, образующих две иерархические структуры, соответствующие структурам статей БДиР и статей БДДС в модели;

Схема 8.6.10

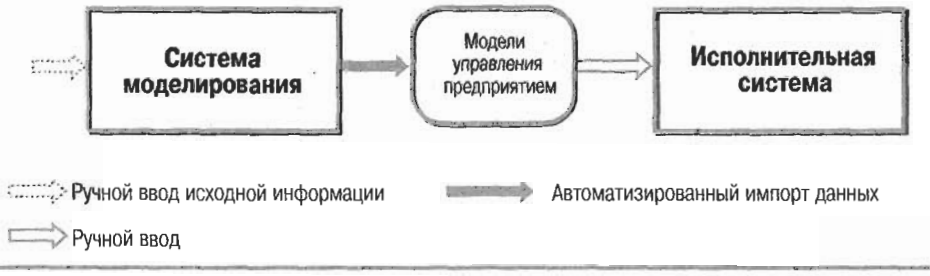
Иллюстрация принципиальной схемы взаимодействия системы моделирования и исполнительной системы

Схема 8.6.11

Иллюстрация взаимодействия системы моделирования и исполнительной системы

Схема 8.6.12

Автономное (информационно не связанное) функционирование систем моделирования и исполнения



• в регистре «Формы планов» – описание новых форм, отражающих проекции ЦФУ на статьи БДиР и на статьи БДДС (схема 8.6.14).

Проекция, создаваемая в системе моделирования, представляет собой таблицу, столбцы которой соответствуют, например, центрам финансового учета, а строки – статьям, например, бюджета движения денежных средств.

В этой таблице пользователь указывает «крестиками», какие статьи БДДС соответ-

Схема 8.6.13

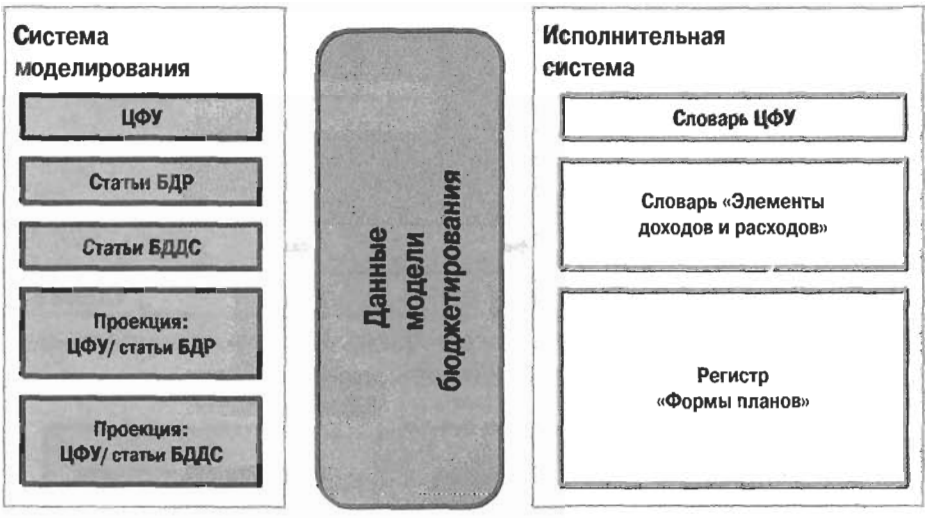
Комплексная интеграция системы моделирования и исполнительной системы

Ручной ввод исходной информации

Автоматизированный импорт данных

Схема 8.6.14

Взаимодействие систем моделирования и исполнения в бюджетном процессе



ствуют определенным ЦФУ, то есть «проецирует» ЦФУ на статьи БДДС. Для примера, приведенного на рисунке ниже, ЦФУ1 соответствуют статьи А, В и Г.

В исполнительной системе заранее формируется *шаблонная* форма плана. Это обычная форма плана (напомним, что форма плана содержит информацию о том, как будет выглядеть собственно план и каким образом будут формироваться значения в ячейках плана), но с одним отличием: одна из ее строк является шаблонной. Например, шаблонная форма плана содержит шаблонную строку «Шаблон» и «обычные» строки: «С» и «Итого». Столбцы же этой формы могут соответствовать, например, некоторым временным периодам.

В результате импорта данных моделирования произойдет следующее: по проекции модели и в соответствии с шаблонной формой плана

в исполнительной системе регистрируются новые формы планов, каждая из которых:

• *посвящена отдельному* ЦФУ;

• содержит «обычные» строки, описанные в шаблонной форме;

• содержит строки, формируемые в соответствии с шаблонной строкой шаблонной формы плана. Каждая из этих строк соответствует отдельной статье, связанной с ЦФУ данного плана при помощи проекции. Таким образом, можно говорить о «расширении» («размножении») шаблонной строки в соответствии с проекцией ЦФУ на статьи БДДС;

• содержит столбцы, описанные в шаблонной форме (схема 8.6.15).

Например, новая форма плана БДДС для ЦФУ1 содержит:

• «обычные» строки: «С» и «Итого»;

• строки А, В и Г, полученные «размножением» шаблонной строки шаблонной формы плана;

• столбцы, соответствующие некоторым временным периодам.

Общий порядок работ по настройке взаимодействия исполнительной системы с системой моделирования и текущему формированию, передаче и использованию в исполнительной системе данных моделирования представлен на схеме 8.6.16.

После первоначального проведения шагов с 1 по 4 исполнительная система будет настроена на использование модели, отработанной в системе моделирования, и может функционировать в рамках этой модели. Выполнение шагов 3 и 4 может повторяться, например, при необходимости изменения модели управления финансами. Подобное повторение может быть регулярным (периодическим). После очередного выполнения шагов 3 и 4 исполнительная система будет функционировать с настройкой на текущую модель.

Схема 8.6.15

Иллюстрация процедуры автоматического получения форм планов по данным моделирования

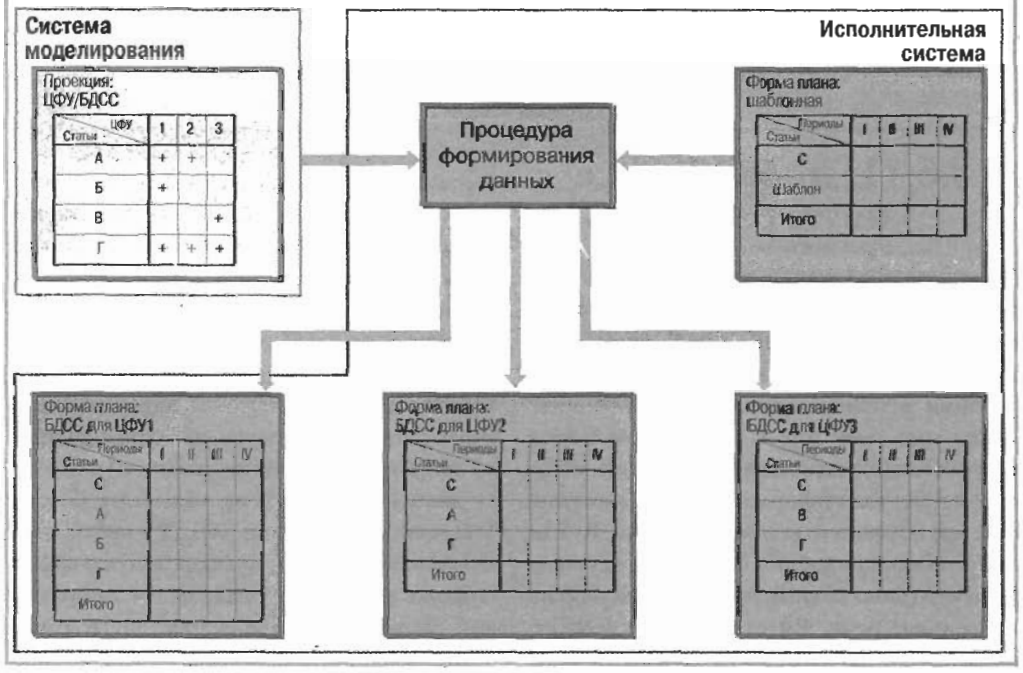
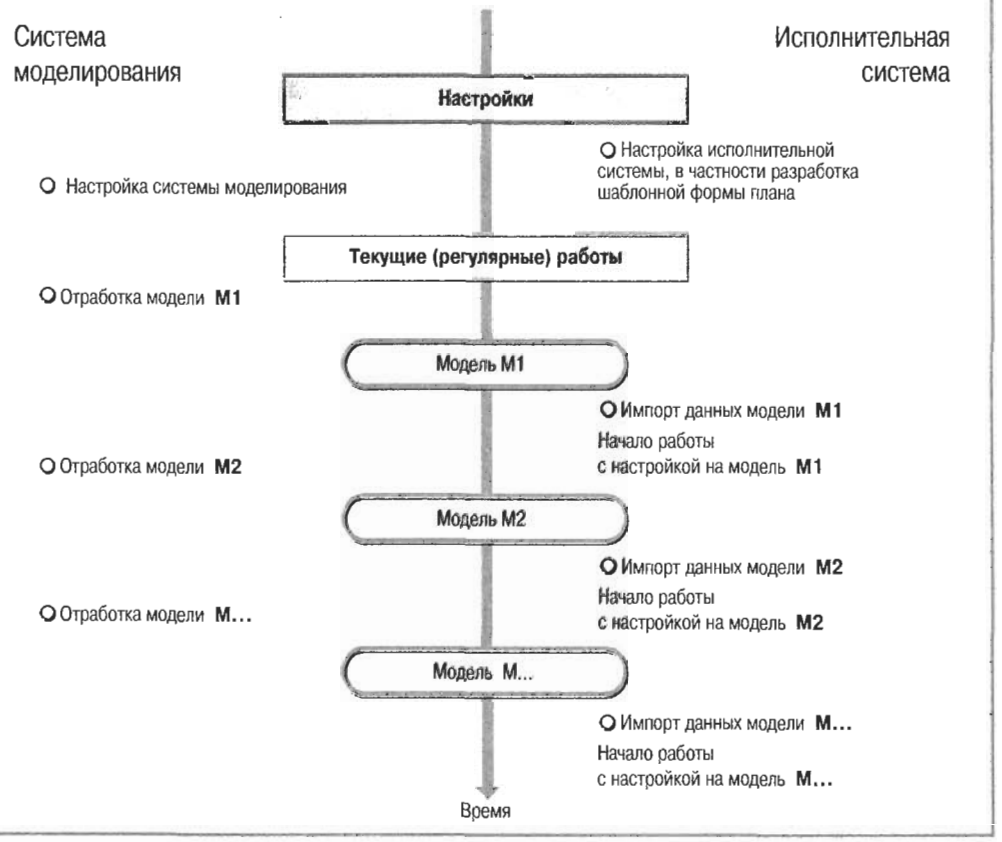


Схема 8.6.16

Детализированная иллюстрация взаимодействия моделирующей и исполнительной систем в интегрированном решении «БИГ-Парус»



8.6.11. Добавим еще интеграции

В настоящее время многие предприятия так или иначе решили проблему автоматизации основных направлений своей деятельности, построения учетных систем и формирования регламентированной отчетности. Более того, некоторые из них используют системы комплексной автоматизации, объединяя в едином информационном пространстве все компоненты своего бизнеса. В ходе эксплуатации подобных систем уже накоплены достаточно полные и подробные информационные базы. Вместе с тем с расширением предприятиями спектра деятельности и усложнением задачи развития в условиях рыночных отношений, да еще в условиях постоянно меняющихся «правил игры», становится актуальной максимальная эффективность использования этой информации конечными пользователями для принятия важных управленческих решений.

«Традиционные» системы автоматизации управления ориентированы, как правило, на оперативную (транзакционную) обработку данных. Поэтому их называют On-line Transaction Processing (OLTP) системами. Подобные системы, являясь высокоэффективным средством реализации оперативной обработки и управления, часто оказываются малопригодными для решения ана-

литических задач. При помощи подобных систем можно построить аналитический отчет и даже достаточно сложный прогноз, но, как правило, регламентированный заранее. Дополнительное требование конечного пользователя часто требует знаний о структуре данных, доработки компьютерной программы и, соответственно, не может быть удовлетворено немедленно.

• Проблема построения произвольных по содержанию и оформлению отчетов конечным пользователем (без участия программистов!) может быть частично решена в рамках OLTP-системы, интегрированной с соответствующим генератором отчетов, общая схема использования которого выглядит следующим образом.
1. Сначала разрабатывается шаблон отчета с описанием, где в базе данных взять нужную информацию, как ее преобразовать и представить в отчете, — вспомните, это так похоже на описание формы плана, о котором мы говорили выше! Поэтому применение шаблона можно считать реализацией идеи универсальных отчетов при помощи специализированного продукта, в отличие от средств, разрабатываемых в рамках системы автоматизации.
2. Затем шаблон отчета регистрируется в системе автоматизации. На этом заканчиваются действия по подготовке отчета «под запросы пользователя».
3. В итоге пользователь может получать отчет по актуальной информации из базы данных.
Подобную технологию отличают:
• быстрая разработка шаблонов отчетов благодаря широкому использованию экспертов (проводников) — специальных средств, облегчающих работу в интерактивном режиме;
• простая организация среды разработки, ясный интерфейс пользователя;
• мощные средства обработки, обширная библиотека встроенных функций для проведения расчетов, в том числе специализированные функции статистического и финансового анализа;
• развитые средства разностороннего представления данных; динамическое форматирование, позволяющее изменять вид отчета в зависимости от исходной информации: в простейшем случае — это выделение цветом или фоном критической информации, например отрицательного остатка в платежном календаре;
• возможность включения диаграмм разных типов для наглядного представления информации, получения отчетов презентационного качества;
• разнообразие способов распространения отчетов: по электронной почте; экспорт в HTML для публикации на web-сервере; экспорт в популярные форматы данных: Microsoft Excel, Microsoft Word и другие, что позволяет просмотреть отчеты при помощи соответствующих широко распространенных программных средств.

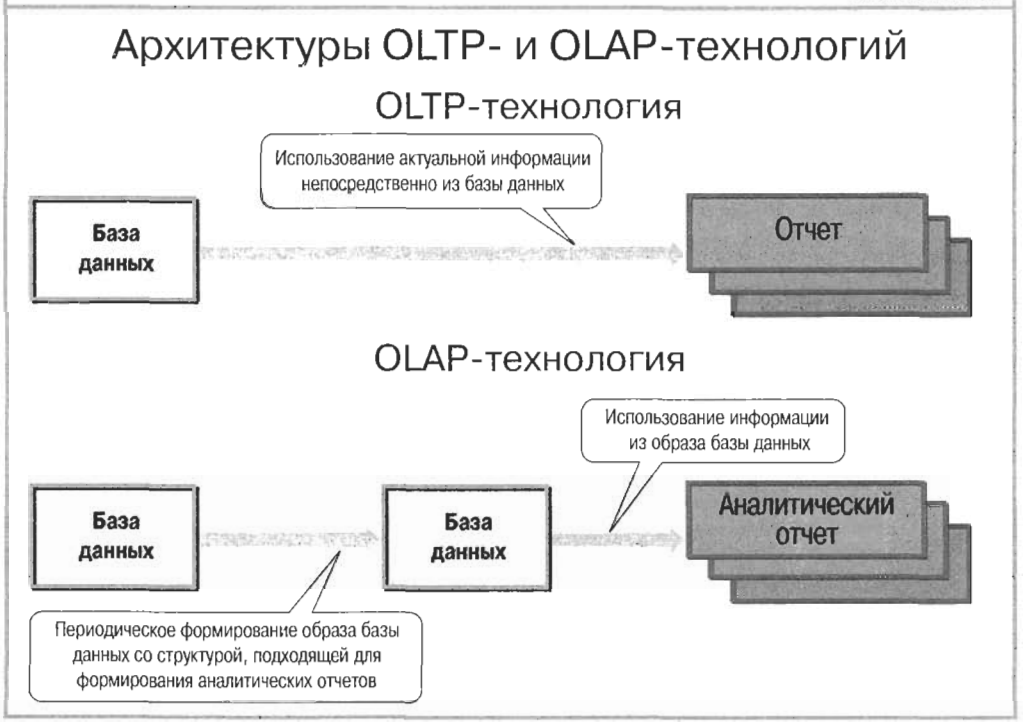
При всей их привлекательности подобные решения непригодны для формирования развитых аналитических отчетов, так как структура базы данных изначально приспособлена именно для оперативной записи данных; построение же на этой основе анализа может потребовать слишком большого времени.

Поэтому большой интерес вызывает совместное использование двух взаимно дополняющих друг друга направлений в области информационных технологий:
• OLTP-систем, ориентированных на оперативную (транзакционную) обработку данных;
• OLAP-систем анализа данных и принятия решений.

Для решения большинства аналитических задач требуется использование внешних специализированных инструментальных средств анализа, прогнозирования и моделирования, основанных на OLAP-технологии, так как жесткая структура баз не позволяет достичь приемлемой производительности в случае сложных выборок и сортировок и, следовательно, требует больших временных затрат в рамках OLTP-технологии (схема 8.6.17).

Казалось бы, у OLAP-технологии есть недостаток: аналитический отчет формируется не по актуальным данным, а по периодически получаемому образу, который сразу же устаревает (ведь база данных пополняется и изменяется буквально «каждую минуту»). Но, во-первых, частота формирования образа обычно выбирается так, чтобы его данные не устаревали «слишком сильно» и не становились радикально отличными от актуальных из базы данных системы автоматизации. А во-вторых, для анализа и прогноза вовсе не нужны данные, в точности соответствующие

Схема 8.6.17



настоящему моменту: здесь важны общие тенденции, а мелкие детали несущественны.

Важным обстоятельством является и то, что в аналитических системах, в отличие от транзакционных, не требуются и, соответственно, не предусматриваются развитые средства обеспечения целостности данных, их резервирования и восстановления. Это позволяет не только упростить сами средства реализации, но и снизить внутренние накладные расходы и, следовательно, повысить производительность при выборке данных.

Итак, OLAP-система ориентирована на обработку произвольных, заранее не регламентированных запросов. В качестве основных характеристик этих систем отметим следующие:

- поддержка многомерного представления данных;
- равноправие всех измерений (напомним, что этим свойством обладают и универсальные формы планов);
- независимость производительности от количества измерений;
- прозрачность для пользователя структуры способов хранения и обработки данных;
- автоматическое отображение логической структуры данных;
- динамическая обработка разреженных матриц (таблиц с большим количеством строк и столбцов, но с малым количеством заполненных ячеек) эффективным способом.

Круг задач, эффективно решаемых каждой технологией, поясняется таблицей 8.6.6.

8.6.12. Управление из ситуационной комнаты

Тему продолжает **Александр Райков** (Администрация Президента РФ). С идеей реализации OLAP-системы связано интересное направление автоматизации: применение в качестве перспективного инструмента для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий ситуационных центров,

Таблица 8.6.6

Характеристика	OLTP	OLAP
Частота обновления данных	Высокая, небольшие «порции»	Малая, большие «порции»
Источники данных	В основном внутренние	По отношению к аналитической системе в основном внешние
«Возраст» данных	Текущие	Исторические (за месяцы и годы) и прогнозируемые
Уровень агрегации данных	Детализированные данные	В основном агрегированные данные
Возможности аналитических операций	Регламентированные отчеты	Последовательность интерактивных отчетов, динамическое изменение уровней агрегации и срезов данных
Назначение системы	Регистрация, оперативный поиск и обработка, регламентированный анализ	Работа с историческими данными, аналитическая обработка, прогнозирование, моделирование

часто называемых также ситуационными комнатами.

Мода прошлых лет, когда непременным атрибутом стола начальника был компьютер, проходит. Сегодня у высокопоставленного руководителя нет времени для работы с подобными средствами. Ему нужна ситуационная комната, оборудованная всеми необходимыми средствами, чтобы он, а также другие участники, например, «мозговой атаки» в кратчайшие сроки смогли погрузиться в проблему и начать интенсивно готовить решение, в полной мере используя свой опыт, знания и интуицию, не отвлекаясь на технологию получения информации. Ситуационная комната должна «научить» участников процесса выработки решения говорить на одном языке, помочь разобраться в проблеме, правильно сформулировать запросы к внешним источникам информации.

Такие комнаты популярны за рубежом — там они работают в органах власти, в корпорациях и банках. В России тоже создается и уже используется ряд ситуационных комнат (центров). Существуют ситуационные центры Президента РФ, Совета Безопасности, МЧС. Подобные центры начинают создаваться и в субъектах России, и в крупнейших компаниях.

Итак, ситуационная комната — это специальное место для поддержки принятия решений одним, а чаще группой специалистов, оперативного построения и «проигрывания» сценариев, быстрой оценки проблемной ситуации на основе использования специальных методов обработки и отображения больших объемов знаний и информации. Эффективность ситуационной комнаты выражается в том, что она позволяет представить ситуацию в виде образов, что как бы сжимает информацию и подключает к активной работе по принятию решения резервы образного, ассоциативного мышления.

В наиболее развитом виде ситуационная комната может использоваться в следующих режимах:

а) проблемный мониторинг — непрерывное наглядное отображение на экране актуальной информации: из подразделений и филиалов корпорации, информационных

агентств, органов власти, с объектов управления и др.;

б) плановое обсуждение проблем — запланированное заслушивание и обсуждение аналитических докладов по проблемным ситуациям для принятия управленческих решений;

в) чрезвычайный режим — оперативное принятие и контроль исполнения решений по непредвиденным, кризисным, чрезвычайным проблемам с подключением групп экспертов.

С учетом потребности вышеизложенных режимов работы и имеющихся ресурсов (информационных, интеллектуальных, материальных) компоновка ситуационной комнаты может быть осуществлена с различным уровнем сложности. Кстати, в простейшем варианте ситуационной комнатой может являться комната для совещаний президента корпорации, где проводятся обсуждения проблем и ситуаций (плановых, чрезвычайных, авральных). Вопрос только в уровне информационно-технологической, коммуникационной и методической оснащенности. Для получения начального ощутимого эффекта по аккумуляции интеллектуальных усилий участников совещаний не обязательно сразу развертывать компьютеры. Сначала в ситуационной комнате достаточно разместить классную доску с мелком, а при обсуждении проблемы следовать определенному порядку.

Для дальнейшего развития возможностей ситуационной комнаты ее следует оснастить экраном коллективного доступа, который позволяет в полной мере подключить образное мышление группы участников обсуждения проблемы. При этом необходима режиссерская и оформительская работа для высококачественной визуальной подготовки материалов и управления представлением этих материалов непосредственно в ходе совещания. Другим принципиальным атрибутом ситуационной комнаты являются пользовательские интерфейсы — устройства взаимодействия информационно-моделирующих и технических средств ситуационной комнаты с участниками обсуждения проблемы. Такими устройствами могут быть алфавитно-цифровые клавиатуры и дисплеи. Клавиатуры позволяют участникам совещания оперативно реагировать на ставящиеся вопросы и вводить по определенной методике подходящие оценочные характеристики и факторы.

Для ситуационной комнаты разрабатываются и ведутся соответствующие базы данных по рассматриваемым проблемам — вот где остро необходима OLAP-технология! Базы данных могут наполняться по результатам информационного мониторинга или формироваться при подготовке определенного вопроса. Сценарии и планы проведения совещания также сохраняются в базе данных. Далее, должно быть предусмотрено оперативное телекоммуникационное взаимодействие лиц, находящихся в ситуационной комнате, с удаленными участниками совещания, например работающими на других территориях и филиалах корпорации.

Наиболее сложный атрибут ситуационной комнаты — это программное и методическое обеспечение. Базовые цены программно-технических средств добычи (data-mining) и многомерной визуализации данных, предлагаемых зарубежными компаниями, очень высоки. В российских же условиях закупка таких средств вряд ли необходима и целесообразна. Корпорации, да и предприятия средних размеров могут уже сейчас получить эффект от использования методологии ситуационной комнаты, начав с постепенно наращиваемого «мини-центра», нацеленного на решение ограниченного набора наиболее важных проблем (например, инвестирования, бюджетирования, менеджмента и др.) и оснащенного относительно несложными и недорогими программно-техническими средствами. Разумеется, подобный центр может быть предназначен для решения задач не только управления финансами, но и других бизнес-сфер.

ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ ПРОЦЕССЫ СТРУКТУРЫ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГ

МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯ СТРУКТУРЫ ПРОЦЕССЫ ФИНАНСЫ ЭКОНОМИКА УЧЕТ АВТОМАТИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

9

Реструктуризация

ЭКОНОМИКА ФИНАНСЫ ПРОЦЕССЫ СТРУКТУРЫ СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГ

Ключевые вопросы

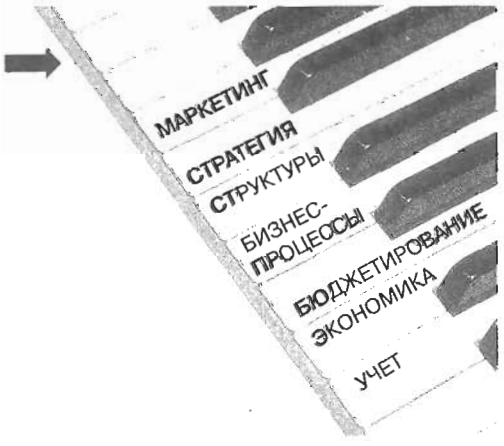
• Понятие «реструктуризация» • Типология проектов реструктуризации • Принципы эффективных изменений • Из состояния «как есть» в состояние «как надо» • Возможности моделирования • Тенденции • Организация проектов реструктуризации

9.1. Практикум. Развитие порождает успех, успех порождает деньги

Менеджмент – неизменное конкурентное преимущество американской экономики. Сегодня ключевой момент выживания американской компании – эффективные изменения в производстве и менеджменте, реинжиниринг бизнес-процессов.

Мировой опыт свидетельствует о несомненной пользе менеджмента.

Нам опять повезло, потому что догонять проще, чем быть впереди.



9.1.1. Ставка на менеджмент

«Новый американский вызов миру основывается не только на силе, но и – в равной мере – на совершенном менеджменте. Американский менеджмент – это самый большой и наиболее открытый для новых идей, рождающихся в среде интеллектуалов, рынок. Американские гуру (так сейчас принято именовать теоретиков в управлении. – *Ред.*) и преподаватели обладают квазимонополией на управленческую мысль, подобно тому как Microsoft обладает монополией на программное обеспечение» – так Management Today, авторитетное британское издание по проблемам управления, оценивает соотношение сил Америки и остального мира, в то время как старушка Европа изо всех сил стремится стать достойным конкурентом США.

Менеджмент действительно можно считать одним из наиболее сильных конкурентных преимуществ американской экономики, которое дает ей шанс остаться лидером по

динамичности развития. (Говоря о динамичности, мы имеем в виду не столько темпы роста ВВП, сколько динамичные структурные сдвиги, благодаря которым американский бизнес переходит на новое поле деятельности именно в тот момент, когда его соперники дорастают до конкурентоспособности на старом.) Корни «совершенства» заокеанской школы управления лежат, как нам кажется, в исторических особенностях деловой культуры Нового Света. Именно там к управлению впервые стали относиться как к особой профессии. Отсюда стремление к методической обоснованности этой деятельности, постоянный поиск профессиональных секретов и ноу-хау. Не случайно и первая теория управления, так называемая научная школа, появилась в начале XX века как раз в Штатах. И первые бизнес-школы, где учили тому, с чем, казалось бы, надо родиться, — искусству руководить, — возникли там же.

Завершающую точку в формировании такого отношения к управлению поставил в 1970-е годы «гуру» по имени **Питер Друкер**. В разгар нефтяного кризиса, нестабильности в мировой экономике, ограничительного государственного управления в самих Штатах он в своей эпохальной книге «Менеджмент: задачи, ответственность и практика» заявил, что «дни менеджера-интуитивиста сочтены», «суть профессионализма в менеджменте — disciplined performance (регулярный менеджмент. — *Ред.*)». Как известно, из кризиса тех лет американская экономика вышла структурно измененной, преображенной в экономику услуг, к чему страны Европы только приближаются.

Доказательством «от обратного» друкеровского тезиса можно считать кризис роста, случившийся с сектором средних машиностроительных предприятий Германии, со времен «немецкого чуда» составляющих основу экономики. Они столкнулись с отсутствием инноваций, медленным и дорогостоящим освоением новой продукции. Исследователи винят в этом не соответствующую времени организационную структуру компаний и отсталые методы управления. Фирмы, как правило, являются семейными предприятиями и управляются собственниками. Выход из положения — наем профессиональных управляющих, которые должны придать динамичность инновациям.

В американской же экономике менеджмент давно просто помешан на инновациях. «До 40% продаж успешных американских компаний обеспечиваются новыми продуктами, новыми услугами, новыми идеями. Ставка на инновации придает американскому бизнесу уникальную способность адаптироваться к неопределенности и повышающейся сложности процессов, происходящих во внешней среде», — утверждает **Фред Штайнграбер**, президент консалтинговой компании AT Kearney.

Впрочем, Европа никогда не была серьезным оппонентом Америки в области управления, зато всем памятен вызов, брошенный родине основоположников научного управления японским менеджментом.

9.1.2. Японские откровения

Японцы в какой-то момент стали «святее папы римского», воплощая сформулированный когда-то в Америке принцип, что управление является важнейшим фактором эффективности экономики.

Рассказывает Валерий Хруцкий, директор Центра международного бизнеса и регионального развития АНХ при Правительстве РФ: «В конце 1970-х годов у американцев возникли проблемы. С одной стороны, это было связано с макроэкономическими показателями — ростом инфляции, снижением темпов экономического роста. В американских компаниях стали доминировать стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей (стратегии перекладывания на потребителя роста издержек, "портфели инвестиций", имитационные НИОКР), в ущерб стратегиям снижения издержек, "долям рынка", инновационным НИОКР. Этим воспользовались

японские компании, которые как раз предпочитают долгосрочные, инновационные стратегии краткосрочным, финансовым.

Другой причиной трудностей была, по определению самих американцев, стагнация системы управления. Традиционно считалось, что в бизнесе главное — деньги: есть инвестиции — все проблемы могут быть решены. А оказалось, что, когда речь идет о формировании нового круга отраслей, интенсивной модернизации базовых отраслей, — одними деньгами не обойтись, нужна серьезная реорганизация внутри фирмы. Так, решив в начале 1980-х годов обогнать японцев, General Motors вбухала 20 млрд долларов в проект технической модернизации, но ее конкурентоспособность и доля рынка продолжали падать (американцы тогда шутили, что на эти деньги можно купить "Тойоту" и "Хонду", вместе взятые). И вот, когда они пригласили уже немолодого Уильяма Деминга (создатель теории управления качеством. — *Ред.*), выяснилось, что денег надо гораздо меньше, если их вкладывать в управление, а не только в железки».

Как только проблема была осознана, она была разобрана по косточкам аналитиками, и американские корпоративные массы устремились в поход за чужим опытом: системой управления качеством, новыми формами организации и стимулирования труда, разработками в области производственного планирования и организации складского хозяйства. Кроме того, раньше в Америке хорошим тоном считалось бороться с ростом издержек на управление — теперь же под влиянием «японского фактора» ситуация изменилась: если с начала XX века до середины 1980-х годов доля ИТР и служащих в числе занятых в промышленности США выросла с 4,5 до 34%, то в настоящее время она составляет уже 40%.

В результате на рубеже 1980–1990-х годов американскому менеджменту удалось переломить ситуацию в свою пользу, а затем, в 1990-е годы, резко рвануть вперед. Знаменательно, что Америка не просто отыгралась на локальном временно́м промежутке, а одержала принципиальную победу над идейным соперником. Что касается японцев, то, испытывая все более сильное конкурентное давление со стороны Америки, они не могут, как 40 лет назад, задействовать ее факторы конкурентоспособности, потому что речь уже идет о смене фундаментальных установок. Возможно, японский менеджмент вступил в системный кризис, исчерпав потенциал, на котором «ехал» все послевоенные годы.

9.1.3. Инновации на конвейере

«Американская экономика уникальна, — продолжает свой рассказ Валерий Хрущкий. — Когда-то, изучая историю, мы гордились тем, что наши заводы быстро перестроились в годы войны. Но американцы вообще не готовились к войне, производили 50 военных самолетов, а спустя год стали производить их 50 тысяч. То есть скорость перестройки на военные рельсы у них была раз в десять выше, чем у нас».

Существует несколько причин удивительной способности американского бизнеса адаптироваться к внешней среде. Ряд из них, по мнению Фреда Штайнграбера, заключается в самой этой среде, например в скорости ее изменений, которая зависит от степени открытости рынка. Так, в 1982 году только 5% американских производственных компаний назвали в качестве конкурентов на внутреннем рынке иностранных производителей, а спустя десятилетие — уже 45%. Вместе с дерегуляцией экономики это дало сильнейший толчок инновациям, ставшим защитной реакцией на проникновение соперников в глубь национальной территории. (Присутствие иностранного бизнеса в Японии до сих пор чисто символическое, ведущие мировые компании базируются там почти исключительно на местных фирмах.)

Другая существенная характеристика американской бизнес-среды, резко отличающая

ее не только от Японии, но и, например, от Германии, связана с общей направленностью экономики. «Американская экономика никогда не была экспортозависимой, бизнес основывался на связях внутри страны, и его первоочередной задачей было создание внутренней опоры, а не проникновение на мировой рынок. И поэтому он более целостен, более интегрирован», — поясняет г-н Штайнграбер. Из этого следует, что любые подвижки в организации бизнеса вызывают адекватную реакцию во взаимозависимых звеньях.

Тем не менее главная причина мобильности американских компаний лежит не вне, а внутри их. Она в способе организации бизнеса. Ибо, как утверждает тот же г-н Штайнграбер, «выигрывает не тот, кто выдвинул лучшую идею, лучшую концепцию, а тот, кто сможет реализовать их. Стратегическое видение должно быть переведено в область конкретных управленческих и информационных технологий, получить адекватное организационное воплощение — только в этом случае оно проявится как мощное средство увеличения конкурентного потенциала бизнеса».

В реализации идей американскому менеджменту на самом деле нет равных, а все дело в стержне системы, каковым является такое понятие, как skill («умение», «навык»).

Все любят вспоминать байку о том, как Генри Форд стал платить рабочим по пять долларов в день и тем самым подтолкнул формирование среднего класса (что, в свою очередь, придало импульс развитию экономики). Но по-настоящему оценить миссию Форда можно, лишь переместив акценты: он создал для рабочих технологическую возможность прилично зарабатывать, привязав каждого к выполнению *определенной операции*. Беремся утверждать, что формирование среднего класса с той скоростью и в тех масштабах, как это произошло в США, прямо связано с глобальной конвейеризацией труда, охватившей Америку в XX столетии. Именно конвейер, то есть разбиение любой большой и сложной задачи на цепь локальных, простых, *стандартных* задач, позволяет *среднему* человеку работать с максимальной эффективностью, а управляющему — творить чудеса планирования и организации.

Со временем усложняется лишь структура «конвейера», но принцип остается. Его универсальность в управлении еще в 1960-е годы подметил американский экономист **Джон Гэлбрейт**: «Членение задачи в соответствии с существующими отраслями систематизированных знаний не ограничивается механическими процессами и не имеет какого-либо особого отношения к ним. Оно имеет место в медицине, управлении предприятием, проектировании здания и уходе за детьми и собаками, — словом, везде, где решение проблемы связано с совокупностью разнородных научных знаний». И хотя приверженность американцев функциональному подходу породила массу анекдотов об их «тупости» и «ограниченности», издержки принципа «сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего» в масштабах системы перекрываются достигнутыми результатами. И в первую очередь это касается той относительной легкости, с какой американские компании осуществляют инновации.

Если в процессе четко выделены все элементы, то приспособиться можно, либо заменив одну функцию другой, либо добавив к цепочке операций новые, либо отсекая лишние, то есть действуя по принципу «конструктора». Так поступили компании hi-tech в начале 1990-х, когда им на пятки стали наступать азиатские производители. В управлении инновациями в IBM, Intel, Microsoft появились группы, отвечающие за «интеграцию технологий». Это резко расширило спектр технологических решений, и наметившаяся тенденция к отставанию была преодолена. Функциональный подход позволил американцам быстрее других осознать, что нечто, не являющееся основой бизнеса, можно перепоручить профессионалам. Отсюда выделение в структуре экономики новых специализированных звеньев, расцвет аудита, консалтинга, инжиниринга, рекрутмента, а в последние годы — аутсор-

синга (вывод за рамки компании вспомогательных функций ее бизнеса, например бухгалтерии, технического обслуживания, транспорта).

9.1.4. Специализация против лояльности

Функциональным подходом освящен каждый «винтик» американского механизма менеджмента. Оптимальным считается профессиональный (не путать с должностным) рост людей строго по оси специализации: на эту ось, как колечки на детскую пирамидку, нанизываются все новые и новые skill, повышающие квалификацию специалиста. Принцип профессиональной вертикали отражается и при переходе человека из компании в компанию с целью занять рабочее место, строго соответствующее его специализации и квалификации.

В Японии, как известно, карьера делается в рамках одной фирмы. До повышения в должности работника «прогоняют» по горизонтали — от маркетингового до производственного отдела, причем ждут от него в первую очередь не высокого уровня профессионализма, а готовности для общего дела выйти за рамки своих непосредственных обязанностей. «Я все время слышу от японских менеджеров, находящихся за рубежом, жалобы на то, что их работники не желают делать ничего сверх своей работы. В организациях «американского» типа каждый выполняет какую-то очень конкретную работу, не более, но и не менее того», — пишет **Хидео Исида**, профессор Школы делового администрирования университета Кейо.

Иногда японскую систему представляют неким откровением современного управления; на самом же деле речь идет скорее об исторически и географически обусловленной форме организации труда, своего рода «военном коммунизме» в менеджменте. «Закрытая японская экономика испытывала хроническую нехватку рабочей силы, средняя продолжительность жизни японцев до войны составляла 45–50 лет, — говорит **Олег Виханский**, директор Школы бизнеса МГУ. — Поэтому японские работодатели всегда стремились любой ценой удержать работника и предпочитали такие качества, как лояльность организации (commitment) и универсальность, а не специализацию и профессионализм, как американцы (там все наоборот: у Форда за воротами его компании стояли тысячи безработных, которые были не в состоянии освоить более двух операций). Сейчас японцы живут дольше всех в мире, и компаниям все труднее следовать принципу пожизненного найма: из-за увеличения возрастной пирамиды у работника есть шанс стать менеджером не раньше 40 лет, удлиняются все процессы изменений, конкурентоспособность компании падает».

Вообще skill предполагает ставку на действие, commitment — на гармонию, поэтому японская система принятия решений сама по себе медленнее американской. «Обычно у японцев дело идет как по маслу именно потому, что они очень долго согласовывают то или иное решение — до тех пор, пока не будет предусмотрено абсолютно все, — поясняет г-н Виханский. — Но сейчас, когда все бизнес-циклы стремительно сокращаются во времени, японцы просто не успевают за изменениями».

Кроме продолжительности жизни против японских компаний начинает играть такое социальное завоевание, как высокий уровень зарплаты. Сейчас он выше, чем в Америке. И если недавно проблема роста издержек на зарплату решалась за счет переноса производства в страны Юго-Восточной Азии, то по мере экономического роста в регионе этот способ срабатывает все хуже. А резервов снижения издержек в рамках существующей системы оплаты труда (за интегральный вклад работника в бизнес компании — фактически за выслугу лет) почти нет. Американцы оказались более конкурентоспособны и в этой области. «То, что нам преподносили в качестве социалистического принципа оплаты по труду, лучше всего развито в США. Это

классическая схема, прямо как по Марксу: труд измеряется сложностью и продолжительностью, квалификация плюс жесткое нормирование и почасовая оплата», — считает Олег Виханский. Эта схема идеально сочетается с американской системой профессионального роста.

В годы перестройки американские фирмы заимствовали японский опыт и вместе с традиционной повременной системой оплаты ввели — на десерт — премии по итогам деятельности фирмы в целом. Однако японским менеджерам, чтобы использовать опыт американских коллег, надо менять всю систему. Хотя делать это рано или поздно придется. Вот мнение «самого известного европейца в Японии» **Генри Уоллеса**, которого Ford направил вытянуть из кризиса своего японского партнера – компанию Mazda: «Молодые японцы хотят, чтобы их труд оплачивался в соответствии с их результативностью».

В конце концов личная результативность — это вопрос личной свободы и творчества. О том, что японцы не умеют генерировать новые идеи, известно давно, а то, что это умение будет главным конкурентным преимуществом в следующем столетии, стало ясно относительно недавно. Хотя японским компаниям нет равных в удовлетворении интересов потребителей, появляется новый тип потребностей, вынуждающий все время придумывать что-то абсолютно новое. И вот парадокс: американская система, где человек подчинен конвейеру, функции, вовсю производит и новые идеи, и лидеров для их воплощения, а японская система, где человек более ценен, чем его функция, испытывает недостаток ярких индивидуальностей, духа предпринимательства.

Сами японцы винят в этом систему образования, нацеленную на поощрение учащихся среднего уровня, а не на выдвижение ярких и амбициозных личностей. Поэтому в окрестностях Токио скоро появится центр предпринимательства, построенный по модели американских бизнес-школ. Между тем учебные заведения выполняют социальный заказ, и реально изменить ситуацию можно лишь с изменением потребностей корпораций. А с этим пока не густо, разве что некоторые компании, перепутав причину и следствие, предписали служащим ходить на работу не в костюмах и галстуках, а в джинсах и футболках. Их осторожность можно понять, ведь акцент на индивидуализм означает для японского менеджмента отказ от самого себя. «Оригинальность, уверенность в себе просто отвергаются японской системой управления», — утверждает Олег Виханский. Более того, новая парадигма менеджмента грозит разрушением традиционной японской культуры, которая зиждется на общинных ценностях.

Откуда же в конвейерной системе берутся лидеры и творческие личности? Не считая присущего американцам индивидуализма, работает все тот же функциональный подход в управлении. С одной стороны, он облегчает руководителям делегирование полномочий: делегировать что-то легче и безопаснее, когда это «что-то» детально прописано и может быть точно оценено. А децентрализация управления — прямой путь к массовому проявлению лидерских качеств. С другой стороны, с учетом известного соотношения творчества и рутины в процессе труда можно сказать, что, одержав победу над рутиной, сделав ее технологичной, американцы развязали себе и другим руки для творчества. В то время как в Японии бьют тревогу в связи с появлением рабочих из Китая, Вьетнама и Ирана, вернее, в связи с сопровождающим их ростом преступности и наркомании, разрушением традиционной культуры, США поглощают одну за другой волны иммигрантов. «Америка — самая притягательная страна для всего мира, потому что их не интересует, какой ты, а интересует, что ты умеешь делать как специалист. Их школьники уже не учат математику — они знают, что приедут китайцы или индусы, поступят в Массачусетский технологический институт и станут инженерами. А американцы будут заниматься искусством, юриспруденцией или бизнесом», — говорит Олег Виханский.

9.1.5. О совокупном человеческом капитале

На самом деле, по мнению специалистов, спор между американским и японским бизнесом еще не закончен. Хотя у японцев мало шансов сохранить традиционную систему менеджмента, они лидируют по такому важному параметру в управленни, как «совокупный человеческий капитал». «Чтобы решить вопрос о центрах силы, нужно оценить то, что называется value of human capital, — говорит Олег Виханский. — Вообще-то самый ценный человеческий капитал — в Японии. Если раньше на всех международных олимпиадах побеждали советские школьники, то сейчас в основном японские. Уровень массового образования в Японии, пожалуй, наиболее высокий. Кроме того, как уже говорилось, японцы привержены фирме. Им не хватает предприимчивости, но, я думаю, при их настойчивости в достижении целей это удастся поправить».

Кстати, по единодушным оценкам специалистов, с точки зрения предприимчивости, работоспособности, лояльности организации ценность совокупного человеческого капитала в России пока очень низка. Зато по всем этим параметрам в группу лидеров пробивается Китай, совокупный человеческий капитал которого — это симбиоз выдающейся предприимчивости и свойственной конфуцианству жесткости отношений в группе.

Американский человеческий капитал ценен в основном своей предприимчивостью, недостаток остального компенсирует система, в частности тот ее элемент, который отвечает за *воспроизводство менеджмента* — кадров, решений, технологий, — то есть управленческая теория, школа. В этом у американцев практически нет серьезных конкурентов. Американские теоретики менеджмента без устали развивают функциональный подход к управлению. Например, проведя исследования и выяснив, что основная работа менеджера — думать о продуктах, рынках и покупателях и реализовывать возникшие идеи, они начинают выяснять, *как это делается*, то есть строить конвейер мысли. Отсюда — всевозможные матрицы, помогающие американцам со школьной скамьи структурировать аморфную действительность. Отсюда — деление сотрудников на экстравертов и интровертов, получающих информацию всеми пятью чувствами и интуитивно, постепенно приходящих к решению или быстро — чтобы правильно разместить их по рабочим местам и «включить в работу все мозги компании». А если сам менеджер до чего-нибудь не додумается, это сделает мощная индустрия аутсорсинга деловой мысли — исследователи при многочисленных школах бизнеса. Они вовремя подскажут, что парадигма меняется. Например, в Harvard Business Review появилась такая статья. Оказывается, сейчас ключевой момент для выживания американской производственной компании — изменения в производстве. Между тем основной корпус менеджмента по старинке думает о финансовых, маркетинговых проблемах и давно по цехам не ходил. И авторы рекомендуют: срочно всем, от гендиректора до среднего менеджерского персонала, ехать на заводы — к себе, к конкурентам, за рубеж. И главное — инструктируют, на что по ходу экскурсии должен обращать внимание высший менеджер (Chief Executive Officer, CEO), а на что — рядовой клерк. И поедут ведь, и производство наладят. Потому что знают, где главное звено, где в каждый конкретный момент находится точка опоры.

При подготовке раздела использованы материалы журналов «Менеджмент», Management Today, Harvard Business Review

9.2. Практикум. Рыба растет с головы

Рост отечественных компаний тормозится из-за того, что собственники не готовы расстаться с оперативным управлением.

9.2.1. Ах, классика!

Классическая схема развития компании была описана еще в 1972 году **Ларри Грейнером**, профессором школы бизнеса Университета Южной Калифорнии, в статье «Эволюция и революция в растущих организациях», опубликованной в Harvard *Business Review*. В этом же издании работа была перепечатана в 1998 году как не утратившая актуальности (схема 9.2.1). В России к аналогичной периодизации, отличающейся лишь некоторыми деталями, пришли психологи **Евгений Емельянов** и **Светлана Поварницына** (консалтинг-центр «Шаг»). «Переходы с одной стадии на другую имеют четкую внутреннюю логику, – объясняет г-н Емельянов. – Каждый переход есть реакция на накопившиеся проблемы. После перехода старые проблемы снимаются и накапливаются новые. На каждом этапе меняются не только цели бизнеса, но и корпоративная культура и организационные механизмы».

Через первый этап прошли все без исключения российские фирмы. Название ему – «тусовка», или, по Грейнеру, «созидательный этап». Это время строительства компании, энтузиазма, подъема, семейных отношений внутри фирмы, креативности в бизнесе и полной безалаберности в управлении. О проблемах, связанных с этим этапом, расскажет любой: безответственного исполнителя нельзя уволить, потому что он зять уборщицы; куда уходят деньги, не известно, считаются они по «принципу бассейна» – притекли, утекли. Все остальное в том же духе. «В некоторых фирмах мы даже одинаковых ответов не можем добиться на вопрос, что и по какому поводу было решено, – рассказывают в консалтинговой фирме Case. – Разные люди дают разные варианты, иной раз исключающие друг друга». Постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей. По рассказам очевидцев, классическим примером была фирма «Микродин» эпохи 1994–1996 годов – неструктурированный монстр, внутри которого практически никто не понимал, что он делает.

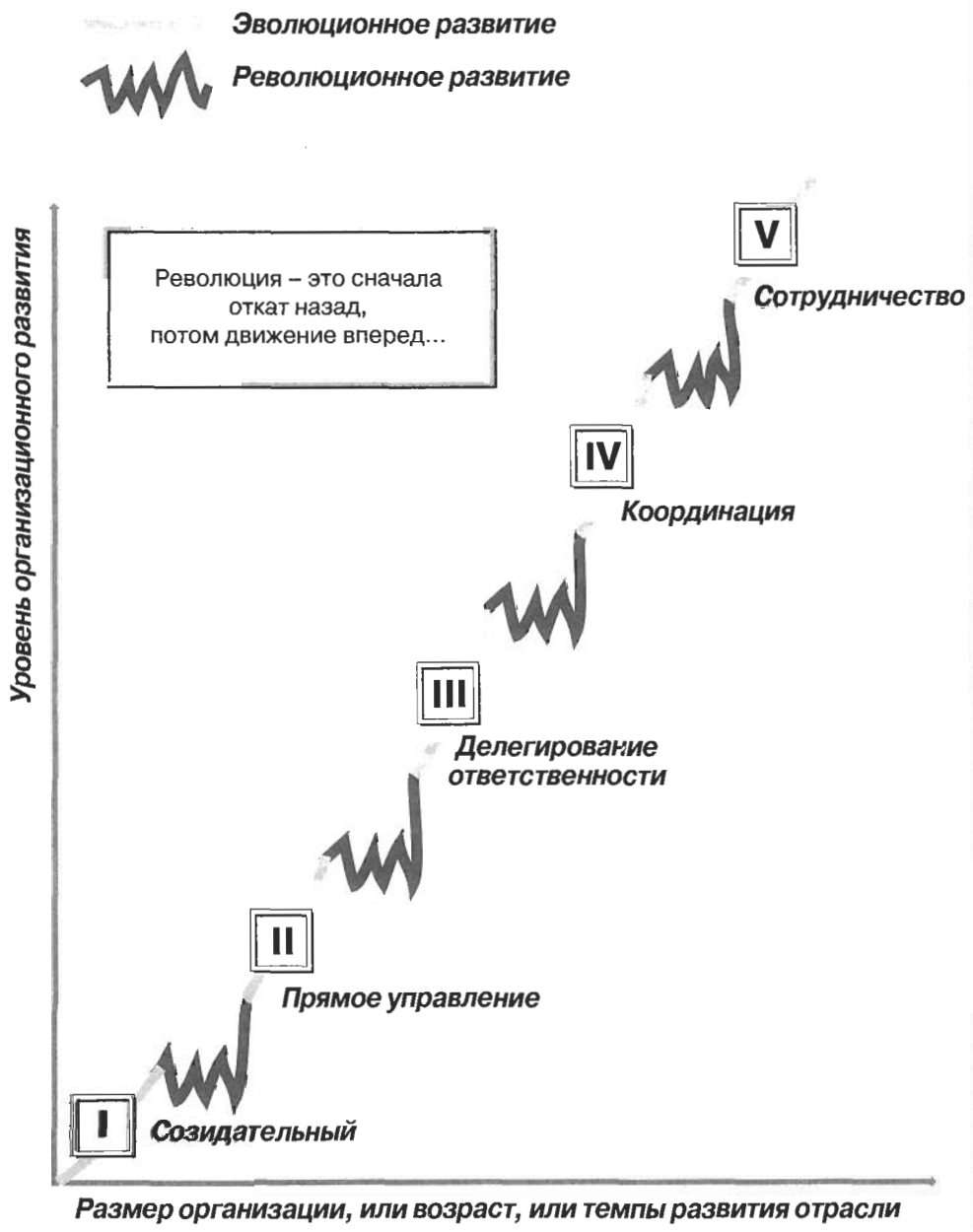
В этом случае самое время переходить ко второй стадии – прямого управления, или «механизации». Это не что иное, как внедрение регулярного менеджмента. Формализуются бизнес-процессы и процедуры управления, прописываются обязанности сотрудников, люди принимаются в организацию не по принципу «свой–чужой», а в соответствии с функцией. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие – умение ставить задачи перед нижестоящими и технологично подходить к планированию бизнеса и принятию решений. Эффективность компании резко повышается, она превращается в организацию-конвейер.

Становление, регуляризация, делегирование – текущие координаты для многих российских компаний.

Если светлый путь так ясен, то почему ему не следовать?

Схема 9.2.1

Стадии организационного развития (по Грейнеру)



Из истории известно, что в «механизированном» состоянии компания может жить не одно десятилетие. Существуют способы смягчить последствия неизбежной бюрократизации. «Тем не менее, — говорит г-жа Поварницына, — аура чиновничьей конторы рано или поздно начинает подавлять бизнес. Подразделения растут, взаимодействие между ними все труднее налаживать, они ведут постоянные тяжбы, решения проходят сквозь организационные структуры со скрипом. Активным людям становится неинтересно исполнять одну и ту же работу, они уходят, остаются те, у кого основной мотив — стабильное положение». Эти проблемы решаются на третьей стадии.

Третий этап — делегирование ответственности, или внутреннее предпринимательство, а по-старому хозрасчет. Организация переходит на управление по проектам. Руководитель проекта становится не только менеджером, но и предпринимателем, он управляет не отделом или департаментом, а бизнесом. Вновь, как в «тусовке», включены на полную мощность инициатива и энтузиазм, но уже наложенные на опыт «механизированного» менеджмента. Последний в полной мере действует на уровне проекта: поскольку речь идет об участии в доходах, подразделение заинтересовано в эффективности внутренних управленческих механизмов. «Мы такие компании наблюдали, — рассказывает г-н Емельянов. — Это конский топот. Глаза горят, все носятся, жизнь кипит, темпы развития фантастические». Высшее руководство выступает как внутренний инвестор и законодатель, оно контролирует эффективность вложений в проекты и устанавливает правила игры. При этом центр должен быть достаточно сильным, не авторитарно, а профессионально, для того чтобы противостоять центробежным тенденциям, характерным для этой стадии.

«Мы давно разделили организацию на центры ответственности и вели учет по каждому из них, чтобы понимать, что подразделение приносит организации, — рассказывает **Николай Редько**, генеральный директор Межбанковского финансового дома (МФД). — Это нужно было и для того, чтобы построить мотивационные механизмы, зависящие от индивидуальных результатов: управляющие получают определенный процент от прибыли своего участка. Но эти же механизмы демотивируют какие-то общественные вещи, разъединяют менеджеров. Зачем искать кооперацию, если источник моих доходов — мое подразделение? Приходится искать выход. Например, комбинировать систему оплаты по общим и личным результатам».

Не исключено, что в МФД заложены предпосылки следующего, четвертого, этапа развития компании, названного «координацией» (по Грейнеру), или Total Quality Control (по Емельянову–Поварницыной). По мнению последних, для отечественных компаний данный этап еще не актуален (не говоря уже о пятой ступени, «сотрудничестве», которая даже у Грейнера описана весьма приблизительно). Но драма российского бизнеса заключается не в том, что он в целом не дорос до четвертой ступени, а в том, что реально не может двинуться дальше первой.

9.2.2. Холостые обороты

Западные менеджеры рассказывают как о курьезе, что ни один завод, входящий в группу FIAT, не может произвести денежную операцию без подписи двух патриархов-владельцев или их доверенных лиц. А внутри себя заводы давно практикуют делегирование ответственности. Что для западников курьез — для нас норма. В российских компаниях нарушение принципа поступательного развития и смешение стилей (этапов) бывает и покруче.

Скажем, бывшие советские предприятия, имеющие все атрибуты «механического» управления, но лишенные в своем генезисе первой, предпринимательской, стадии, работают, по сути, вхолостую. Консультанты фирмы «Эльдорадо-М» говорят, что, налаживая финансовый менеджмент на таких предприятиях, приходится заново наполнять

пустые оболочки, в которые превратились такие понятия, как планирование, анализ, учет. Однако, и представив директору расчеты заработанного (выручка минус расходы) тем или иным подразделением, они часто слышат: «Я не могу им так мало заплатить, выведите их на (называется цифра, раза в полтора-два превышающая расчетную)». Последнее к «механическому» менеджменту никак не отнесешь, и, хотя это похоже на «тусовочный» стиль (жалую, сколько считаю нужным), на самом деле — просто «совок» (жалую не за дело, а так).

А что такое холдинг (третий этап), созданный на базе описанной выше бессмыслицы? «Чаще всего бизнес холдингового типа на постсоветских предприятиях формировался так, — объясняет **Валерий Панагушин**, директор Программы второго высшего экономического образования МАИ. — Головная организация вносила в дочерние предприятия оборудование и производственные площади и получала 51% капитала, а 49% оставалось за физическими лицами, работающими в подразделении. Делалось это с благими намерениями — отучить людей от иждивенчества. Холдинг частично загружал участки, но и те должны были суетиться и искать заказы, отчисляя в материнскую компанию, скажем, 15% прибыли. Но постепенно доля заказов, полученных с помощью материнской компании, уменьшается. Центр сам становится иждивенцем: живет за счет отчислений, думая, что без его доли в виде средств производства «дочкам» не обойтись. И оказывается не прав: «дочки» приспосабливаются к новым условиям и начинают жить самостоятельной жизнью: перепрофилируются, работают «вчерную», уходят на арендованные площади, оставляя на предприятии пустые этажи и незагруженное оборудование». Иначе и быть не может — руководству компании нечего противопоставить развалу: у него нет ни адекватной системы учета и контроля дочернего бизнеса (этим фирму награждает «механический» этап развития), ни стратегического лидерства, что обычно переходит по наследству от «тусовки».

Про холдинги, образованные новыми предпринимателями, давно известно, что они «непастоящие». «Проблема ранних протохолдингов была в том, — считает г-жа Поварницына, — что предприниматели, как только у них начинал процветать основной бизнес, тут же стремились наплодить новые. У нас был заказчик, открывший 49 инвестиционных направлений. Может, в российских условиях это и обосновано — иметь лишние опоры. Но так как все происходило в "тусовке", никто не считал, во сколько что обходится. Потом они потеряли все, в том числе и основной бизнес». Иными словами, компания попала в стадию делегирования ответственности, минуя стадию воспитания последней и не научившись поэтому считать деньги и доводить операции до нужной степени эффективности. В результате, наспех вскарабкавшись с первой ступени на третью, большинство подобных фирм оказалось в начале пути.

Характерный штрих: бывшие лидеры развалившихся структур не опускают руки, обычно создавая новую «тусовку» из остатков старой. Коммерческий холдинг с планами организации собственного производства становится скромной, хотя и успешной, компанией fast food. Крупнейший импортер, намеревающийся создать сеть филиалов по всей России, превращается в рядовую оптовую фирму и проч., не говоря уже о последних чудесных превращениях в банковской сфере. Таким образом, личный потенциал лидера, в отличие от общественного, корпоративного потенциала, вполне задействован. Но трудно поручиться, что с ростом бизнеса вновь не будет совершен холостой оборот.

Рассказывает **Дмитрий Адамов**, президент издательской компании ЗАО «Армада»:

– Первые шаги наше издательство сделало по классической схеме. Мы (я и еще двое учредителей), физики, сидели в одной комнате в НИИ. Потом к нам присоединилась большая группа людей из нашего же института, их привлекали по принципу «мы их знаем и можем им доверять». Типичная «тусовка»: вместе пьем чай, сидим до позднего вечера, грузим

книги, радуемся победам. Этот период длился почти три года, и стало ясно, что так дальше работать нельзя. Нет четко определенных отношений между людьми и структурами, из-за этого нет ответственности за свое дело. Фирма развивалась бурно, наращивала обороты, но средства растекались. Эффективность решений была низкой: что-то решили, но никто не принял к исполнению, через неделю опять возвращаемся к тому же вопросу.

Но самое главное, проработав к тому времени в издательском деле четыре года, мы с партнерами не могли четко сформулировать, для чего все это: ну книги интересно издавать, дело благородное делаем, интересно в таком деятельном коллективе находиться. И только попытавшись разобраться, что же происходит в компании, мы осознали, что занимаемся бизнесом, а не благотворительно-филантропической деятельностью. А для того чтобы бизнес хорошо работал, нужна структурная перестройка, связанная с выстраиванием какой-то иерархии, освобождением от каких-то людей, наймом новых.

Начали выстраивать вертикаль управления. До этого между учредителями обязанности, конечно, были как-то распределены: я – президент, они – исполнительные директора. Но четкости не было. Вообще, когда фирма создавалась, учредители до конца не понимали, что совет директоров или собрание акционеров — это законодательная власть в компании, а генеральный — исполнительная. Сотрудники бегали то к одному, то к другому. Многие вообще полагали, что следует посетить всех троих, чтобы решение стало узаконенным. А если кто-то из нас высказывал сомнение, это приостанавливало весь процесс.

Но вот назначили мы генерального директора, сформировали совет директоров. Попросили вновь назначенного генерального подготовить свой план реформирования, дали ему карт-бланш. Но он ошибочно посчитал, и мы этой ошибке, к сожалению, потворствовали, что самое главное уже пройдено: его назначили, у него есть власть и полномочия. Надо было бы собрать людей, объяснить, что происходит, чтобы сотрудники сознательно участвовали в реформах. А вместо этого началась возня в кулуарах: люди оказались в положении винтиков и шпунтиков, которыми он намеревался руководить в приказном порядке. Работники питались слухами, некоторые уходили, оставшиеся думали не о том, что предстоит сделать, а о том, как защитить себя. Нужно было с каждым структурным подразделением отрабатывать его задачи, определить оптимальный состав, разработать систему материальной заинтересованности в конечном результате. А он слишком буквально понимал идею механистичности и на каждую операцию поставил по человеку. Систему опять начало лихорадить.

После этого неудачного опыта у нас сложилось мнение, что при наличии трех равноправных хозяев провести какое-то решение можно только при полном согласии. И мы преобразовали компанию в организацию холдингового типа. Создали три дочерние фирмы, три редакции, которые сами формируют издательскую политику. Общими остались торговая марка, производственный процесс (в свое время у нас был сильный прорыв именно в производстве: вложили средства в компьютеризацию, создали очень современный и мощный комплекс); закупка материалов (когда закупаешь вагон, они обходятся дешевле). Пока мы считаем, что лучше заключать общий договор об аренде. Но я не удивлюсь, если кому-то захочется быть поближе к дому и он переедет. Была мысль объединить сбыт, но мы не пришли к единому мнению по кандидатуре руководителя оптового подразделения. А я сейчас вливаюсь в торговую систему, организованную на паях издательствами «Вагриус» и «АСТ-пресс».

Мы можем прожить отдельно, но у нас есть общая история, рвать которую пока не хочется. Сейчас мы переживаем этап разъединительный, сбрасывая все, что тянет, держит. После того как произойдут все разделительные процессы, мы сможем понять, в чем можно интегрироваться на основе четких условий взаимной выгоды.

9.2.3. Узкий круг

Итак, для некоторых российских компаний типично аморфное состояние «полутусовки» — полу чего-то еще. А главный источник этой неопределенности — своего рода замедленное развитие первых лиц, недостаточная деловая зрелость. В чем это выражается?

Согласно теории Грейнера, переход бизнеса из одной стадии развития в другую есть управленческая революция, причем революция «сверху», а весь исторический путь компании представляет собой чередование

эволюционных и революционных периодов. Но наши руководители тут проявляют неуместный консерватизм.

Мы уже говорили, что со сменой этапов развития фирмы в ней меняется буквально все: от организационной схемы до корпоративной культуры. Но в первую очередь это касается лидеров – им первым придется буквально отказаться от самих себя. Самый простой пример: полноценный переход к «механической» ступени развития невозможен, если в компании нет полной прозрачности в структуре, механизмах управления, мотивации персонала и т. д. Но, по мнению Николая Редько, во многих компаниях первым лицам прозрачность просто невыгодна: «Эти руководители прежде всего политики. Их правило – разделяй и властвуй. Сознательно дублируются некоторые функции, поддерживается психологический конфликт между менеджерами. Ведь для его разрешения вассалы придут ко мне, я верховная власть».

Двусмысленность усугубляется тем, что не выяснены отношения между собственниками. «Однажды мы пришли на фирму, где конфликт между учредителями дошел буквально до демонстративной чистки ружей на рабочем месте, – рассказывает Евгений Емельянов. – Начали разбираться. Оказалось, у них в подкорке сидели совершенно разные модели развития бизнеса. Один стремился создать крупную компанию а-ля министерство союзного значения, а два других предпочитали ничего не менять, остаться на уровне маленькой фирмы с 15 сотрудниками». Свои представления о путях развития бизнеса в любом случае хорошо бы привести к единому знаменателю. Это особенно важно сейчас, потому что в ближайшем будущем российским компаниям предстоит пройти, возможно, через самое трудное из революционных испытаний.

Речь идет о передаче управления фирмой, а значит, и своих представлений о ее будущем, от собственников наемным профессионалам. Это неизбежно, если всерьез говорить о переходе с первой на вторую ступень развития фирмы, утверждает Грейнер. Это естественно, считает и **Алексей Резникович**, руководитель московского офиса компании «Маккинзи», не зря ведь созданием новых продуктов и технологий занимается одна группа специалистов, а раскруткой – другая. Это не значит, что создатели компании останутся не у дел, в конце концов у них свое бремя – принимать ответственные решения, касающиеся миссии и стратегии бизнеса.

Пока что бизнесменов-революционеров можно перечесть по пальцам. Объяснения заранее известны. Во-первых, это психологические факторы: основатели бизнеса чувствуют себя обделенными, наблюдая, как другие люди налаживают механизмы основанной ими компании. Кроме того, наши лидеры не имеют навыков командной работы и часто не знают, что конкретно делегировать. Во-вторых, это объективные причины: профессионалов действительно мало, и они дороги, особенно если пользоваться услугами специализированных агентств. И нет стопроцентной гарантии, что выбор наемного управленца окажется безошибочным.

Специалисты предлагают различные «обезболивающие средства». Может полегчать, если организовать на фирме отдел развития или инвестиционное направление, которое мог бы возглавить хозяин: чем бы дитя ни тешилось, лишь бы не мешало основному делу. Наиболее упрямым, стремящимся работать на главном направлении, ничего не остается, как стать на время работы наемными служащими. Однако не обязательно сразу передавать все полномочия. Для начала, как рекомендует г-н Резникович, можно взять профессионала на позицию Chief Operation Officer (вице-президент по текущим операциям), а владельцу компании оставить должность Chief Executive Officer – генерального директора, который управляет всей компанией, но сосредоточен в основном на стратегических задачах. Постепенность хороша и тем, что позволяет решать кадровые проблемы за счет внутренних резервов.

В любом случае тут требуется зрелый подход, а он заключается прежде всего в том, чтобы проявить добрую волю в отношении своего бизнеса. Если же ее нет, лучше просто не давать бизнесу расти.

9.3. Практикум. Импровизация с петлей на шее

В роддоме пациентка от страха заявила, что не будет рожать. «Гражданочка, мы беременными никого не оставляем», – заверил ее доктор.

9.3.1. Очень хорошо забытое старое

Главный миф о реструктуризации – дескать, мы это уже проходили. Те, кто с готовностью предается воспоминаниям о слияниях и разукрупнениях социалистической поры или приводит живые примеры («холдингизации») из недавнего прошлого, правы в одном: мероприятия, которые у нас было принято называть реструктуризацией (модернизация технологии, изменение структуры производства или структуры управления), на самом деле не решают проблему, с которой столкнулся российский бизнес сегодня. Чтобы стать конкурентоспособными, нашим предприятиям необходимо осуществить глобальную двуединую модернизацию – и производства, и управления. А такого в отечественной практике уже давно не было.

Игорь Лавровский, президент консалтинговой фирмы Venturepгise Inc.: «Можно реструктурировать предприятие, не затрагивая систему управления. В советской истории примеров тому нет числа: именно так постоянно реструктурировался весь военно-промышленный комплекс. В конце концов растущие военные издержки просто обрушили все здание госплановской экономики. Можно также реструктурировать систему управления без реструктурирования предприятия, что и произошло в России после 1991 года. Новая система управления производством через воздействие рыночных стимулов была как бы имплантирована в дряхлое тело все той же советской экономики. В результате произошли крупные перекосы, последствия которых будут сказываться еще очень долго».

Характерный пример перекоса – обновление хозрасчетных схем, которым многие ограничились. Самостоятельность, свалившаяся на предприятия в результате внедрения «голого» хозрасчета, не пошла им на пользу, отсюда – вынужденное восстановление жесткой централизации, но и это не помогло при повальных неплатежах. Куцые реформы лишь завели в тупик, не дав руководителям возможности модернизировать производство, поскольку шансы на инвестиции блокированы неэффективным менеджментом. Но дело не только в набившем оскомину инвестиционном голоде. Просто реструктурирование предприятия должно идти рука об руку с перестройкой всей системы управления. Вот как это объясняет Игорь Лавровский: «Новая технология всегда производительнее, но и дороже старой. Для того чтобы окупить экономические затраты на ее применение, нужно, чтобы производительность людей и оборудования была выше, чем при прежней технологии. А это уже классическая управленческая задача».

«Предприятия, освоившие новые, *интегрированные* модели управления, сегодня выжи-

Как легко установить, участники этой древней истории новейшего периода продолжают оставаться на виду и продвигать разнообразные решения кухонного творчества.

Когда нет выхода назад, лучше идти вперед.

вают, наращивают объемы производства, загружают работой не только вторую, но и третью смену», — это утверждение директора фирмы «РОЭЛ Консалтинг» **Василия Тренева** выбивает почву из-под ног тех, кто ссылается на социальные факторы, обосновывая невозможность реструктуризации. Более того, гендиректор Чебоксарского завода электроники и механики («ЗЭиМ») **Станислав Ляпунов** считает, что именно реструктуризация дает шанс реализовать модель социально мягкого реформирования. «Социальный оптимизм в Чебоксарах удивляет специалистов, приезжающих из Москвы», — говорит он.

Другая сторона медали — якобы невозможность избавиться от так называемой социальной сферы, что делает реструктуризацию экономически бессмысленной. Но, как показывает опыт, модернизация управления (внедрение оперативного учета и использование новой финансово-экономической информации, да просто настрой на оптимизацию финансов) позволяет совершенно иначе взглянуть и на эту проблему. Такое случилось, в частности, на Шатурском мебельном комбинате.

Аудит затрат (а в него входит и оценка издержек на социальную сферу) ослабляет бронебойный на первый взгляд аргумент о нехватке средств на реформы. И вообще, заблуждаются те, кто думает, что деньги — это главный дефицит при реформировании предприятия. Многоопытные руководители (не получившие, кстати, ни копейки внешних инвестиций) утверждают, что главный дефицит — это люди. Вот как эту мысль развивает Михаэль Обермайер, директор российского отделения «Маккинзи»: «Реальное реструктурирование происходит у людей в головах. Ситуация в мире такова, что вы не можете создать новую систему, которая надолго будет оставаться стабильной. Вы можете создать *процесс*, который обеспечивал бы людям определенные профессиональные навыки, с тем, чтобы они, эти навыки, позволяли им постоянно адаптироваться. Поэтому я бы сказал, что идеальный реструктурированный мир — это не мир новых структур. Это мир новых людей. И проблема заключается именно в этом».

Положим, у западных менеджеров действительно не осталось никаких проблем, кроме философско-гуманитарных. Но у российских директоров не разрешен ряд более земных вопросов, например: как ослабить центробежные тенденции, возникающие в ходе реструктуризации?

9.3.2. Скачок или эволюция — вот в чем вопрос

Отечественный опыт показывает, что решить эту проблему можно двумя противоположными способами, которые соответствуют двум разным сценариям реформ (об одном из них рассказывается в истории Шатурского мебельного комбината, о втором — в беседе с чебоксарским директором). Строго говоря, «правильный» из них лишь один — он сплошь и рядом «разрабатывается» для российских предприятий западными консультантами (долой еще одно заблуждение, что реструктуризация дело сугубо индивидуальное). Но отечественные менеджеры потеряли бы лицо, не выдвинув альтернативы.

Генезис отечественного сценария зауряден: генеральный директор «ЗЭиМ» пошел по пути, который до сих пор часто встречается в нашем управлении, — «героическому». В отличие от западного, то есть основанного на процедурах и поэтапности, этот путь делает ставку на людей и предполагает своего рода революционный подход, забегание вперед, перескакивание через этапы. Так, если в шатурском (западном) варианте самой реструктуризации предшествует обучение и внедрение элементов регулярного менеджмента, то в Чебоксарах начали с «самого главного» — вертикальной дезинтеграции (в самостоятельные предприятия выделяются все вспомогательные производства) и лишь через несколько лет занялись процедурами, то есть наладили реальные,

а не только «партийные» инструменты управления.

Возвращаясь к вопросу о центробежных тенденциях, можно точно сказать, что отечественный сценарий связан с большими рисками, поскольку на первом этапе его успех зависит сугубо от человеческого фактора, так сказать, командного героизма. В этом смысле чебоксарский завод своими достижениями обязан только феноменальному директору, который сумел найти и воспитать таких же феноменальных менеджеров. В то же время «героический» путь позволяет быстрее достичь желаемого. Учитывая это, а также природную склонность российских менеджеров к героизму, воздержимся от окончательного вердикта.

В конце концов каждый выбирает свои риски в зависимости от того, чем располагает в большей мере — запасом времени или слаженной командой (схема 9.3.1). Кроме того, у специалистов вызывает удивление сам факт существования таких «чистых», хрестоматийных примеров, как Шатура и Чебоксары. В жизни чаще встречаются промежуточные варианты.

Но для начала обратимся к «хрестоматии».

Мифы о реструктуризации

- В ней нуждаются предприятия в состоянии банкротства или кризиса.
- Реструктуризация — это разукрупнение предприятия.
- Ею должно заниматься правительство (варианты: местная администрация, внешний управляющий, консультанты).
- Консультанты тут не помогут, поскольку не знают нашей конкретики.
- Реструктуризация невозможна, так как нельзя избавиться от социальной сферы.
- Она ухудшит социальный климат на предприятии (в населенном пункте).
- Она сегодня нецелесообразна, так как порождает центробежные тенденции.
- Главный дефицит при реструктуризации — это дефицит денег.
- Сценарий реструктуризации каждый раз придумывается заново для конкретного предприятия.

Три кита реструктуризации

1. *Освоение технологий менеджмента* и использование внутренних резервов (санация затрат) — полностью в руках директоров предприятий и российских консультантов.
2. Стратегический маркетинг (*поиск хорошего продукта* и хорошей технологии) — практически все сосредоточено на Западе, необходимы западные консультанты.
3. Инвестиции — зависят, во-первых, от правительства (создание благоприятного инвестиционного климата), во-вторых, от предприятия (качество управления).

9.3.3. Хроника пикирующего комбината

И я повторяю то, чему меня учили родители. Поставь себе цель. Получи такое образование, какое только можешь, но затем, ради Бога, делай что-нибудь! ...ты ...поразишься тому, как в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься. И конечно же, будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага.

Ли Якокка. «Карьера менеджера»

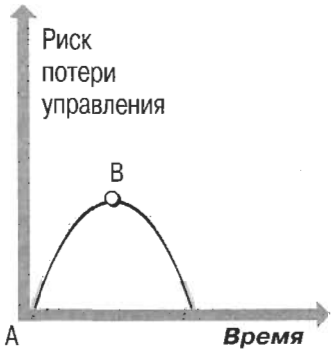
«Я просто Бога благодарю за то, что произошло. Мы сегодня управляем ситуацией, что бы ни случилось на рынке», — этими словами **Валентин Зверев**, генеральный директор Шатурского мебельного комбината, закончил свой рассказ о реформировании предприятия. Хотя процесс не завершен, есть что предъявить тем, кто не очень верит в директорские фантазии: рост продаж превышает прогнозы, запускаются новые направления бизнеса. Между тем было время, когда реформаторы еле сводили концы с концами.

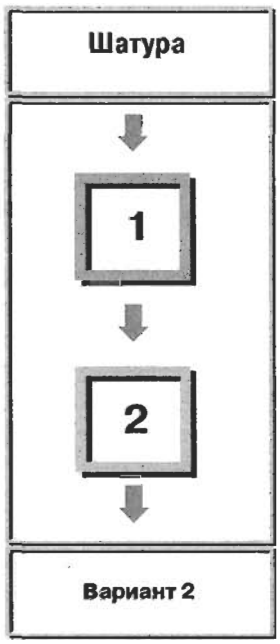
А начиналось все не год и не два назад. Руководство комбината ведет отсчет с событий как минимум десятилетней давности.

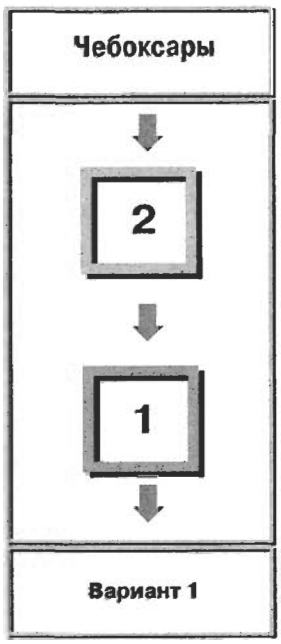
Сергей Парвицкий, нынешний финансовый директор, начинал трудовой путь в ОТЗ комбината, отвечал за соцсоревнова-

Схема 9.3.1

Риски сценариев реструктуризации







1 – регуляризация

2 – реструктуризация

ние. «Это было точно по Хазанову: «Вы что делаете?» — «А вы?» — «Я выдвигаю почин». — «А я его подхватываю», — вспоминает он. Желание научиться работать по-другому пришло во время рыжковских реформ, когда всех отпустили на полный хозрасчет и самофинансирование. Правда, ни на популярный в конце 1980-х коллективный подряд, ни на аренду в Шатуре переходить не стали. Новые реалии осваивали через привычный механизм агитпропа: на всеобщее обозрение вывешивали плакаты, где прибыль расписывалась по нормативам. «Мы впервые почувствовали результаты своего труда. Нам хотелось понять и людям объяснить, откуда что берется, как распределяется», — поясняет финансовый директор.

Шатурский мебельный комбинат (Московская область) основан в 1961 году. Вместе с Шатурской ГРЭС («лампочка Ильича») является градообразующим предприятием города с тридцатитысячным населением. В 1980-е годы был базовым предприятием ПО, куда входило 60 мебельных фабрик Центра России.

Генеральному директору помогла учеба в коммерческой школе АНХ в 1989 году. «Я до сих пор удивляюсь, что в то время все было так грамотно преподнесено, — говорит Валентин Зверев. — Это помогло мне понять рынок, поэтому и на приватизацию мы шли осмысленно. Правда, когда в 1992 году мы акционировались, я четко осознавал, что с нашими знаниями и той практикой, которую мы имели, предприятию не выжить. Нужны были новые знания, и мы начали их искать».

За первый консалтинг комбинат отвалил одной датской фирме 42 тыс. долларов — солидная сумма для 1993 года, говорящая о готовности любой ценой постигать рыночные истины. Появилось некое представление о месте комбината на рынке, недостатках управления. «Это был самый общий взгляд, — вспоминает г-н Зверев, — а *что* и, главное, *как* все сделать, было не ясно. Но это лишь усугубило понимание ситуации».

Из того опыта извлекли два урока. Первый — продолжать доить знания из консультантов. Второй — по возможности делать это не за свой счет, а, например, через программы западной помощи. Оказалось, что выиграть конкурс на участие в такой программе нетрудно: решающим критерием была психологическая готовность руководства к преобразованиям. Поэтому, как говорит **Геннадий Калитин**, коммерческий директор, «просто раскидывали документы широким фронтом, а вдруг где-нибудь повезет». И везло.

Когда в 1994 году на комбинат пришли консультанты «Маккинзи», они, по словам гендиректора, «всем прочистили мозги, дали план действий». У финансового директора своя точка отсчета: «Появилось представление о том, что такое бюджет, себестоимость в рыночной экономике, точка безубыточности». К следующему акту консультационной благотворительности (в 1995 году приехал пенсионер из Международного корпуса экспертов) задача была предельно конкретной: внедрить западную методику учета. «Мы поняли, — говорит г-н Зверев, — что с учетом решим вопрос управления предприятием: оттуда растет все, там полная картина. То, что "Маккинзи" научила делать лишь грубо, приближенно, надо было освоить на сто процентов».

Комбинат попал в своего рода номенклатурную обойму: появились связи, репутация среди тех, кто распределяет западную помощь, в самих консалтинговых кругах. Так, вскоре удалось выйти на Союз деревообработчиков и мебельщиков Италии, который предложил услуги специалистов по деревообработке. Позднее в Шатуре появились мебельщики из Германии. Консультационный поток не прекращается до сих пор.

Проблема заключается в том, что, пока консультанты «прочищают мозги» руководству, предприятие в основном продолжает работать, как работало. Вот ситуация начала 1995 года глазами одного из руководителей комбината: «Семь отдельных производств, часть которых находится в технологической цепочке, а часть стоит "слева". Финан-

сы: слабый учет, нет жесткого контроля над дебиторской задолженностью, нет общепонятных сводок для высшего руководства, каждый разговаривает на своем языке. Вместо маркетинга – обычный отдел сбыта, который находится в привилегированном положении. Нашему основному продукту, "стенке", было лет десять. Избыток персонала, но основная проблема – очень мало людей с экономическим мышлением».

Но главное, что предчувствие, посетившее генерального директора еще в 1992 году, когда рентабельность зашкаливала за 200%, его не обмануло: в 1994 году начался спад продаж. По бизнес-плану притока денег не ожидалось в течение ближайших трех лет (консультанты советовали искать инвестора). Неудивительно, что, оказавшись один на один с тающим рынком, руководство комбината было несколько деморализовано. «Если честно, – вспоминает Геннадий Калитин, – когда падают продажи, а за спиной тысячи людей и надо платить всем зарплату, тяжело заниматься стратегией, рутина заслоняет все. Кто главный на комбинате? Начальник производства».

Изменить представление о том, кто «главный», оказалось нелегко, хотя старались следовать заветам консультантов. А те выделили четыре блока реформ: маркетинг (исследование рынка), новый продукт, финансы, структура управления. Управленческую структуру преобразовали сразу. Вместо десяти заместителей и начальников служб у гендиректора стало четыре помощника: коммерческий директор, по производству, финансовый и административный. При этом коммерческий директор возглавил два из четырех приоритетных направлений – исследование рынка и создание нового продукта. Была создана служба маркетинга.

Геннадий Калитин: «В идеале служба маркетинга на предприятии главная, она тянет воз. Но я с самого начала столкнулся с тем, что провести эту идею в сознание коллег будет тяжело. И я подумал: надо ли ломать людей, не лучше ли попытаться сначала что-то сделать, создать имидж этой службы? Я решил, что не стоит пока тратить жизненную энергию на то, чтобы "пробивать" понимание значения своего подразделения. Все думали, что отдел продаж – это и есть служба маркетинга». Иными словами, из всех участков работы: сбыт (отдел продаж и сеть региональных представителей); информационное обеспечение, или маркетинг в узком смысле (исследования рынка и реклама); разработка нового продукта; сервис – акцент был сделан на продажах.

Скоро выяснилось, что сама по себе активизация сбыта мало что дает, хотя направление выбрано верно – переориентация с Москвы и Московской области (традиционно это составляло 60% сбыта) на регионы. Стали посылать всех, включая начальников цехов, в командировки в качестве торговых агентов. В результате спад продаж немного *замедлился*. «Стало ясно, что без нового продукта ничего не сделаешь, хоть ты тресни», – вспоминает г-н Калитин. Но тут случилась главная заминка.

Все уперлось в одну деталь: в схеме, нарисованной консультантами, разработка нового продукта числилась за службой маркетинга, а уж потом пунктиром соединялась с производством. «Вот на этом пунктире мы и споткнулись, – рассказывает коммерческий директор. – Я начал работать в апреле 1995 года, в августе мы вроде бы определились по новому продукту, но еще месяцев пять или шесть потеряли из-за того, что не могли найти общего языка – кто, как и что делает. Отдел маркетинга исследовал рынок, описывал и передавал производству требования к новому продукту. А там это все как-то глохло. Только к весне следующего, 1996 года мы спохватились».

9.3.4. Мертвая петля

«Мы не сможем производить то, что *кому-то* легко продавать», – заявили производственники, когда вопрос о новом продукте встал ребром. А это случилось уже летом 1996 года, после того как в мае на очередной выставке в Сокольниках образцы мебели, разработанные под руководством служ-

бы маркетинга, были встречены "на ура". (Валентин Зверев: «Эта выставка сыграла большую роль. В первом квартале 1996 года нам стало ясно: ситуация настолько тяжелая, что мы уже не влияем на бюджет. Надо было менять ассортимент и менять все в производстве. Мы впервые позволили маркетинговой службе вместе с дизайнером подготовить эскизы. Было много скептиков: выставка через месяц, какие эскизы, ведь даже документация не разработана. Я вручил эскизы директору по производству и сказал: "Делай!" И они успели. Восемь из двенадцати образцов очень понравились оптовым покупателям».)

«Пусть мы делаем плохую мебель, но она такая дешевая! Это наша ниша», — еще один аргумент против новой продукции. При этом кивали на Электрогорский комбинат, который выпускает дешевые кухни и прихожие и имеет стабильные продажи. Рассказывают, что одного рьяного поборника старины гендиректор отправил на перевоспитание из службы производства в отдел продаж: мол, пусть попробует пристроить куда-нибудь свои дешевые «стенки». Когда после долгих поисков тот привел двоих клиентов, но при условии значительных скидок (!), сопротивление оппозиции ослабло. Что касается кухонь, то служба маркетинга придумала отдельный ответ Чемберлену.

Было принято стратегическое решение о расширении ассортимента — производстве кухонь, детских и прихожих. Хотя и тут не обошлось без споров: дескать, мы профессионалы по «стенкам». «Я пытался доказать, — вспоминает коммерческий директор, — что мы в кризисе и надо искать выход, что чем больше ассортимент, тем проще продажи». Предстояло радикально обновить традиционные «стенки» и офисную мебель, 70% всего объема продаж. Оставшиеся 30% приходились на спальни, которые начали производить в 1994 году по совету консультантов. Это был тягловый конек продаж во время кризиса.

Но одно дело решить стратегически, другое — издать приказ об остановке производства. «Было просто страшно, ведь требовалось буквально в течение месяца прекратить производство старого продукта и сделать новый, — рассказывает коммерческий директор. — Зверев решил: снимаем то, начинаем делать это...» По словам гендиректора, план состоял в том, чтобы, грубо говоря, из старых деталей сделать новую мебель: «Нас итальянцы научили тому, как можно на одном корпусе, на небольшом количестве типоразмеров дать большую гамму мебели — от классического до модернового стиля. У итальянцев мы стали покупать фасады и комплектующие, от которых зависело качество, но производство которых нам было не по зубам. Постепенно этот список должен был уменьшаться».

Обновление ассортимента заняло не один месяц, а три. Но это было достижением. «Всегда ставили один новый продукт в течение года, а тут — больше десятка наименований», — поясняют руководители комбината. Как только новый продукт появился, на него сразу пошел спрос. И комбинат столкнулся с другой проблемой — дефицитом на собственную продукцию. Теперь продажи стопорились оттого, что производство не справлялось с объемами, которых требовал рынок. Коммерческая служба принципиально не хотела поднимать ценовую планку: во-первых, чтобы остаться в выбранной нише, во-вторых, производственники каждый месяц обещали, что сделают столько, сколько надо.

Объем продаж в 1996 году упал на 22%, и это был самый низкий показатель за все годы. По словам гендиректора, до появления нового продукта, а вместе с ним и небольшой прибыли, проедали оборотные средства. Результат — отрицательный годовой баланс. Но он мог быть еще хуже.

9.3.5. «Подушка под реструктуризацию»

Если оценивать эти рискованные маневры задним числом, то они сильно смахивают на авантюру. Шанс на выживание давала сис-

тема мер, которую Валентин Зверев назвал «подушкой под реструктуризацию»; в отчете консультантов они проходили по блоку «финансы». В узком смысле речь шла о снижении издержек как сугубо антикризисной мере. Здесь у предприятий, выросших в социалистической системе, громадные резервы, и Шатурский мебельный комбинат не исключение.

Как всегда, наибольший эффект дали элементарные шаги. Чтобы сократить потребление тепло- и электроэнергии, дававшее около 20% затрат, пришлось поставить счетчик на трубе, идущей от ГРЭС, в нужном месте: не перед развилкой на город (выяснилось, что туда уходило 80% тепла!), а после нее. Затем по совету консультантов от энергоаудита (плод участия в очередной программе западной помощи) поставили на паровое оборудование конденсатоотводчики. Сумма, потраченная на их покупку, возвращается чуть ли не ежемесячно в виде экономии от эффективного использования тепла.

Но это было начало, творчество ждало впереди. Специалисты комбината создали компьютерную систему поцехового учета потребления электроэнергии (в «Мосэнерго» утверждают, что в России таких прецедентов не было). Перевели энергоемкие производства на работу во вторую смену, опять-таки из соображений экономии. Но с точки зрения перспективы ценность этого новшества гораздо выше: был дан толчок автоматизированной системе учета затрат на производстве, то есть управлению себестоимостью. «Это была моя мечта с 1985 года, когда я писал первое «Положение о хозрасчете», — говорит Сергей Парвицкий. — Резервы там колоссальные».

Еще одним резервом оказалась система снабжения. «Я заставил сделать рейтинг материалов и увидел, что из нескольких тысяч позиций лишь около сорока формируют 75–80% затрат. Эти сорок позиций мы стали отслеживать, и я увидел потрясающий разбег в ценах. Два разговора с начальником отдела снабжения — и планово-учетные цены снизились на 7%, потом эта тенденция продолжалась».

За 1996 год вышел десяток приказов по сокращению издержек, эти меры коснулись практически всех статей, включая «копеечные». Передав социальную сферу муниципалитету, вместо половины чистой прибыли, уходившей на ее содержание, стали платить 1,5% от реализации в виде социального налога. Этот шаг замечателен еще и тем, что он послужил, по словам генерального директора, к обоюдной выгоде и города, и комбината: «Я городским властям все время говорил, что, если они будут держаться за сумму, которая идет на содержание этих учреждений, они не получат от меня в два раза больше денег в виде налога». Прогноз оказался слишком скромным: в 1997 году налог в местный бюджет превысил указанную сумму более чем втрое.

На самом деле «подушка под реструктуризацию» — это не столько сокращение затрат, сколько установление полного контроля за ними и за финансами в целом. Этим и была озабочена финансовая служба с 1995 года, методично внедряя оперативный учет, учась составлять бюджеты. К концу 1996 года стало ясно, что учебное бюджетирование можно делать «законным». Благодаря бюджету на 1997 год руководство комбината оказалось готово к выходу из пике и началу планомерного подъема.

По правде говоря, вокруг бюджета опять разгорелся спор. Как ни странно, меньше всех к росту продаж была готова коммерческая служба: максимум, на что она рассчитывала в 1997 году, это сохранение достигнутого. «Они оценили тенденции продаж 1996 года, но не учли перемен внутри предприятия. Реорганизация производства на 1 января 1997 года была осуществлена на 70%, — говорит генеральный директор. – Это был пессимистический прогноз, хотя при достигнутом снижении затрат он давал определенные результаты».

У финансовой службы были иные резоны. «Мы три раза обсуждали главную строчку бюджета, — рассказывает г-н Парвицкий. — Коммерческий директор и началь-

ник отдела продаж доказывали, что больше продать они не смогут. Я говорил, что они просто обязаны. Сделали такой вариант: бюджет отдела продаж плюс 5% — обсчитали, составили таблицу движения денежных средств с учетом чистой прибыли, амортизации. И получилось, что 5% роста продаж дают рост чистой прибыли более 30%!»

Третий вариант был составлен по предложению генерального директора и предполагал рост продаж на 20%. «Это эффект холодного душа, — поясняет г-н Зверев. — Нашим людям многие вещи становятся понятны в экстремальной ситуации. 20% – это, с одной стороны, убедительный финансовый результат, а с другой — наш уровень продаж два года назад, то есть нам нужно всего лишь вернуть тот объем».

Забавно, но реальность подтвердила как бы все три прогноза. Сначала ситуация развивалась по пессимистическому сценарию (до середины весны сказывалось сезонное затишье на рынке), затем до середины лета реализовывался «пятипроцентный» бюджет, а вот к осени из-за ажиотажного спроса вновь было впору ставить вопрос о наращивании производства. Официально предприятие жило по «пятипроцентному» бюджету, фактическая часть которого пересчитывалась в любом случае. При этом отклонения в затратах составляли не более 1%.

Еще до того, как начали сбываться прогнозы, был составлен инвестиционный план. «Во-первых, это мероприятия, которые сильно влияют на снижение затрат, за это мы отдадим любые деньги, — говорит гендиректор. — Во-вторых, это вложения в расширение ассортимента, в достижение главной стратегической цели». Планирование ассортимента происходит так: сначала определяются убыточные продукты по валовой прибыли, потом — с учетом общефирменных затрат (несколько вариантов разнесения). «Кстати, это один из мотивов, которым мы руководствуемся, когда встает вопрос о реструктуризации предприятия», — говорит г-н Зверев.

9.3.6. С чего начинается реструктуризация

Своим слабым местом шатурские реформаторы считали отсутствие четкого плана действий. И это несмотря на то, что такой план был составлен консультантами. Вот как это объясняет Валентин Зверев: «Действительно, был план, все мероприятия расписаны по графику. Но я сразу понял, что выполнить их невозможно. И вот сейчас я вижу, что по всем основным направлениям мы прошли, но где-то до середины, где-то не очень далеко, а, скажем, по финансам мы ушли далеко вперед, потому что почувствовали, что это остро необходимо».

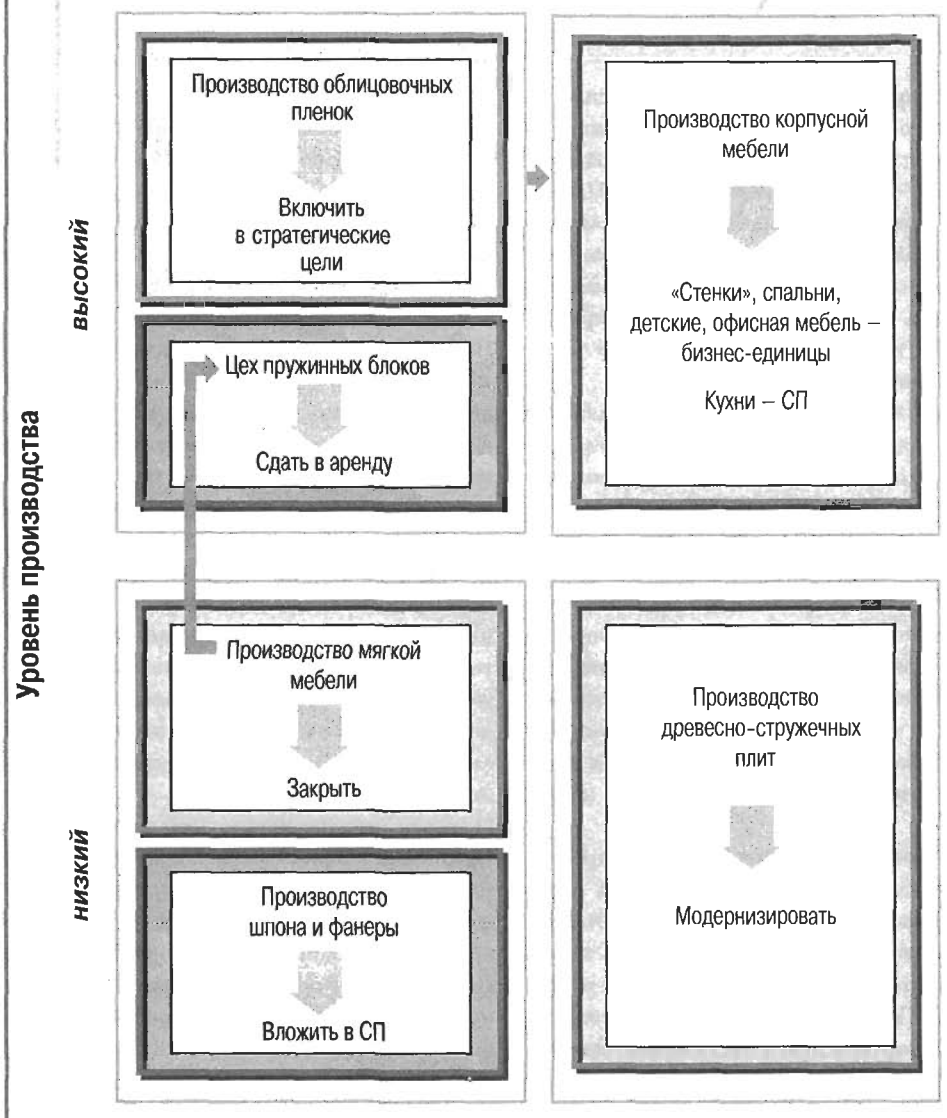
Итак, план служил скорее системой ориентиров. Второй вывод, сделанный в Шатуре: движение по каждому из направлений — это не прямая, а спираль. «Хождение по кругу» началось с главной стратегической цели, или миссии. «Мы ее очень долго формировали, — рассказывает г-н Зверев. — Мы ее шлифуем до сих пор, потому что стали больше понимать, ситуация у нас начала меняться. Так, вначале мы ориентировались только на бедные слои населения, а сейчас увидели, что можем занять часть ниши среднего класса. Вообще, определение главной стратегической цели для предприятия — это самое важное».

Называя миссию путеводной звездой, с которой они сверяют себя после очередного витка преобразований, шатурские руководители, между прочим, имеют в виду конкретную методику, подсказанную им консультантами. Все производства разносятся по клеткам матрицы в зависимости от технологического уровня и соответствия главной стратегической цели. Так, в ходе первого витка реструктуризации Шатурский комбинат избавился от того, что не соответствует его миссии (схема 9.3.2).

Но если создание СП и заключение выгодных договоров об аренде вызывает у руководства комбината чувство гордости и удовлетворения, то выделение бизнес-единиц на базе основного производства пока

Схема 9.3.2

Матрица реструктуризации Шатурского мебельного комбината (деловой экран)



приносит лишь озабоченность. Причин много, но все их можно охарактеризовать так: «подушка под реструктуризацию» пока жестковата. Коммерческий директор: «Теоретически с помощью бизнес-единиц вроде бы решаются все проблемы: более мелкая единица — более эффективное распределение ресурсов, потому что ею легче управлять. Но когда мы обсуждали это в самом начале, мы поняли, что не готовы. В первую очередь из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, который всю жизнь отвечал за выпуск продукта, вдруг научиться отвечать за прибыль? Далеко еще до этого. Поэтому мы пошли по другому пути».

В Шатуре считают, что необходимо по крайней мере обеспечить эффективную систему управления себестоимостью. Определенные успехи сделаны в отношении учета прямых затрат, но к общефирменным приступили только недавно. Рассказывает Сергей Парвицкий: «У нас есть какая-то учетная политика, есть практика разнесения накладных расходов. Но как только я стал поглубже в это влезать, я увидел, что там такое искажение... Вот вспомогательные цеха собирают фактические затраты, а их надо потом отнести на основное производство. Смотрю один отчет, другой: большинство статей разнесено по цехам поровну или, скажем, в пункт "Прочее" включено 75% всех затрат. Поэтому я озадачил своих плановиков на предмет философии распределения общефирменных расходов».

По мнению руководителей комбината, когда они справятся с затратами, проблема создания бизнес-единиц будет решена процентов на семьдесят. Дополнительную мягкость «подушке» должна придать система электронной обработки данных, которая формируется уже не один год, но строго по мере продвижения реформ. Автоматизированы все основные блоки — склад, отдел продаж, частично производство, финансовая и кадровая службы. Правда, задачи нарастают местами слишком стремительно, что не позволяет пока говорить о более или менее готовой системе.

Но раньше возможен еще один, как бы внеплановый виток реструктуризации: создание компании по управлению региональными торговыми представительствами. Эта сеть (12 представительств, которые работают в 70 регионах России и СНГ) формировалась с лета 1996 года, причем уникальный опыт ее формирования позволяет комбинату чувствовать себя в данном вопросе весьма уверенно. Вместо рекомендованных консультантами офисов с агентами и рекламными проспектами (выяснилось, что российские торговцы абсолютно не реагируют на картинки до тех пор, пока «живая» мебель не появится в городе) пришлось создавать представительства со складами, а это уже другие риски и иная финансовая схема. Схема была придумана нетрадиционная (содержать столько складов просто не было возможности) и удачная. Дело пошло так хорошо, что сейчас решили приостановить расширение сети, дабы оглядеться. Создали рабочую группу, которая построит оптимальную юридическую и финансовую модель работы представительства.

Одним из удачных структурных преобразований стал перевод управления качеством из службы производства в службу продаж. Появились независимые контрольные сборки. И результаты. «Если раньше покупатель о некоторых вещах даже не заикался, потому что понимал, что бесполезно, то сейчас планка поднялась, — утверждает Геннадий Калитин. — Более того, мы сами приучаем его к этому. Мы стали обращать внимание на мотивацию второго плана в принятии решения о покупке — это то, как открываются дверцы, ящики, перешли на импортную фурнитуру, направляющие, которые легко регулируются. А отдачи вначале не чувствовали, клиент реагировал только на внешнюю красоту. И лишь позднее стало формироваться мнение о нас: видимо, люди покупали мебель и уже дома обнаруживали, что там и внутри есть что ценить».

Именно рост качества позволил всерьез думать о выходе на средний класс покупателей. Больше всего этому отвечают только что появившиеся кухни. «Это в чистом виде

средний класс, — с гордостью говорит Валентин Зверев. — В московских магазинах импортные кухни такого класса стоят полторы-две тысячи за метр, а у нас они в три раза дешевле». Для поддержания тонуса решили использовать западный рынок. «В этом году обязательно поедем на международную выставку либо в Болгарию, либо в Польшу, а может, куда и подальше», — заверяет коммерческий директор.

– Вы собираетесь конкурировать с «ними»?

— Надо пощупать, как там. Отрицательный результат тоже результат. Конечно, внутренний рынок огромный, но у внешнего рынка есть одна прелесть — он *очень* требователен к качеству. Это такое мазохистское стремление — самого себя поставить в более сложные условия.

Приступая к реструктуризации, в Шатуре отталкивались от миссии предприятия:
«Производить и продавать на российском рынке корпусную мебель для дома и офиса, рассчитанную на верхнюю нишу бедных, а также низшую и среднюю ниши среднего класса; делать эту продукцию лучше всех и давать покупателю возможность быть индивидуальным в своем выборе».
Первое решение, которое последовало, — закрыть производство мягкой мебели.
Г-н Зверев: «Мы бы не могли конкурировать по этой продукции с более мелкими и более гибкими предприятиями. Но от мягкой мебели оставался цех пружинных блоков, который попал в верхний левый угол матрицы. Что с ним делать? Отдали в аренду одному московскому предприятию, причем на хороших условиях».
Производство шпона и фанеры, которое не отвечало ни требованиям технологии, ни главной стратегической цели, тоже следовало закрыть или в крайнем случае попытаться сдать в аренду. Но нашелся третий путь: вложили в качестве доли в СП с итальянцами. «Это наше ноу-хау, — говорит гендиректор. — Они приходят со своим оборудованием, своей технологией, организацией производства, своим рынком сбыта. На первое время они нас попросили только помочь со снабжением. Мы не участвуем ни в чем, только в прибыли. Причем доля, которую мы имеем, гораздо больше в абсолютном выражении тех 100%, которые у нас были раньше».

А вот с производством ДСП, тоже отсталым и затратным, так легко расстаться не удалось. «Ни одно мебельное предприятие на Западе не делает само эту плиту, они ее покупают, — рассказывает гендиректор. — Но мы пока не можем рассчитывать на наш рынок из-за ненадежности российских партнеров». Приняли решение модернизировать это производство, закрыв проблему на ближайшие 5–7 лет.
Производство облицовочных пленок не вписывалось в главную стратегическую цель, но жалко было расставаться с высококлассным оборудованием. Кроме того, все российские производители закупают эти пленки в Германии, и у Шатурского комбината есть шанс перехватить рынок за счет более низкой цены. Но для этого необходимо добиться сопоставимого качества. Для начала производство пленок включили в стратегические цели. Затем стали вынуждать своих немецких поставщиков материалов и химикатов осуществлять технологическую разведку, стимулируя их ростом продаж на российском рынке. Наняли самых дорогих консультантов. Но до конца постичь секреты мастерства пока не удается. Сейчас консультанты ищут партнера для создания СП. «Это должно быть привлекательно для них — получить готовые производственные площади, оборудование, персонал. А то, чего не хватает, они должны привнести, — рассуждает генеральный директор. — В крайнем случае консультанты помогут нам сделать из этого производства полноценную бизнес-единицу».
Пожалуй, самое любимое детище шатурских реформ — производство кухонь — в конце концов тоже обрело форму СП. Цель, как и в случае с пленками, — черпать ноу-хау технологий, организации производства. Правда, есть определенный риск. «Партнер, довольно сильная итальянская фирма, занимается той же продукцией, что и мы, наши ниши во многом совпадают, — поясняет г-н Зверев. — Кроме производственных площадей, мы вкладываем в СП сбытовую сеть, поэтому не исключено, что они станут использовать нашу нишу и сделают это более эффективно, чем мы. Но мы на сегодняшний день очень честолюбивы и будем конкурировать со своим же СП, чтобы доказать нашу силу».

9.4. Практикум. Реструктуризация — это переговоры и баланс интересов

«Уважаемые акционеры, партнеры, клиенты, коллеги!
...Я рад сообщить вам, что благодаря правильно выбранной стратегии и маркетинговой политике, а также энергичным мерам противодействия внешним кризисным явлениям нам удалось удержать свои позиции на традиционных рынках, освоить новую продукцию, получить прибыль, возвратить все банковские кредиты, профинансировать основные направления деятельности».

Из годового отчета генерального директора ОАО «ЗЭиМ» С. Ляпунова

9.4.1. Цели я в тот момент не формализовал

Так считает генеральный директор Чебоксарского завода электроники и механики **Станислав Ляпунов**.

– Станислав Иосифович, вы начали реформы с разукрупнения завода?

Завод электроники и механики (ЗЭиМ) создан в 1956 году, с 1958 года входил в ПО «Промприбор». В 1992 году преобразован в ОАО. Основная продукция — электрические исполнительные механизмы, средства автоматизации и регулирования технологических процессов, расходомеры, теплосчетчики. Число сотрудников – 1360 человек. Начало реструктуризации – 1989 год.

– Стартовали – да, с этого. Но когда сейчас говорят, что это наша генеральная линия, я не согласен. Занявшись изменением структуры, мы зацепили маркетинг, управление финансами, управление производством, персонал – все. Это системная работа. Но осознание этого пришло по ходу дела.

– Какие цели у вас были?

– Цели я в тот момент не формализовал, не обнародовал, но они, конечно, были. В первую очередь хотелось повысить адаптивность предприятия, поскольку было ясно, что внешняя среда будет изменяться быстрее, чем можем меняться мы. Второе: понимая, куда движется в целом страна, я видел, что есть шанс совершенно изменить мотивацию людей через изменение отношений собственности. Следующее – сделать завод по структуре и размерам более подходящим для новой среды, поскольку две с половиной тысячи работающих на головном заводе для такого типа продукции – это не оптимальный размер.

Я часто привожу показатели эффективности западных и российских предприятий в нашей отрасли. У людей при этом некое полуобморочное состояние. А теперь спрашивается: мы что, такие безмозглые? Ответ относительно простой. У нас менеджмент

Дивизионализация приводит к усилению прав, ответственности, мотивации, центробежных тенденций, а иногда и к увеличению финансового результата.

Дают права – бери, но подумай, как их реализовать.

фирмы, как паровоз, тянет за собой состав, который по определению не может быть эффективным (схема 9.4.1. — *Ред.*). Поэтому, возвращаясь к целеполаганию, цель была — двигаться к заводу западного типа с его адаптивностью, мотивацией, оптимальным размером и структурой. Но было бы иллюзией считать, что вот я сейчас отцеплю какие-то вагончики – и состав помчится. Дальше надо говорить о технологии достижения тех целей, которые я поставил перед собой.

– То есть о стратегии?

— Можно сказать и так. Стратегия заключалась вот в чем. Внутренние преобразования должны по скорости не опережать и не отставать от изменений внешней среды. Я сразу сформулировал для себя: перевести на подряд все, кроме души и того, что нельзя отдать сейчас. А душа — это основной продукт, что делает лицо бизнеса, и технологии, которые позволяют реализовать основные конкурентные преимущества.

В 1989 году у нас была одна дочерняя фирма, в 1990-м — уже двенадцать, потом еще штук пятнадцать. Затем темп резко замедлился, естественно. Сейчас система насчитывает более тридцати взаимосвязанных бизнесов (схема 9.4.2. — *Ред.*). И то, что некоторые дочерние фирмы имеют более высокую эффективность, чем головное предприятие, лишний раз доказывает: тезис, будто малый бизнес в наших условиях не имеет ресурсов и достаточного потенциала для саморазвития, — ерунда.

Процесс разукрупнения продолжается: мы же до сих пор имеем литейку, пластмассу, штамповку горячую и холодную, механообработку, радиоэлектропроизводство, гальванику. Такого на Западе, как правило, не делают.

Второе, по технологии. Есть два совершенно разных подхода: один — патронажный, а второй — когда создал дочернюю фирму, и пусть она выкарабкивается. Мы выбрали патронажную систему, но без права вмешательства в оперативную деятельность. С самого начала был полнейший запрет на то, чтобы я пришел к директору и сказал: «Ты сделай так, а не иначе и вот эти деньги сейчас отдай». В этом плане они были всегда самостоятельны в решениях, в том числе финансовых. Но для того чтобы наши не очень подготовленные люди могли функционировать в этих условиях, мне пришлось много с ними заниматься. В итоге если в мире из десяти бизнесов в первые пять лет выживают два, то у нас ситуация почти строго обратная.

Фактически мы пытаемся создать модель социально мягкого реформирования. У директора есть две альтернативы. Первая — сбросить все лишнее. Вторая — дать шанс выплыть тем, кто на это способен. Одновременно, когда мы с тонущего корабля с пробоинами высаживаем шлюпки, пробоины поднимутся над ватерлинией — их и заделывать-то не надо будет.

Но когда закончился первый этап выращивания, чтобы не провоцировать иждивенчество, мы выдвинули более жесткие условия: не конкурентен — умирай. Сначала это вызвало шок: как, вы согласны потерять вложенный капитал? Но мы смогли объяснить, что, да, лучше потерять неэффективный капитал, чем делать то, что и сейчас продолжают делать многие предприятия, пытаясь поддерживать слабые звенья. При этом тонут все.

– Что значит вести преобразования, не отставая от изменений внешней среды и не опережая их?

— Первое, на что мы обращаем внимание, — есть ли на рынке предложение подобных услуг. Бессмысленно создавать себе монополиста, к примеру, приватизировать рубильник, который будет в руках у энергетиков. Второй фактор — это готовность инфраструктуры. Некоторые считают, что у нас сейчас есть рынок сырья. Я утверждаю, что нет нормального рынка. Малое предприятие не может сегодня купить, допустим, двести килограммов металла. На старой базе «Металлоснаба» ему предложат пачку в семь тонн — пожалуйста, вези. Сегодня нет нормального рынка оборудования. Так вот, мы отслеживаем, когда инфраструктурно созревает возможность для существования того или иного бизнеса. Ну

Схема 9.4.1

Конкурентоспособность бизнесов (деловой экран)

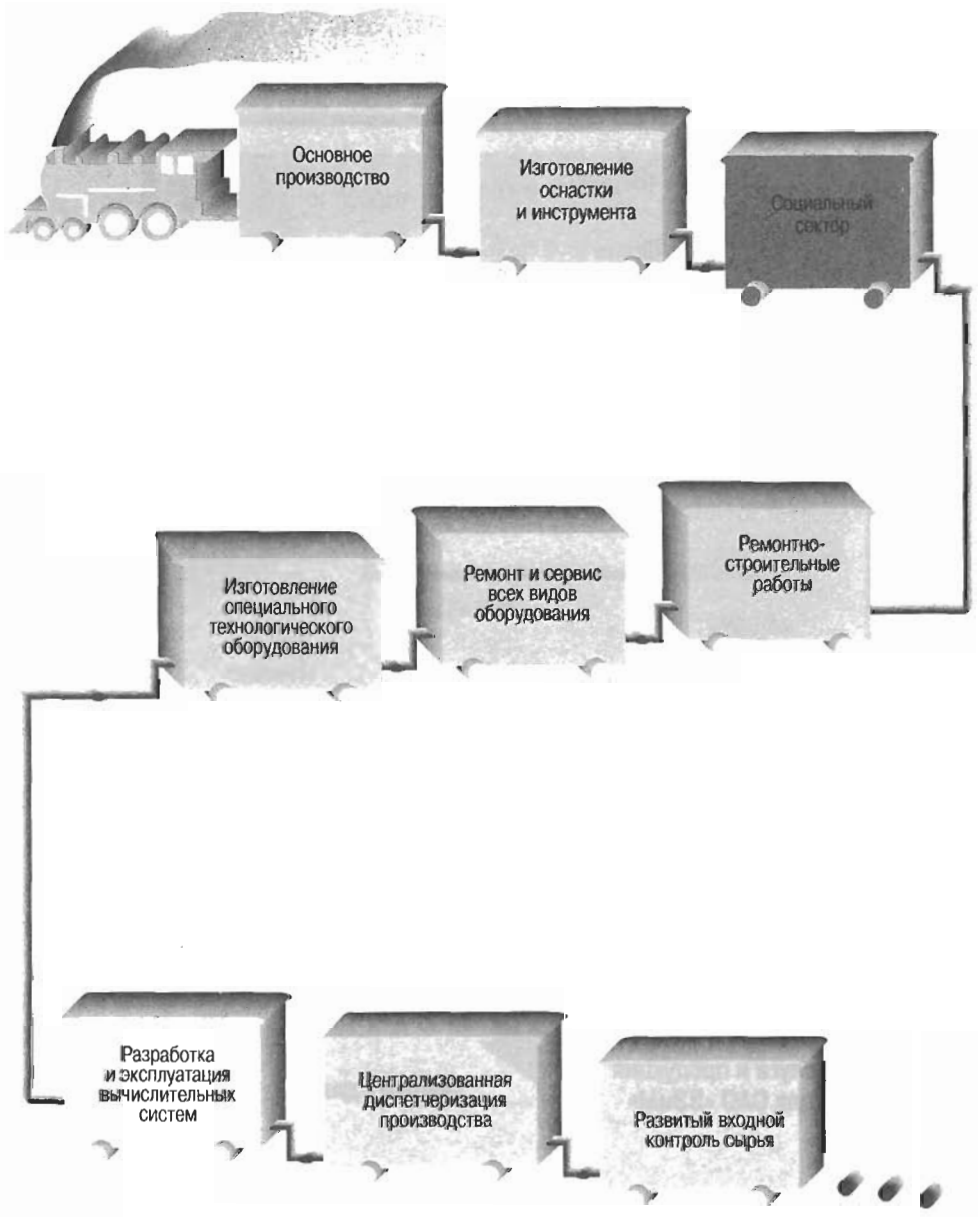
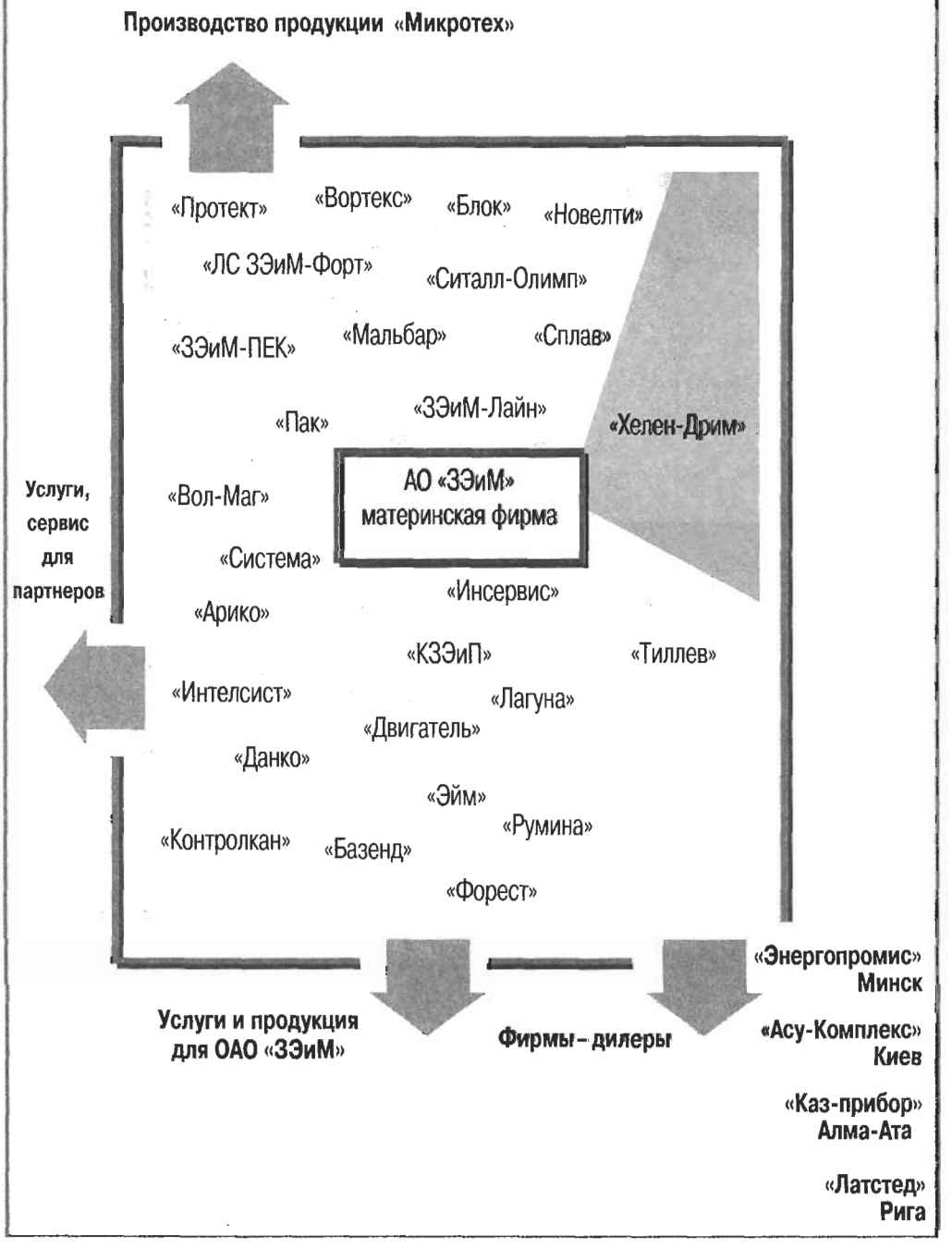


Схема 9.4.2

Бизнесы ОАО «ЗЭиМ» (деловой экран)



и в какой-то степени важна готовность нормативной базы.

9.4.2. От акционерного колхоза — к центру обслуживания

— Возвращаясь к заводу, вот эти тысяча с лишним человек, мы считали, все равно что акционерный колхоз. Поэтому мы пошли к созданию центров финансовой ответственности. ЦФО – это центры финансового учета, причем у нас есть все типы — и профиты, и центры затрат, и венчуры.

– Когда вы внедрили эту систему?

— В 1991 году, но она до сих пор развивается. Было четыре этапа. Первый — аренда. Потом мы перешли на трансфертные цены. В 1993 году, во время галопирующей инфляции, это был, конечно, адский труд, потому что сама процедура — не директивное установление трансфертной цены, а переговорное. Исходные данные ежемесячно согласовываются между офисом и центром финансовой ответственности. Мне приходилось вести три массива себестоимости: нормативную, фактическую и перспективную, куда мы закладывали все, что ожидается.

На третьем этапе у ЦФО появились внутренние лицевые счета. Был введен порядок, когда не выплачивается зарплата, не выдаются материалы, если на лицевом счете ЦФО отрицательное сальдо. Если не хватает ресурсов, начинается кредитование. Оно может идти через центр, естественно, не бесплатно. А в последнее время развивается перекрестное кредитование цехов. Это была инициатива «снизу», чего мы, создавая механизм решения конфликтных ситуаций, не предполагали. Мы сделали некий внутренний арбитраж, с санкциями, но через некоторое время произошел откат по количеству исков. В чем дело? Оказывается, все увидели, что никогда нельзя возместить свои потери на сто процентов, ну жизнь такова, есть дисконтирование во времени. И вот им стало легче перекредитоваться друг с другом, чем «судиться».

Меня часто спрашивают, например, как мы решили проблему межоперационного задела, уменьшили норму или нет. А мы ликвидировали эту управленческую функцию как класс. Заготовительный цех производит продукцию по заказу сборочного, сборочный цех ее покупает. Если первый сделал больше, второй у него не купит. Они могут договориться, но за счет уменьшения зарплаты людям. Если заготовитель купит больше, чем надо, металла, у него отрицательное сальдо — со всеми вытекающими последствиями.

Наконец, на четвертом этапе у нас появились ЦФО, которые имеют субсчета в банках. Это дает им еще бóльшую независимость для проявления инициативы, стимулирует работу на прибыль.

– Как вы контролируете все эти потоки?

— Есть внутренний аудит. Например, если у ЦФО миллион на счете и он хочет выплатить зарплату, то он должен отдать нам ту часть, которую следует проплатить в виде налога. Если он это нарушит, то пострадаю сначала я, но потом санкции все равно падут на него. Идет разъяснительная работа, что так делать нецелесообразно, это ухудшает положение всех бизнесов. Анализ деятельности ЦФО в краткой форме мы проводим ежемесячно, а в полном объеме — два раза в год. Кстати, год назад мы занялись бюджетированием. Хотя мы еще не сделали потребностью прогнозный баланс, но наши все знают, что полноценный цикл — это cash flow, прогноз прибыли и убытков и прогноз баланса. Это задача на ближайшее будущее.

Сейчас мы превращаем ЦФО из производственных единиц в бизнес-единицы. Они организованы по другому принципу: мы идем не от технологии, а от рыночного сегмента. А потом к нему, как к паровозу, цепляем все, что необходимо, что он готов взять.

– Пока у вас централизованный маркетинг и продажи?

— Да, но ЦФО обязан и сам работать с рынком. Как правило, все работают и так, и так. Это резко повышает их чувствитель-

ность. Отсюда достижения в освоении новых направлений: за три последних года они заняли более 30% в продажах. Эти направления связаны с новым для нас рыночным сегментом — там другой принцип принятия решения при закупках, клиентура совершенно другая. В переводе на обычную терминологию — это движение к дивизиональной структуре, но в рамках одного юридического лица. И это делает нас на сегодняшний день сильнее.

И еще, поскольку мы очень сильно перенесли акценты с директив на финансово-экономические рычаги, я везде подчеркиваю, что директор у нас уже не наверху пирамиды, как всегда было, а где-то сбоку. Главное для меня в управлении — не приказывать, а обслуживать. ЦФО становится главным в системе, а моя задача все время спрашивать: чем я тебе могу помочь, что я должен сделать, чтобы ты мог развиваться?

9.4.3. Тотальное обучение

– Создается впечатление, что вам повезло со средним управленческим звеном и персоналом вообще...

– Я бы не сказал. Набирал людей на улице, знаете, китовая тактика – засосать 30 тонн воды, чтобы получить 30 граммов планктона. Поэтому ключевой задачей было тотальное, перманентное обучение.

Мы обучаемся только командой. Вообще обучение состоит как бы из трех частей. Есть базовое образование в вузах или техникумах, вторая часть – это дополнительное бизнес-образование. И третье, чтобы система была устойчивая, – это внутрифирменное образование, подгонка под очень конкретные вещи. Для нас сейчас это главное. Мы прошли ту стадию, когда человек где-то научился, приезжает, бьется лбом о стену непонимания и либо ломается, либо забывает эти знания. Нет. Мы должны все вместе вырасти.

– Обучением занимается специальная служба?

– Несколько служб. Это и отдел развития человеческих ресурсов (*бывший отдел кадров*), и так называемый отдел активного развития (для насаждения лидерства, продвижения инноваций), и созданная недавно служба внутренних консультантов.

– «Карманные» консультанты для руководства?

– Нет. Это часть наших работников, руководители штабных служб или линейные менеджеры. Освоив те или иные премудрости (скажем, управление ЦФО в условиях трансфертных цен) и получив дополнительные знания по консультированию, они могут обучать коллег по предприятию и вне его. Причем такой консультант никогда не блефует, он знает: сейчас придут к нему на рабочее место, и там нужно все подтвердить документами и комментариями его подчиненных. Так у нас возникла консультационная фирма, в которой нет ни одного штатного сотрудника. Есть институт внутреннего консультанта, есть база данных.

По поводу базы данных хотелось бы сказать особо, поскольку это затрагивает одну общую проблему, связанную с реструктуризацией. Она возникла, когда мы начали передавать свой опыт другим предприятиям.

Приехали ко мне директор, главный инженер и главный бухгалтер оборонного завода. Три дня я с ними занимался, все им рассказал. Они увидели — работает. Потом группа их экономистов и финансистов неделю сидела у нас, облепили все наши службы. Мы им отдали все документы. Через полгода я узнаю, что у них там ничего не получается, полное отторжение. Когда стали разбираться, я понял: мы отдали наши последние действующие документы, они попытались шагнуть в будущее и, естественно, «порвали штаны» на таком широком шаге.

Я и раньше с этим сталкивался. Завод разделили и потеряли управление: финансы рухнули, начали все растаскивать. Пришел другой директор, опять объединил, мол, все это бессмысленно. Один раз я двое суток по 12 часов работал с «генералитетом», руководителями среднего звена, пока они не убедились, что все было неграмотно

сделано. Поэтому мы решили создать базу данных реструктуризации: что-то достали из архивов, что-то из старых документов восстановили. Я всегда доказываю, что любой опыт уникален и не может быть просто перенесен, но некоторые вещи должны делать все, только каждый по-своему.

– Какие типичные ошибки бывают в ходе реструктуризации?

– Самая типичная: не предоставляя свободы подразделениям, хотят сделать их подвижными и инициативными. Никому еще это не удалось. Мне говорили: «Мы тоже провели разукрупнение, предоставили свободу, правда, финансы остались в руках директора». Это все уже было. Мало того, появляется возможность воровать. Я могу привести тысячи примеров, сколько люди воруют при централизованном управлении. Более сложный вопрос – способ предоставления свободы. И это даже не ошибка, а, я бы сказал, наше общее неумение. Секрет в том, что реструктуризация – *это переговорный процесс* нахождения баланса интересов. Директивы приводят к краткосрочному успеху, но зажатое противоречие рано или поздно раскручивается.

Вот я консультировал одно предприятие. Начинаю излагать этот тезис. Все кивают: более или менее понятно. Я говорю: «Давайте посмотрим, что реально нужно из переговорного процесса для создания ЦФО». Делю аудиторию на две части: офисные работники и предполагаемое ЦФО. Обращаюсь: «Скажите, почему вы до сих пор этого не сделали?», и первые 20 минут уходят на то, чтобы люди откровенно сказали про свои опасения: не верит подчиненный, что руководитель будет выполнять провозглашенный принцип, не верит, что, если он наступит на директорскую мозоль в своих экономических интересах, это не аукнется ему в другой раз. Это надо было выслушать прежде всего. А потом выясняется, сколько там ложных предположений. Когда директор поднимается и при всех говорит: «Я гарантирую, что вот этого у меня и в мыслях не было», – и так далее.

Потом я говорю: «Давайте посмотрим, какие функции вы хотите действительно отдать, а какие оставить». Мы работали по 4–5 часов, и люди, профессионалы, но мыслящие в других категориях, оказывались почти беспомощными в описании своих функций, в том, чтобы понять себя – что он хочет отдать, а что нет, что приоритетно, а что второстепенно.

Я сам через это прошел. Когда руководители ЦФО заявляют, что они хотят распоряжаться финансами, я отвечаю: «Хорошо, давайте очень аккуратно смотреть, что это такое». Начинается то *ли* учеба, то *ли* переговоры, то ли совещание. Вместе ищем между двумя крайними точками – полной свободой и несвободой – ту позицию, в которой они реально хотели бы оказаться. А когда договариваемся, я предлагаю написать первый раздел договора. Они возражают: «Юрист напишет». А я говорю: «Нет. Первый раздел – «Я, офис, обязуюсь... и я, ЦФО, обязуюсь...» – напишем, а дальше юрист». Это фундамент.

Сказывается органический недостаток нашего образования: незнание бухучета и управления финансами. Менеджеры на Западе имеют MBA, а у нас все руководители – инженеры. Никто не может ответить на вопрос, сколько стоит подразделение, функция. Ведь управление стоит денег. Поэтому первая задача – научить людей сразу представлять свою работу в финансовом аспекте, а не действовать, как Митрофанушка.

Оценка группы «БИГ»

В ходе реформ циклически решаются одни и те же задачи (схема 9.4.3):

- проводится оценка ситуации и своих возможностей;
- ставятся цели, определяются приоритеты, намечается продуктовая программа;
- эта программа обеспечивается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

На каждом этапе схема наполняется конкретным содержанием.

I этап. Обдумывание общеизвестных шагов, осознание простых

истин: деятельность должна быть целенаправленной, деньги берутся от продажи продукта, и их надо уметь считать.

II этап. Принимаются решения, лежащие на поверхности: проводится аудит и сокращение затрат, создается новый продукт, под него перестраивается производство, управленческий учет обеспечивает раздельное бюджетирование продуктов и бизнесов. Возникает новое видение ситуации: если вначале продуктовая программа составлялась исключительно на основе маркетинговых оценок (что «берут» покупатели), то теперь, считая затраты и доходы по продукту (маржинальную прибыльность), решения принимают также исходя из того, что выгодно производить предприятию.

III этап. На базе новых оценок проводится первичная реструктуризация (сокращаются лишние производства и запускаются новые бизнесы).

IV этап. Экстенсивные факторы развития исчерпаны, нужна интегрированная функциональная система управления: бюджетирование в полном объеме (финансы); расчет себестоимости по продуктам, цехам и регионам, выбор модели хозрасчета (экономика); интегрированный учет по всему предприятию, вместо автоматизации локальных участков — автоматизация всех функциональных подсистем, связанных между собой. К концу этапа предприятие достигает уровня организации и управления западных компаний конца 1950-х годов.

V этап. Дивизионализация (реструктурирование основного производства), внедрение проект-менеджмента, стратегического планирования, переход к сетевой логистике (выбор крупного дистрибутора или создание собственной дистрибуторской сети). Этот этап может быть пройден в ближайшие 2–3 года. К концу этапа предприятие достигает уровня западных компаний 1980-х годов.

VI этап. Переход к реинжинирингу (изменения и совершенствование — не программа, а образ жизни).

9.4.4. Кризис — лучшее время для преобразований

– Как давно вы ощутили реальную поддержку «снизу»?

— Ну вообще это была классическая революция «сверху», конечно. То есть первые года три я протащил это дело практически на своих плечах.

– Ваша история кажется не совсем типичной в том смысле, что было много времени для тщательной работы...

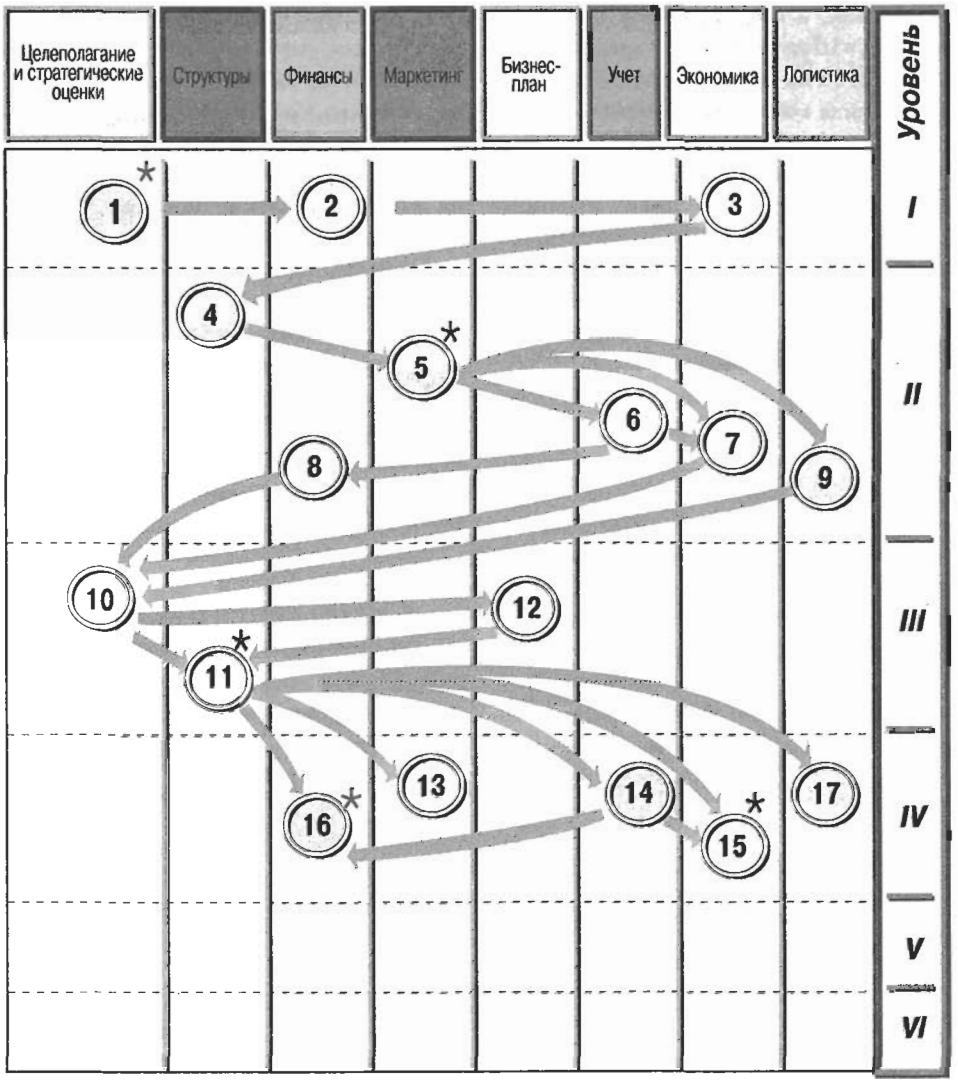
— Этот вопрос мне часто задают, особенно те, кто находится в зоне банкротства: мол, что бы вы делали в нашей ситуации. Я действительно мучаюсь этим вопросом. Но ответ примерно такой — я делал бы почти то же самое, только с другой скоростью.

У меня были свои трудности. Тяжело было преодолевать внешнюю среду, бороться с чиновниками. Был период, когда один из местных финансовых руководителей ходил с фээсбэшниками, снимал показания с людей, дескать, знаем, что тащит через эти юридические лица, но как — не можем найти. Потом мы начали акционирование в июле 1991 года, но не могли зарегистрироваться, не было инструкции по частно-государственной форме собственности. Это одно. Второе — в 1988 году мы вышли из двухзвенной системы управления обескровленными, без фондов, без прибыли, без квалифицированных кадров. И только оклемались чуть-чуть — произошло землетрясение в Армении. Разрушен единственный завод, выпускающий электродвигатели, в Кировакане, а это 40% нашей программы. Я зарегистрировал первую фирму и начал ставить новое производство. Это тоже своего рода кризисная ситуация.

Так что я сегодня утверждаю: кризис — самое лучшее время для преобразований.

Схема 9.4.3

Сценарий реструктуризации Шатурского мебельного комбината (деловой экран)



* – ключевые преобразования на этапе

Названия этапов:
I – эвристический
II – управленческий
III – автоматизированный
IV – формирование новых бизнесов
V – дивизионализация и масштабирование
VI – реинжиниринг

9.4.5. Тридцатилетку — в три года

Спор о сценариях реструктуризации теряет свою актуальность, когда речь заходит о результатах, а они оказались примерно одинаковы в Шатуре и Чебоксарах. Их пути сошлись где-то на четвертом этапе (см. схему 9.4.3), когда компании вплотную приступили к созданию интегрированной функциональной системы управления, предшествующей дивизионализации. Таким образом, по оценкам специалистов, в ближайшем будущем оба предприятия в сфере организации и управления достигнут уровня западных компаний конца 1950-х годов. И это очень хороший результат!

По мнению Вячеслава Кондратьева, генерального директора «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ», этот опыт имеет колоссальное значение для всей российской экономики, так как за несколько лет пройден путь нескольких десятилетий: «Сохраняя такие темпы ускорения (один к десяти), мы имеем шанс в начале третьего тысячелетия достигнуть уровня западных компаний 1980-х годов с их дивизиональной структурой, проект-менеджментом и стратегическим планированием. Кроме того, вызовом конца XX столетия стало качество дистрибуции: вопрос о стратегических преимуществах будет решаться однозначно в пользу того, кто сумеет организовать общенациональные каналы продвижения продукции или присоединиться к таковым. И Шатура, и Чебоксары уже создали такую сеть».

Вплотную приблизившись по уровню бизнеса к западным компаниям, российские предприятия смогут реально конкурировать с ними на российском же рынке. В противном случае положение отечественного бизнеса незавидно. Правда, специалисты на этот счет весьма оптимистичны. По их мнению, сохранение за российскими компаниями одного из самых крупных мировых рынков — цель не только достойная, но и достижимая. При этом у руководителей, которые лишь сегодня вступают на путь реформ, есть преимущество: опыт первопроходцев и абсолютно готовые методики. Так что можно добиться еще большего ускорения. Скажем, один к двадцати. Ну чем не задачка для героя!

3.4.6. Постскриптум

Похоже, что многие оценки, высказанные героями практикумов первых изданий, оправдались.

9.5. Практикум. Стальная логика

Топ-менеджеры «Северстали» советуют отечественным металлургам, что делать, чтобы не протянуть ноги.

9.5.1. Что такое хорошо

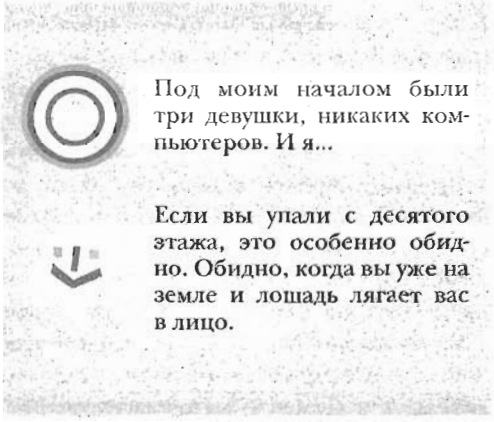
«Российская производственная база до сих пор в хорошем состоянии, просто нужно научиться ею пользоваться. Даже элементарная постановка целей и минимальные усилия по их достижению дают ощутимый результат. Мы можем конкурировать с западными коллегами только за счет эффективного управления нашими предприятиями. Это мы и пытаемся доказать». Вообще-то **Алексей Мордашов**, генеральный директор ОАО «Северсталь», не первый год интересуется вопросами эффективности бизнеса. Но сейчас он и вся команда менеджеров крупнейшего металлургического комбината заговорили о важности управления с нажимом, свойственным скорее фанатам-специалистам. Тому есть объяснение.

Эти люди уже действительно стали специалистами в области менеджмента. Сначала они задались вопросом: «Что такое успешная металлургическая компания?» — и решили сделать свое предприятие передовым. Чтобы не изобретать велосипед, обратились к опыту иностранных конкурентов. В результате изучения западных технологий и прививки их на российскую почву появился своеобразный хит-парад — список факторов, определяющих отечественный идеал металлургической компании.

9.5.2. Куда податься металлургам

Некоторые специалисты предлагают переориентировать металлургические предприятия с экспорта на внутренний рынок. По крайней мере это сообразуется с мировой тенденцией. «Все мировые производители металла главным образом работают на внутренний рынок», — подтверждает **Вадим Махов**, директор «Северстали» по стратегическому планированию. По мнению **Игоря Буданова**, ведущего научного сотрудника Института народно-хозяйственного планирования, вина за кризис внутреннего потребления полностью ложится на самих металлургов: «Исторически отечественные сталеплавильщики ориентированы на крупных клиентов. Их доля составляет порядка 80%, на оставшиеся 20% внимания никто никогда не обращал и сейчас не обращает. В западных же странах это соотношение обратное. Наш институт проводил исследования, в результате которых было доказано, что только за счет переориентации на средних и мелких покупателей можно увеличить внутренний спрос в разы».

Сами металлурги с этим не согласны, считая, что они и так делают все, что от них зависит, уподобляясь торговым агентам. «Нам приходится отслеживать всю цепочку движения нашей продукции от



первичных потребителей-переработчиков до конечных покупателей, стимулируя тех и других пользоваться именно нашей сталью, — говорит **Вадим Швецов**, директор по сбыту. – Например, зная о строящихся газопроводах, мы приходим к нефтяникам вместе с представителем трубного завода и говорим: "Вот, я — производитель штрипса, а он — трубы, а это наш банк, а мы слышали, что вам как раз трубы нужны. Предоплата не требуется, выставите нам аккредитив, мы под него получим финансирование". В результате доля российских потребителей у «Северстали» уже ряд лет находилась на уровне 40%.

Поэтому было решено пойти другим путем. Исходя из того, что в ближайшие десять лет ситуация на внутреннем рынке кардинально не изменится, зато произойдут серьезные структурные сдвиги в мировом масштабе (об этом ниже), рациональнее делать ставку не столько на расширение круга потребителей за счет мелких и средних отечественных фирм, сколько на смену стратегической продуктовой ниши.

Российские предприятия черной металлургии традиционно производят продукцию для некоего «среднего» потребителя. С одной стороны, это удобно: гони себе стандартизованный товар не слишком высокого качества и ни о чем не заботься. С другой стороны, для этой ниши характерны низкие цены, высокая конкуренция и сильная зависимость от рыночной конъюнктуры. Чтобы стать хозяином положения, необходимо переориентироваться на более узкий сегмент рынка: освоить производство дорогой высококачественной продукции и научиться работать с избранными клиентами. «Наша задача — уйти от чистого трейдинга, создать собственную торговую и сервисную сеть, увеличить долю постоянных клиентов», — говорит Алексей Мордашов.

Таким образом, руководство «Северстали» предлагает не отказываться от экспорта, а максимально использовать его возможности, конкурируя с мировыми производителями в сегменте высококачественной стали. «Это единственный выход, поскольку там живые деньги, — считает Вадим Махов. — Но соревноваться с иностранными компаниями можно лишь при условии, что наш менеджмент будет подтянут к западному уровню».

9.5.3. Шесть ударов Мордашова

Сейчас руководители «Северстали» уже сравнивают себя с иностранными менеджерами, а вначале комбинат ничем не отличался от других постсоветских промышленных гигантов. По словам Алексея Мордашова, «вопрос об управлении тогда вообще не стоял». Вот как сам Мордашов, ставший в 1992 году директором по финансам и экономике, «разруливал» финансовые потоки предприятия: «В финансах тогда был настоящий беспорядок, банки перестали автоматически оплачивать счета, их поток хлынул прямиком на предприятие, справиться с ним было физически невозможно. Под моим началом были три девушки, никаких компьютеров. Все, что приходило, мы просто бросали в угол. В конце концов там выросла гора бумаг метра в два высотой. Мы не знали, кому мы должны, сколько, за что. Тот, кому было нужно, чтобы его счет оплатили, брал коробку конфет и шел к одной из девушек, и если ему удавалось откопать в этой куче свой счет, то «Северсталь» его оплачивала». Следуя здравому смыслу, последним в «очередь» финансовый директор всегда ставил собственного главного бухгалтера с налоговыми счетами.

Однако палитру решений на основе здравого смысла пришлось расширить. Выяснилось, что на бумаге предприятие имеет прибыль, но денег-то у него нет: продукцию отгружали, руководствуясь старыми хозяйственными связями, реальным сбытом не занимались, и никто платить не спешил. Поэтому первым шагом на пути наведения порядка в финансах стала работа с дебиторами, с запасами, с оборотными средствами.

По мере того как у «Северстали» стали появляться деньги, менялась и роль финансиста на предприятии. Если сначала на Мордашова реагировали не иначе, как: «Мальчишка, ты еще будешь учить нас жить!» — предрекая ему скорую отставку, то в 1996 году акционеры избрали его генеральным директором. Впоследствии управление финансами стало базой тех стратегических «ударов», или программ, которые менеджеры «Северстали» приготовили для не слишком дружелюбного рынка (схема 9.5.1).

Потребность в серьезной проработке стратегии назрела. Уровень вставших перед комбинатом задач, а требовалось ни много ни мало изменить его «лицо» и «круг общения», диктовал переход от ситуативного к системному, регулярному управлению. И северсталевцы приняли этот вызов.

Ключевое слово использованной стратегии — «целевой»: поиск целевых покупателей, разработка целевых продуктов, закрепление на целевых рынках. Поэтому первой среди равных стратегических программ стала программа по сбыту. «Мы установили жесткие правила сотрудничества с партнерами. Заняться этим вплотную нас заставил беспредел, творящийся на рынке с нашим металлом. Очень часто он конкурировал с самим собой, что, естественно, приводило к падению цен. Чтобы положить этому конец, мы четко определили каналы, через которые наша продукция попадает на тот или иной рынок. Теперь посредникам приходится конкурировать друг с другом, чтобы купить у нас металл, и это положительно влияет на цены», — говорит Алексей Мордашов. В ассортименте выросла доля продукции с высокой добавленной стоимостью. В результате в прошлом году прибыль до выплаты налогов выросла, несмотря на сокращение объема выпуска.

На противоположном конце технологической цепочки в сторону поставщиков направлена специальная программа по закупкам. По замыслу ее авторов, оптимизация снабжения и структуры платежей должна завершиться тесной кооперацией и формированием финансово-промышленной группы с участием основных поставщиков.

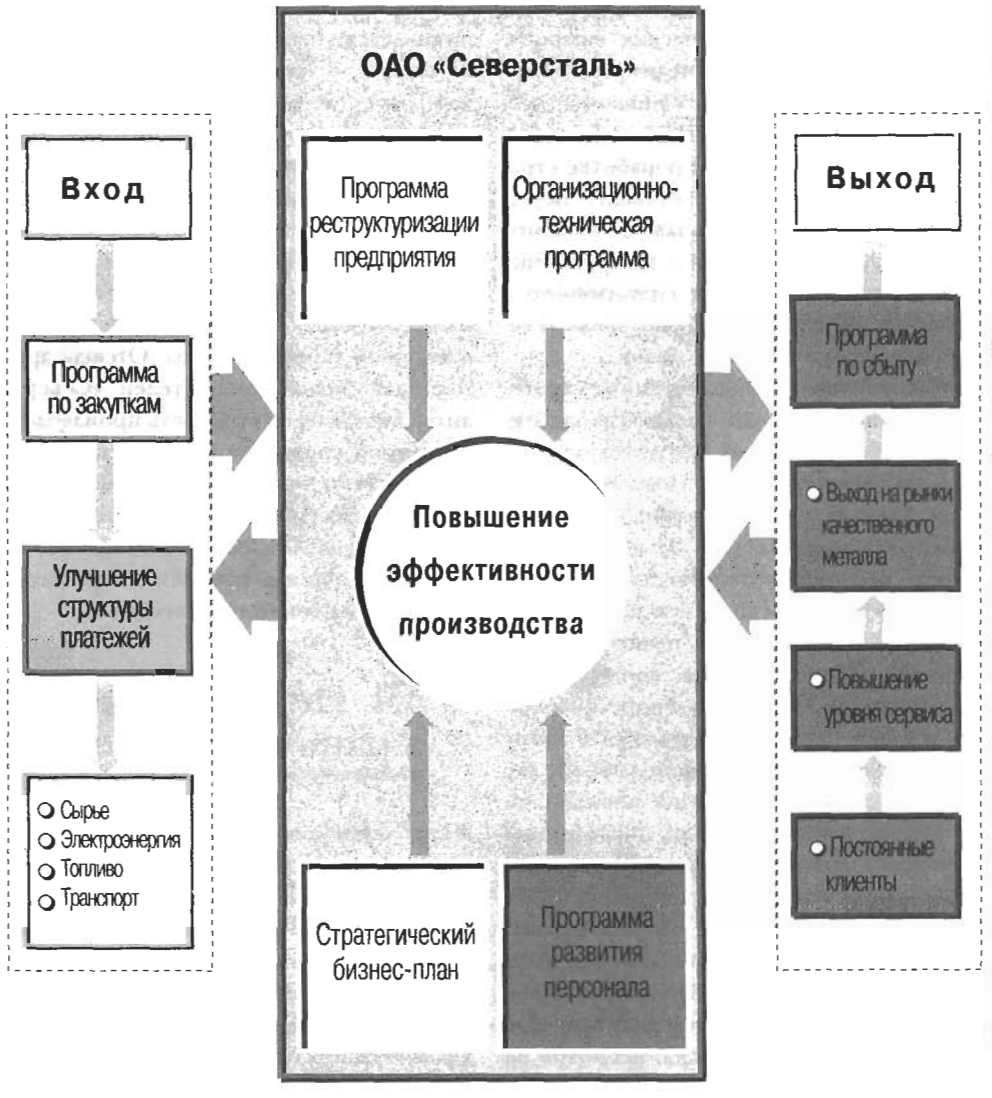
Но самое интересное, пожалуй, происходит в сфере управления производством (организационно-техническая программа). С помощью жесткого контроля на местах возникновения затрат удалось поставить себестоимость под контроль. «Она не увеличивается, несмотря на повышение цен на сырье», — утверждает **Александр Погожев**, заместитель начальника финансового управления. Однако этого оказалось мало. На фоне борьбы не на жизнь, а на смерть между участниками рынка разброс в себестоимости с каждым годом становится все меньше. Компаниям приходится не просто держать ее на одном уровне, а снижать ежегодно, чтобы остаться на той же позиции в мировой табели о рангах. Отсюда другая головная боль руководителей «Северстали» — низкая эффективность производства. Например, производительность труда на предприятии ниже американской в два раза (у других российских металлургов она еле дотягивала до 30% американской). Это чисто управленческая проблема, и решать ее стали управленческими методами.

9.5.4. Не изобретатели, а рационализаторы

«Наш опыт позволяет утверждать, что у любого предприятия существует масса неиспользованных возможностей, и прежде всего это люди. Например, мы были абсолютно уверены в том, что наше конвертерное производство не может производить более 5 млн тонн стали в год. Технические специалисты убеждали нас, что для увеличения выпуска нужны капитальные вложения, исчисляемые сотнями миллионов долларов, — вспоминает Вадим Махов. — Во время посещения одного из ведущих американских металлургических заводов мы увидели, что на более старых, чем наши, конвертерах, причем на двух, а не на трех, как у нас, с тем же уровнем

Схема 9.5.1

Программа развития ОАО «Северсталь» * (деловой экран)



* *Источник: ОАО «Северсталь»*

технологии они умудряются выплавлять гораздо больше стали. Естественно, возник вопрос, а почему у нас так не получается». Сейчас на этих же конвертерах северсталевцы выплавляют почти на 2 тыс. тонн металла больше, причем добились они этого без дополнительных инвестиций, лишь увеличив переменную часть зарплаты и поставив ее в зависимость от качества выпускаемой продукции, сложности марки стали, расхода сырья.

В результате сменилась вся идеология инвестиционного планирования. «Нам не требуются крупномасштабные инвестиции на реконструкцию и перевооружение, нужны деньги на небольшие локальные улучшения, которые позволят расшить узкие места и более эффективно использовать производственные резервы», — говорит Алексей Мордашов. Для этого запущена программа тотальной оптимизации производства (ТОП). Основана она целиком на инициативе снизу, поскольку кому как не рабочим знать о собственных резервах и резервах своего оборудования.

Например, реализация предложения механиков и энергетиков привела к тому, что в этом году затраты на ремонт оборудования были сокращены вдвое. Рабочие выступили с предложением продлить на два года капитальный межремонтный период, поскольку установленные в 1960-е годы нормы не подходят для уже не раз модернизированного оборудования. Электрики предложили создать на предприятии «Центр по микропроцессорному электроприводу». Его цель — унифицировать программное обеспечение, повысить надежность автоматизированных систем управления, снизить процент брака из-за отказа персональных компьютеров.

Всего в рамках ТОПа разработано больше тысячи предложений, которые сэкономили «Северстали» немало миллионов. Но дело не только в этих миллионах. «Самые эффективные инвестиции — это вложения заработанных денег с целью генерирования новых», — считают в компании. Чтобы сделать инвестиции эффективными, нужно четко определить их направление. В этом-то как раз и помог ТОП.

Если уж зашла речь о неиспользованных возможностях «Северстали», то к ним, кроме энтузиазма рабочих, можно отнести и программу реструктуризации.

9.5.5. Уходящая натура

Алексей Мордашов любит агитировать других директоров металлургических комбинатов в пользу реструктуризации. Действительно, иначе невозможно сделать бизнес эффективным при колоссальном избытке производственных мощностей. Тем не менее, когда речь заходит о собственном предприятии, директор «Северстали» становится менее категоричным и сбивается на невнятные сентенции типа «крупному предприятию выжить все-таки легче».

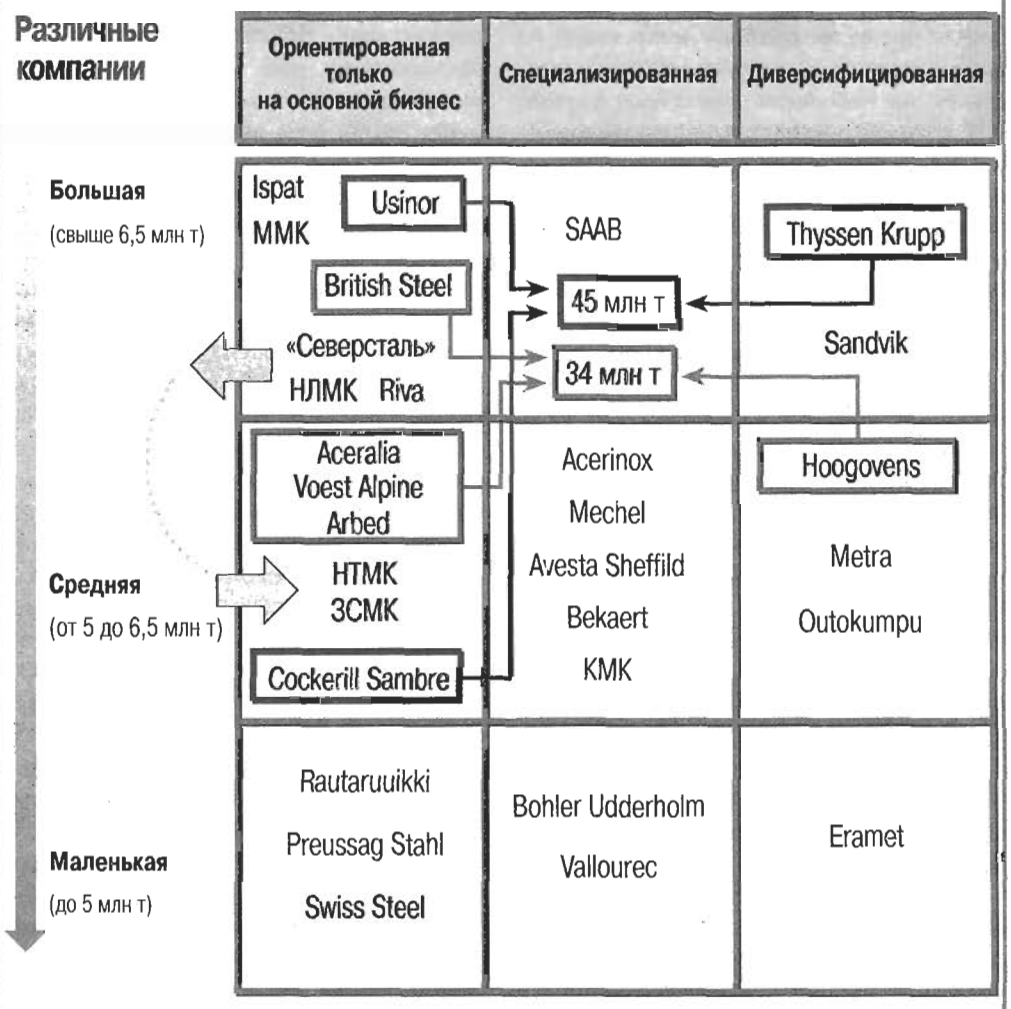
Впрочем, какой-то план реструктуризации у «Северстали» есть. Первый проект был составлен консультантами аж в 1995 году, и, по словам очевидцев, «он был красивым». Но его положили на полку и практически никак не использовали. «Сейчас я понимаю, что тогда мы просто не были готовы к этому, — говорит гендиректор. — Для проведения в жизнь кардинальных изменений требовалась психологическая готовность, разделение этих взглядов большинством, а этого не было». Позже к вопросу вернулись. Оказалось, что элементарные проблемы не решаются из-за существующей организационной структуры. Так, по подсчетам консультантов, управленческое решение, прежде чем достигнуть человека, ответственного за его реализацию, проходит на «Северстали» 19 ступеней. В то же время ответственность оставалась размытой. «Когда начались проблемы с качеством смазывающей жидкости, мы начали разбираться, кто за это несет ответственность. Оказалось, что к этому причастны человек пятнадцать, а спросить не с кого», — поясняет Мордашов.

Сначала ограничились закрытием технологически устаревших цехов и выделением

Схема 9.5.2

Стратегическое партнерство – открытый вопрос для российских металлургических компаний* (деловой экран)

Текущая ситуация: ⟹ **Будущая ситуация: 2–3 суперкомпании**



* *Источник: ОАО «Северсталь»*

Что могут реально сделать менеджеры российских металлургических компаний

• Реорганизовать сбыт:
– на внутреннем рынке не назначать цену продукции ниже уровня переменных издержек;
– на внешних рынках наладить кооперацию с крупными торговыми компаниями.
• Внедрить систему учета, позволяющую четко ответить на вопрос, во сколько обходятся производство каждого вида продукции и каждый вид деятельности.
• Учитывать, во что обходится компании ее капитал:
– иметь четкое представление о прибылях и убытках по всем подразделениям;
– учитывать в цене продукции реальную стоимость заемных средств и делать поправку на инфляцию.
• Организовать процесс по постоянному сокращению затрат.
• Установить статистический контроль над качеством продукции и качеством процессов производства.
• Создать систему мотивации сотрудников.
• Улучшить практику инвестиционного планирования:
– инвестировать только в основной бизнес;
– прежде всего инвестировать в мероприятия с быстрым сроком окупаемости, улучшающие качество продукции или позволяющие выпустить новые виды продукции;
– иметь инвестиционные планы для каждого подразделения.
• Сделать компанию прозрачной для инвесторов и торговых партнеров, с этой целью вести отчетность в соответствии с международными стандартами.

непрофильных производств в юридические лица. А для профильных решили создать «внутренний рынок», и первый шаг в этом направлении уже сделан – введены трансфертные цены. По идее, это должно продвинуть производственные «низы» на пути к рынку, выявить среди подразделений лидеров и аутсайдеров и таким образом помочь комбинату-гиганту в борьбе за выживание.

Но, следуя той логике, которую Мордашов старательно пытался донести до коллег-директоров, предприятие в результате должно стать «меньше, да лучше». Причем это не самоцель. Несколько таких улучшенных предприятий могут создать «суперкомпанию», способную успешно конкурировать на мировом рынке. По прогнозам северсталевцев, больше половины всей стали в мире будет производиться несколькими суперкомпаниями (схема 9.5.2), и главный стратегический вопрос – войдет ли в их число российская группа. Если отечественные металлурги будут слишком медлить, наиболее успешные компании (читай – «Северсталь») окажутся в орбите ведущих европейских производителей, а их слабым соотечественникам придется просто уйти с рынка.

9.6. Практикум. Разумный корпоративный эгоизм

На российском рынке замечены волны корпоративных слияний. Создать эффективную интегрированную структуру удается немногим.

9.6.1. Эта мода коснулась и России

Слияния и поглощения компаний и банков в рыночной экономике вещь обычная. Объем сделок по слияниям резко вырос. Эта волна коснулась и России. Немало пар ведущих игроков на различных рынках (производство и торговля компьютерной техникой, производство программных продуктов, нефтяная отрасль, тяжелое машиностроение, туризм) одна за другой сообщили о намерении стать единым бизнесом. Были и более громкие заявления – вроде объединения примерно двадцати мелких компьютерных фирм в многопрофильный консорциум с целью стать лидером рынка системных интеграторов.

Пионеров приветствовали. Оно и понятно, ведь, кроме традиционных мотивов слияния: увеличение доли рынка, диверсификация или расширение бизнеса, технологическое развитие, – у российских компаний есть свой особый мотив. Интеграция для них – один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов.

Эксперимент еще не закончен, но некоторые выводы уже напрашиваются. Например, если западные аналитики ломают голову над проблемой эффективности интеграции (статистика показывает, что неэффективных слияний *более половины*), то мы вынуждены сначала ответить на другой «маленький» вопрос: способны ли российские компании в их нынешнем состоянии осуществлять слияния в массовом порядке и какие барьеры придется преодолеть менеджерам, прежде чем они сядут подсчитывать прибыль от совершенной сделки?

Любое успешное слияние завершается поглощением: новая компания съедает две старые.

Даже от идеи интеграции может быть реальная польза, если сразу не доводить ее до брачного контракта.

9.6.2. Два плюс два равно пять

Специалисты по стратегическому менеджменту называют три причины неудачи объединений: поглощающая компания неправильно оценивает привлекательность рынка или конкурентную позицию выбранной компании; компании недооценивают необходимые инвестиции и тем самым делают невозможным достижение адекватной отдачи; наконец, плохо проведенное слияние. Как ни странно, участники российского эксперимента не совершили ни одной из этих ошибок в чистом виде. Особенно это касается стратегической оценки рынка и партнера – здесь все действовали безошибочно.

Так, руководители концерна «Белый ветер – ДВМ», образовавшегося из компаний «ДВМ» (дистрибуция компьютерной

техники и производство портативных компьютеров) и «Белый ветер» (розничные и корпоративные продажи компьютерной техники), будучи в «прежней» жизни партнерами, решили, что есть прямой смысл охватить рынок «сверху вниз». Тем самым каждый, по их словам, «проскакивал» какой-то период исторического развития бизнеса. Другие компании, о которых пойдет речь, выбрали путь горизонтальной интеграции, когда объединяются производители конкурирующей или взаимодополняющей продукции и услуг. Их выбор тоже понятен, поскольку слияние давало всем *лидирующее или близкое к таковому положение*: «Уралмашу» с «Ижорскими заводами» — на рынке оборудования для предприятий добывающей отрасли, «Интуристу» и «Бегемоту» — на рынке туристических услуг, «Галактике» и «Парусу» — на рынке отечественных корпоративных информационных систем.

Адекватно оценивали руководители компаний и своего будущего партнера. После подробнейшего изучения положения дел (а «Парус» и «Галактика», например, создали специальные группы, которые изучали конкурирующие структуры) менеджеры хорошо представляли, какие активы и пассивы они приобретут. Так, по словам **Александра Лейвимана**, президента холдинга ОАО «Система», молодой энергичный «Бегемот» принес в объединенную компанию дух предпринимательства и современный менеджмент. А для «Бегемота» стали значимыми масштабность бизнеса партнера, уникальные технологии работы на огромном рынке, и это перевесило такой отрицательный фактор, как ощутимая затхлость его внутрифирменной атмосферы.

Кстати, оценка синергического эффекта слияния, получаемого от менеджмента в компании партнера, скорее российское ноу-хау — на Западе слишком трудно выделиться в этой области. Кроме того, в теории объединение разных стилей управления считается исключительно фактором риска. Практика наших компаний показывает, что это не всегда так. Особенно ярко это проявилось в союзе «Галактики» и «Паруса». До объединения внимание там уделялось разным аспектам управления. Сильной стороной «Паруса» было эффективное исполнение принятых руководством решений. В «Галактике» была развита система консультационных органов, которые помогали руководству принимать правильные решения. Во многом это обусловлено личными пристрастиями руководителей: **Александр Карпачев**, руководитель «Паруса», отдает предпочтение оперативному управлению, а **Дмитрий Черных**, генеральный директор «Галактики», — стратегическому. Им не пришлось менять привычки: в объединенной структуре первый должен был стать главой исполнительной вертикали, а второй — председателем совета директоров.

Однако в целом риска у российских компаний не стало меньше. Напротив, по традиции на каждый «их» фактор приходится как минимум два наших.

9.6.3. Дешевле остаться друзьями

Ошибки в оценке стоимости будущего слияния или поглощения, допускаемые западными менеджерами, вполне соответствуют внушительным размерам их бизнеса. Например, при поглощении BMW компании Rover приблизительная стоимость последней составляла 800 млн фунтов, а необходимые в последующие пять лет после слияния инвестиции — 3,5 млрд евро.

«Наши» в вопросе финансовой подготовленности слияния оказываются еще менее расчетливыми. Нет, будущие затраты, связанные с процессом слияния, не являются для их участников неожиданностью. Но большинство из них не сочло этот фактор достаточно сильным ограничением для того, чтобы начать объединение. Они рассчитывали, что найдут внешние деньги. Не нашли.

Самый сильный удар получили самые амбициозные. Целью слияния «Галактики» и «Паруса» было не просто укрупнение и захват

российского рынка на существующем уровне бизнеса. Планировался более сложный маршрут: превращение в открытое акционерное общество и выход на международный фондовый рынок с целью привлечения серьезных инвестиций, резкое наращивание управленческих и производственных мощностей, и тогда уж — держись, рынок корпоративных систем не только российский, но, глядишь, и международный! «Надо было совершить чудо и стать в этой отрасли компанией номер один», — до сих пор убежден Александр Карпачев.

Калькуляция затрат на поход за инвестициями — а это деньги на консультантов, инвестиционных и управленческих, на внедрение западных стандартов менеджмента и продукта, на сворачивание дублирующего производства, а также на оборудование нового офиса по последнему слову техники, — ясно показывала, что компаниям это не по карману. Тогда был предпринят поиск инвестора, готового оплатить сам процесс подготовки и заодно стать третьим акционером. «Они стояли к нам в очередь, и мы долго выбирали, с кем лучше иметь дело», — вспоминает Дмитрий Черных. Но августовский кризис слишком напугал инвестора, и он «кинул» своих российских партнеров.

Менеджеры обеих компаний быстро спустились с небес на землю и приняли решение о «разводе». «Своих денег нам хватало на простое объединение, но это не было бы рывком на рынке», — говорит г-н Карпачев. К тому же простые антикризисные соображения уже диктовали курс не на расширение, а на сжатие, экономию затрат. Это уже не то, что было до объединения: компании стали стратегическими партнерами, договорившись продвигать продукты друг друга. Кроме того, у них есть общее имущество — питерский офис, который успели «слить» по-настоящему и разъединение которого сейчас смахивало бы на безумие, отремонтированный и оснащенный офис в Москве, а также запущенные совместные маркетинговые мероприятия. Но и говорить о том, что произошла лишь временная заминка в интеграции, тоже несерьезно. «Здесь я противник иллюзий, — заявляет г-н Черных. — Существующая ситуация в России, на фондовом рынке — это откат на 3–5 лет, с точки зрения инвестиционной привлекательности».

Без иллюзий относительно финансовых ресурсов, которые он может потратить на слияние, пребывал в то время и генеральный директор АО «Уралмаш-Заводы» **Каха Бендукидзе**. В его представлении быстрая интеграция была связана с временным падением продаж и управляемости в новой структуре. До кризиса для преодоления негативных эффектов предполагалось привлечь внешние финансовые ресурсы, теперь это невозможно. Поэтому приторможен и процесс интеграции. «В условиях тотального ужесточения cash flow мы решили, что не можем себе этого позволить», — говорит Бендукидзе.

Таким образом, бедность — камень преткновения для российских компаний на пути к интеграции. Точных цифр необходимых затрат никто из «наших» не называл, но можно предположить, что дело доходит до сумм, сопоставимых с месячным оборотом фирмы. Мало кто готов выложить это на стол переговоров о слиянии.

9.6.4. Азиатские схемы

Впрочем, есть рецепты, не требующие больших денег. Один из них придумали в концерне «Белый ветер — ДВМ». Собственно, формально такой компании не существует: руководители решили не образовывать единое юридическое лицо. «Мы пошли на эту азиатскую схему — с двумя президентами — ради того, чтобы достичь максимальной управляемости», — говорят они. То есть каждый из партнеров, благодаря тому что схема слияния вертикальная, продолжает работать в своей области, практически не пересекаясь с другим. Смысл объединения — уменьшение себестоимости за счет ликвидации наценки производителя, а главное — создание единой

сети распространения. Несколько розничных магазинов, которыми располагала компания «ДВМ», присоединены к мощной рознице «Белого ветра», а последняя, соответственно, питает дистрибуцию и производство «ДВМ» информацией о продажах. Таким образом, управляемость на уровне главных бизнес-процессов реализована по принципу «дешево и сердито».

Что касается собственно управленческих функций, то с ними дело обстоит гораздо сложнее. «Управление финансами у нас едино», — говорит **Сергей Шуняев**, сопрезидент концерна (бывший гендиректор компании «ДВМ»). Тем не менее единой финансовой службы у концерна нет — есть общие форматы финансовой отчетности и планирования. То же самое относится к маркетингу, рекламе, PR и другим жизненно важным функциям. Единые формы, конечно, большое достижение, поскольку являются необходимым условием для создания единых служб. Но самым трудным всегда оказывается последний шаг — создание единой системы управления, а он так и не был сделан. Более того, руководители концерна принципиально не хотели решать вопрос «кто главный?».

«С точки зрения стратегии мы развиваемся абсолютно согласованно. Когда вы спрашиваете, кто чем занимается, это неправильная постановка вопроса, потому что мы оба занимаемся всем», — говорит **Юрий Дубовицкий**, сопрезидент «Белого ветра». — «А деньги вы как делите?» — «Деньги делят учредители. Мы не одни являемся учредителями. То есть мы выступаем в разных ипостасях. Это нас просто двое, а по сути, это один президент», — поясняет г-н Дубовицкий.

Смысл всех этих оговорок сводится к простой вещи: построив абсолютно логичную и эффективную схему интегрированной структуры «снизу» и даже создав ключевые предпосылки для объединения штабных функций, учредители концерна, являющиеся одновременно и его высшими менеджерами, медлят с надстройкой на самом «верху», потому что это неизбежно ведет к разделению ответственности и власти (характерный штрих: у каждого сопрезидента есть право вето на инвестиционные решения, но оба гордятся тем, что ни разу этим правом не воспользовались). Как известно, это самый трудный вопрос для российских управленцев, который часто остается неразрешенным до тех пор, пока не наступят конфликты, а то и развал организации. На Западе такое невозможно по определению.

Тем не менее компания работает. По словам руководителей, первые полгода продемонстрировали однозначную эффективность объединения. Есть вещи, которые «просто не получились», например единая система сервиса. Но это не смущает сопрезидентов, поскольку все остальное идет по плану. В конце года концерн собирается расширяться, слившись с какой-нибудь компанией — системным интегратором. Не исключено, что «двуглавый» президент в этом случае превратится в «трехглавого» и так далее — подобные опыты, правда, не при слиянии, а при создании бизнеса, в российских компаниях ставились не один раз. Ни один из них не был удачным.

Взгляд со стороны
О макроэкономических факторах интеграции компаний рассказывает **Марк Камстра**, партнер фирмы Price Waterhouse.

– Насколько стара традиция корпоративных слияний и что стало причиной роста их числа в последнее время?

– Первый пик слияний пришелся на начало XX века. Тогда укрупнение предприятий было вызвано изменением законодательной базы и исключительно неблагоприятными условиями для ведения бизнеса. В результате появились предприятия, которые условно можно считать прототипом современной вертикально интегрированной корпорации.

Для периода 1960–1970-х годов характерен всплеск слияний фирм, занятых в разных видах бизнеса, а в 1980-е годы преобладали поглощения конкурентов путем покупки их ак-

ций. В 1990-е годы одной из причин слияний стало стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков. Год назад бум слияний охватил европейские финансовые институты, и в этом году тенденция к консолидации только усилилась.

Причины всплеска слияний в этом году — общие процессы глобализации в экономике, ожидаемое создание европейского экономического и валютного союза. Впрочем, существуют и специфические факторы в каждой конкретной области бизнеса. Скажем, на рост числа слияний фирм, специализирующихся на финансовой деятельности и оказании профессиональных услуг, повлиял рост спроса на услуги этих фирм, а также сближение ранее принципиально разных секторов рынка, банковского и страхового.

— Какие типы слияний встречаются наиболее часто?

— Тип слияния тоже зависит от ситуации на рынке и в отрасли, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают. Слияния с образованием конгломератов сейчас наименее популярны — большая часть слияний и поглощений в 1980-е годы осуществлялась путем разделения конгломератов, образованных 10–12 годами ранее. В последние годы на Западе в результате жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды стал популярным горизонтальный тип слияния. Так, в сталелитейной промышленности вследствие избытка предложения произошло сокращение количества предприятий отрасли. То же самое можно сказать и о компаниях, предоставляющих услуги по доступу в Интернет. В этой отрасли неопределенность ситуации привела к слиянию фирм America Online и CompuServe. В России имели место как горизонтальные, так и вертикальные слияния и поглощения.

— Что вы думаете о перспективах слияний в России?

— Если российские менеджеры увидят в приобретении других компаний или слиянии с ними возможность создания потребительской стоимости и повышения эффективности своих фирм, слияния будут продолжаться. В среднесрочной и долгосрочной перспективе будут улучшаться возможности инвестиций в российские фирмы, открытые для этого. Их относительно низкая стоимость может привести к увеличению числа международных слияний. Российские компании пойдут на подобные слияния для того, чтобы воспользоваться западными финансами и опытом.

9.6.5. Партнер нужен большой

Очень часто менеджеры пытаются создать интегрированную компанию по схеме «пятьдесят на пятьдесят». Однако накопленный опыт уже позволяет говорить о том, что «модель равенства» является самым трудным вариантом интеграции. «Я понял, что паритетных слияний быть не должно, — говорит Александр Карпачев, — исключение, когда есть мощная финансовая поддержка от третьей стороны, то есть появляется большая дополнительная масса — денежная, людская, ресурсная, и из нее можно что-то лепить. Кроме того, в рамках треугольника всегда легче принять решение». По мнению Кахи Бендукидзе, любое слияние должно завершиться «поглощением»: «В результате все равно окажется, что одна команда другую съела».

Эффект «большого партнера» стал важнейшим фактором успешности слияния столь разных компаний, как «Интурист» и «Бегемот». «Бегемот» был в несколько раз меньше «Интуриста», и объединение произошло по справедливости — 25% акций последнего в обмен на 100% акций первого. Сговорчивости младшего партнера, надо полагать, способствовали и соображения финансового характера, поскольку у акционера «Интуриста» с этим все в полном порядке. Иными словами, у одной из компаний было достаточно много денег, а у другой достаточно мало амбиций, чтобы объединение состоялось.

Александр Дворянский, бывший руководитель «Бегемота» и первый вице-президент новой компании, первый этап слияния оценивает «на четыре с плюсом». Итог — создание интегрированной структуры на одном из ключевых направлений бизнеса, выездном туризме. Теперь это предстоит повторить на «въезде». В обоих случаях речь идет о самостоятельных компаниях, над которыми планируется возвести холдинг. Там появится и третья «дочка», которая будет заниматься внутренним туризмом. Эта роль

целиком отведена фирме «Роза ветров», с которой «Интурист» тоже объединился, и по идее интеграционные проблемы здесь должны быть минимальными.

9.6.6. Поиграли

Как бы ни относиться к результатам, которых достигли компании в процессе интеграции, одного у них не отнять — все стали экспертами в этой области. Дмитрий Черных сравнил полугодовой проект по объединению с очень хорошей деловой игрой, давшей большой управленческий опыт. Он состоит из двух главных частей. Первая касается психологических факторов интеграции, вторая — технологических, то есть планирования и реализации самого процесса. Причем обе части одинаково важны.

Так, руководство «Галактики» и «Паруса» сосредоточилось на технологии, не уделив должного внимания тому, что происходит в коллективе. «Мы много работали на уровне комиссии по объединению, но не занимались идеологической пропагандой этого процесса, думали, что как решили, так и будет, — говорит г-н Черных. — Так и было бы, но с большими потерями. Менеджеры среднего звена в ожидании перемен начали, как дети в песочнице, песком в лицо кидаться. И вот, когда мы стали разбираться в ситуации, оказалось, что существует пропасть между нашим и их пониманием процесса».

Руководители «Интуриста» считают, что преодолеть психологические барьеры — самое сложное в интеграции. Александр Дворянский думает, что компании неплохо адаптировались друг к другу: «Ушли один-два менеджера, которых не стоило терять». Между тем, по словам Александра Лейвимана, в компании до сих пор остается разделение на «интуристовцев» и «бегемотовцев», которое исчезнет со временем, в ходе совместной работы. «По моему опыту, такое деление исчезает только через несколько лет, — говорит Каха Бендукидзе. — Я уверен, что до сих пор многие менеджеры среднего звена и на "Уралмаше", и на "Ижорских заводах" считают, что слияние было проведено для того, чтобы потом закрыть их предприятие и сосредоточить производство на другом».

На самом деле психологические проблемы решаются технологическим путем. Главной технологией здесь является планирование, а первым планом — план информирования акционеров, клиентов и персонала компании (в случае крупных компаний не стоит забывать о СМИ). Фактически речь идет о контроле интерпретации происходящего различными заинтересованными группами лиц. Что касается плана самой интеграции организационных структур, то с ним бывает меньше всего проблем. По словам г-на Карпачева, «менеджерам надо выработать единое видение управления бизнес-процессами».

Заключительный элемент технологии слияния — оценка результатов. К сожалению, немногим из наших собеседников суждено подвести итоги этой, наверняка самой интересной в их жизни, деловой игры.

9.7. Практикум. Бизнес от бизнеса недалеко падает

Рост успешных компаний не ограничен ничем. Они готовы ежегодно удваивать обороты.

9.7.1. В будущее с оптимизмом

Оптимизм, с которым лучшие представители российского делового мира смотрят в будущее, приятно поражает. Отвечая на вопросы о перспективах своего бизнеса, руководители компаний, демонстрирующих явную тенденцию к росту, фактически не назвали ни одного препятствия в окружающем мире, которое помешало бы им ежегодно удваивать или по крайней мере раза в полтора увеличивать обороты. Часть из них даже опасается, что, слишком вырвавшись вперед, они растеряют всех конкурентов, борьба с которыми до сих пор не позволяла им расслабляться.

От души приветствуя передовиков бизнеса, мы предлагаем более пристально рассмотреть секреты их мастерства, для многих весьма неожиданного. Забегая вперед, сообщаем, что по результатам наших изысканий хотим пожелать отечественным компаниям: так держать! А в отношении горячо любимых западных конкурентов следует быть трезвее, для их достойной встречи российским компаниям недостает одного, но очень важного элемента — идейной закалки.

Успешный рост хорошо подпереть осознанной стратегией.

Когда растешь – расти!

9.7.2. Косят трын-траву

Итак, на наш вопрос к руководителям, являются ли уровень потребительского спроса, финансы, технологии, смежники, политика местных властей существенными ограничениями для развития бизнеса, мы получили отрицательный ответ.

Что касается спроса, то вряд ли будет ошибкой сказать: это любимая игрушка нынешних лидеров рынка, а преодоление спросовых ограничений стало для российских предприятий своего рода спортом. Вот типичный ответ на вопрос, не мешает ли росту компании низкая платежеспособность отечественного потребителя. «Спрос — он такой, какой есть, — замечает **Олег Данилов**, заместитель генерального директора ЗАО "Невская косметика". — Пусть он меньше, чем в Европе, но это не ограничение. Мы просто должны решить, что будем производить при данном объеме рынка». По мнению генерального директора Шатурского мебельного комбината **Валентина Зверева**, стимулирование спроса, например через повышение зарплаты, — это самообман для производителей. Все равно существенного роста платежеспособного спроса в масштабах всей экономики не получится, поэтому есть смысл развивать спрос со стороны предложения — ограничивая издержки и расширяя ассортимент. Мы привыкли

объяснять такие дерзкие настроения тем, что кризис 1998 года освободил рыночное пространство от импорта. Но наши собеседники напомнили, что кризис наложил жесткие ограничения на цены предложения, снизил маржу, поставил в тяжелые финансовые условия производства, использующие импортное сырье, и так далее. Как заметил **Тимур Горяев**, генеральный директор ОАО «Калина» (бывшие «Уральские самоцветы»), «флаконов-то у нас миллионы, а вы переведите это в деньги...».

Дело в другом: в приобретении навыков борьбы за изменение структуры спроса в свою пользу, в переходе от пассивной позиции ожидания к активному поиску потребительской ниши. Вот как нам объяснили выбор Краснодара для размещения производства на ЗАО «Московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково»: «Там же для нас благодать. Всегда жара». А какие изыски в ассортименте! На том же «Очакове» осваивается всевозможный спектр питьевой продукции — от посконных окрошечного кваса и капустного рассола до сидра и джин-тоника, от портвейна до элитной водки. Потребителю предоставляются широчайшие возможности в выборе напитков, а возможность выбора мультиплицируется многообразием упаковки: одно и то же пиво можно выпить из восьми видов тары.

Да, денежная масса, находящаяся в распоряжении российских компаний, несопоставима с оборотами мировых производителей. Тем не менее никто из опрошенных соотечественников не пожаловался на нехватку денег. «Денег — море. Те, кто жалуется на их отсутствие, просто неправильно выбрали отрасль: не ту, где они есть», — считают в «Невской косметике». «Компании, у которых нет денег, вызывают у меня подозрение и скептическое отношение», — говорит **Лев Папоян**, гендиректор краснодарской фирмы «СБС», занимающейся производством мебели и имеющей сеть торговых центров «Товары для дома». Быстроокупаемые проекты в растущих компаниях финансируются, как правило, за счет собственных средств и коммерческих кредитов. Что касается долгосрочных вложений, то, по словам Валентина Зверева, в арсенале нормально работающего предприятия много средств привлечения капитала. В Шатуре, например, за три года запущено четыре проекта по созданию совместных с иностранными партнерами предприятий.

Деньги идут главным образом на ликвидацию технологической отсталости. Лихорадочное обновление отдельных производственных линий и целых комплексов, пожалуй, еще одна яркая примета последних лет. Причем закупаются новейшие технологии: они позволяют не только увеличивать прибыль в пределах заданной рынком цены, но и добиваться конкурентоспособного качества продукции по мировым меркам.

Так, «Очаково» оборудует цех высоких технологий (стерильный, наподобие фармацевтического производства) для того, чтобы увеличить срок хранения пива без консервантов до полугода. Нижегородский масложировой комбинат (НМЖК), заняв значительную долю рынка промышленного маргарина, что называется, не успокаивается на достигнутом. Уловив тенденцию к расширению ассортимента пекарей и кондитеров и их желание продвигать на рынок оригинальную рецептуру, руководство НМЖК в срочном порядке приобретает европейское оборудование, позволяющее при тех же объемах производства выпускать маргарии по индивидуальным (!) параметрам, заданным клиентами.

Гармония царит и во взаимоотношениях лидеров рынка со смежниками. «Поставщики — молодцы, дистрибуторы — лапочки», — почти по-суворовски сформулировали суть вопроса наши собеседники. Оказывается, можно сконструировать эффективную цепочку: «поставщик — производитель — потребитель». В частности, отбросив ложную деликатность, ведущие компании энергично подтягивают партнеров до своего уровня. Мы уже описывали опыт фирмы «Эфко», производителя подсолнечного масла: оказавшись перед угрозой сырьевого голода, она взялась вывести из прорыва сельское хозяйство района. Что касается

сбыта, то здесь производители просто непреклонны: они буквально навязывают оптовикам и рознице свою маркетинговую стратегию с помощью активной ценовой и ассортиментной политики, передачи собственных управленческих технологий и даже инвестиций.

Что раздражает растущие компании, так это «феодальная» идеология на местах. Доходит до смешного. Почему, например, успешное парфюмерно-косметическое предприятие — «Уральские самоцветы» — вдруг стало «Калиной»? Толчком послужила история с размещением производства в Омске: местные жители, сибиряки, видите ли, не хотели идти под уральцев. Общественным мнением воспользовались местные власти, организовав пикеты против новых владельцев омского парфюмерного завода (от которого, впрочем, к тому моменту остались одни стены).

Пришлось уральцам срочно расставаться с имиджем регионального производителя и перепозиционироваться в качестве национального лидера под новым брендом.

Так что и против «феодализма» находятся средства. Кто-то ищет общий язык с местными властями, становясь для них основным налогоплательщиком, как ОАО «Группа промышленных предприятий «Российские крахмало-паточные продукты» в Рязани. Кто-то обходит «удельные княжества» с флангов, развивая дилерскую сеть в соседних городах.

9.7.3. Другая жизнь, или Найди себе проблему

«Значит, у вас нет неразрешимых проблем?» — почти разочарованно спросили мы у одного из собеседников. Ответ был такой: «Основная сложность не в том, чтобы разрешить проблему, а в том, чтобы увидеть ее».

Например, перед руководством «Невской косметики» ежеквартально вставали проблемы, приводящие в конечном счете к смене стратегии. Сразу после кризиса стратегия была — сохранить возможность нормального воспроизводства. Для этого, воспользовавшись ажиотажным спросом, подняли цены до необходимого уровня. Потом переключились на захват рынков посредством простой экспансии: опустели склады дилеров (импорт был распродан, а новый покупать не на что), их срочно стали наполнять питерской продукцией. Загрузив дилеров под завязку, стали действовать более изощренно, во главу угла поставили ассортиментную политику. И наконец, снова заговорили о ценах, но на сей раз о скидках, бонусах и прочих стимулах для дилеров. Сегодня, по словам Олега Данилова, и к этому привыкли, надо придумывать что-то новое.

А вот как увидели проблемы на НМЖК. Мгновенно освободившийся от импортного майонеза рынок сподвиг руководство комбината не на экспансию «Провансаля», хотя до кризиса эта стратегия зарекомендовала себя как успешная. Вместо агрессивного сбыта продукта, производство которого шло как по маслу, нижегородцы решили, что их шанс — в запуске совершенно новых марок, в повышении качества, что позволит как следует утвердиться в нишах, оставленных иностранцами. Отсюда — другое отношение к производству, поставщикам (установка не экономить на качественном сырье), а также еще к миллиону проблем, которые стали заметны благодаря тому, что руководство компании нашло новый ракурс в управлении.

Налицо новое мышление, которое еще принято называть маркетинговым. Судя по всему, это главный прорыв российских предприятий после кризиса. В предыдущие годы шло активное овладение отдельными технологиями маркетинга и менеджмента. А теперь произошел качественный скачок, проявившийся в новом взгляде на бизнес. Его особенность — системный характер, когда, по словам заместителя гендиректора НМЖК по развитию **Валерия Сарычева**, по сигналу рынка пересматривается вся бизнес-цепочка, от поставщика до покупателя в магазине. Как следствие, лозунгом для

директоров стало освоение инструментария для построения многомерной картины бизнеса. В ход пошли как элементарные, так и самые «навороченные» средства системного анализа.

Например, по словам гендиректора орловской торговой группы «Паллада» **Ильи Якубсона**, ему помогает организационная диагностика, которая теперь осуществляется с такой же регулярностью, с какой прежде затевались кампании по сокращению канцелярских расходов. Когда в бизнесе что-то не ладится, менеджеры высшего и среднего звеньев собираются на «мозговой штурм». Но перед этим совместными усилиями они заполняют организационную матрицу (функции/подразделения), из которой становится видно, в каких конкретно звеньях происходит сбой.

В качестве универсального инструмента выступают информационные технологии, внимание к которым в российских компаниях усилилось многократно. В результате менеджеры получают возможность «играть» с моделью своего бизнеса, что и является для них хлебом насущным.

Игры с организационной структурой, отлаживание взаимодействия на функциональных стыках — то, что называется бизнес-инжинирингом и относится к разряду управленческих хитов второй половины 1990-х годов, — по словам Валерия Сарычева, абсолютно меняют жизнь руководителя. Вместо того чтобы решать постоянно возникающие проблемы, он «сидит и думает о своем бизнесе». Между прочим, руководство НМЖК пытается включить в свою игру и партнеров — для этого некоторых дилеров уже подсоединяют к единому информационному пространству комбината.

9.7.4. Культурный порог

Несмотря на заматерелость, технологическую вооруженность, которую стали демонстрировать российские менеджеры, некоторые из них заметно сникают, когда разговор заходит о тиражировании их успеха, то есть более или менее точном воспроизведении данного бизнеса в других географических точках. А без этого невозможно появление суперкомпаний даже в национальном масштабе, не говоря уж о выходе на транснациональный уровень.

Опрошенные нами руководители по-разному называют барьер, который они не в силах пока преодолеть, чтобы перейти к «клонированию» своей компании: от незамысловатого «не хватает кадров» до научного «невозможно перенести корпоративную культуру». Суть проблемы выразил Лев Папоян. По его мнению, для движения, роста нужна прежде всего корпоративная идеология, исповедуемая руководством и транслируемая на всю компанию. А управленческие технологии призваны, наоборот, обеспечивать стабильность бизнеса на том или ином этапе. «Если есть команда, для которой значимы такие вещи, как развитие бизнеса, и она культивирует единое понимание этих ценностей и среди руководства, и среди исполнителей, в такой компании нет предела росту», — считает краснодарский предприниматель.

Преодолеть корпоративный «культурный барьер» мешают идейные шатания самих руководителей. Это вызвано или полным отсутствием «наверху» единства в понимании корпоративных ценностей, или тем, что их не удается представить в явном, более или менее формализованном виде. Отсюда — недостаточно энергичные и зачастую противоречивые сигналы, идущие из центра компании на периферию.

Самый распространенный способ трансляции корпоративной культуры на расстояние — посылка на места эмиссаров со спецзаданием «сделать в точности так, как в головной фирме» — дает пока слабый эффект. Во-первых, приходится отрывать от материнского предприятия эффективного топ-менеджера, который «самим нужен». Во-вторых, эмиссару надо подобрать команду помощников «из местных», что тоже проблематично. В-третьих, рядовой персонал зачастую не настроен или не готов к работе

с максимальной отдачей. Так, по словам Тимура Горяева, побывав в Италии, считающейся по европейским меркам «ленивой» страной, он понял, что один итальянский рабочий заменяет шестерых рабочих «Калины», при этом один рабочий «Калины» по производительности «равен» шестерым рабочим других парфюмерно-косметических предприятий России.

Выход из этой ситуации компании видят в обучении. Прямо скажем, мысль не новая, и вряд ли найдется благополучная фирма, у которой нет своего учебного центра или хотя бы класса для подготовки и переподготовки работников. Тем не менее жалобы на нехватку эмиссаров продолжаются. Возможно, это происходит потому, что сами руководители до сих пор не убеждены в первостепенной важности идеологического фактора, поэтому они мало этим занимаются.

На эту мысль нас натолкнул пример бизнеса, где связь между корпоративной культурой и ростом лежит на поверхности, поскольку компания принадлежит к сфере услуг. Московская фирма «МВО» занимается шиномонтажом и декларирует амбициозные планы не только на российском, но и на мировом рынке. Тот факт, что корпоративная культура дает им основной прибавочный продукт, в компании особенно хорошо прочувствовали, когда во время кризиса 1998 года продажи шин упали наполовину, а доход фирмы удалось сохранить лишь за счет выросших оборотов сервиса. Так называемый средний класс, быстро отказавшийся от дорогих шин, не смог лишить себя удовольствия потреблять качественные услуги.

Но речь не о сервисе, а об обучении персонала. В «МВО» бюджет учебного центра на год составляет до 2% от оборота. На обучение одного работающего приходится в среднем 300 часов в год. Однако и это не предел. По словам генерального директора «МВО» **Михаила Тимохова**, этот бюджет будет и дальше расти по мере создания механизмов для его эффективного использования. Кроме «накачки» персонала в учебном центре в планы компании попали и проекты под условными названиями «Долгосрочный наем персонала», «Психологический контракт» и прочие экзотические штучки. В корпоративной культурной революции директор компании видит ключ к достижению цели, а это, между прочим, миллиардные обороты.

9.8. Практикум. Между гармонией и деспотией

Глобализация, государство, профессионализм и гибкость руководителей – от этих факторов зависит, куда шагнет наш менеджмент: в прошлое или в будущее.

9.8.1. Теперь известно

Казалось бы, что тут нового? Ну, глобализация – сейчас все твердят о глобальной экономике. Ну, государство – в какой стране оно не влияет на поведение граждан? Гибкость руководителя – да, современный менеджмент твердолобых не приветствует. А уж о профессиональной грамотности управленцев и говорить неприлично. Новость заключается в «раскладе сил» этих факторов в матрице SWOT-анализа, которую мы использовали для рассмотрения отечественной модели менеджмента (рис. 9.8.1). Теперь нам известно, в чем кроется сила российских руководителей, данная им мировым управленческим опытом, местной исторической и культурной традицией. И по каким причинам эта сила обращается в свою противоположность.

9.8.2. Сила – в разнообразии

«Единственное, что нас объединяет, – это наши различия» – таков один из выводов делового журнала *European Business Forum*. Его первый выпуск открывался подборкой материалов на тему «Есть ли будущее у европейской модели менеджмента?». То, что европейцы именно сейчас подняли проблему управленческой самоидентификации, – факт многозначительный. Кроме очевидной причины – завершить дело строительства единой Европы, – здесь кроется еще один мотив, связанный с менеджментом как таковым.

Объединение Европы – это и повод для того, чтобы выдвинуть наконец достойную альтернативу американской (или англосаксонской) модели управления бизнесом. Все послевоенные десятилетия, пока эта система внедрялась в экономику Старого Света, европейцы, мягко говоря, недолюбливали ее. И не потому, что она неэффективна. Как раз наоборот, система «слишком» нацелена на эффективность, под которой понимается прежде всего приращение акционерного капитала. Но она пренебрегает системой ценностей, сложившейся в Европе в 1950–1980-е годы, таких как ориентация на длительное существование компании, особое отношение к человеческим ресурсам (например, отпуска в Италии в среднем в три раза длиннее, чем в США, – невзирая на то что американцы всем плешь проели разговорами о производительности) и социальное согласие (европейцев шокирует тот факт, что в США у топ-менеджера зарплата в триста раз больше, чем у рабочего). Видимо, эта нелюбовь и дальше протекала бы в латентной форме, если бы в последние годы мир не охватила страсть

Мировые эффективные решения менеджмента нужно **изучать и осваивать, сильные стороны отечественного менеджмента – выявлять и использовать.**

А существуют ли сильные **стороны в** российском **менеджменте, кроме самих менеджеров?**

Схема 9.8.1

Матрица SWOT-анализа для российской модели экономики

Внешняя среда

Возможности

Критерий: **Глобализация экономики**

Проявления:

- отрицание монокультурных моделей менеджмента

Угрозы

Критерий: **Государство**

Проявления:

- авторитарная модель государственного управления
- отсутствие экономической стратегии
- правовая незащищенность собственников

Менеджмент

Преимущества

Критерий: **Гибкость руководителей**

Проявления:

- творческий подход к решению проблем
- ориентация на гармонию во взаимоотношениях

Недостатки

Критерий: **Профессионализм**

Проявления:

- низкий уровень культуры работы по правилам
- недостаток знаний в области «мягких» технологий менеджмента

к глобализации. Выяснилось, что управлять глобальной экономикой при помощи монокультурной модели менеджмента очень трудно, ей не хватает гибкости. Американцы и японцы — самые яркие представители такого подхода: застрельщики глобализма, они первыми же столкнулись с необходимостью ревизии своих управленческих постулатов. Одним приходится преодолевать узость технократического подхода к управлению, когда все подчинено интересам прибыли, а другим — социального, когда в центре внимания интересы коллектива. О том, что это весьма трудная задача, судить можно по одному примеру. Среди выдающихся достижений **Джека Уэлша**, главы компании General Electric, которого журнал *Fortune* назвал менеджером столетия, есть и такое: он создал глобальную компанию, не уничтожив при этом местную культуру в подразделениях, расположенных за пределами США.

На первый взгляд непонятно, что за новое слово тут может сказать Европа, у которой вообще нет своей модели менеджмента. Да и корректно ли говорить о такой модели? Ясно ведь, что испанцы или греки никогда не станут работать так же, как шведы или немцы. Чтобы всерьез противопоставить что-то американцам и японцам, давшим миру лучшие модели управления XX века, европейцам необходимо продемонстрировать другое единство, нежели основанное на унификации культуры. Они заявляют, что такое единство ими найдено: оно — в толерантности, то есть как раз в терпимости к многообразию, к инокультурным соседям, как бы близко они ни находились. Это качество, воспитанное в жителях Европы исторически и усиленное в ходе общеевропейского процесса, вылилось в такие привычные сегодня явления в бизнесе, как многоязычие топ-менеджеров, учет местных особенностей в структурах и управленческих процедурах компаний. Короче говоря, что для General Electric — выдающееся достижение, то для Philips, Nestle или ABB — норма жизни. Более того, ожидается, что это даст шанс всему европейскому бизнесу в мировом масштабе.

Впрочем, идея национально-культурной терпимости — лишь видимая часть айсберга под названием «менеджмент в глобальной экономике». А суть его гораздо глубже — она в принципиально новом отношении к людям в организации. На смену человеку экономическому (США) и социальному (Япония) приходит человек информационный, или самореализующийся. Для него преобладающий мотив работать в компании — не деньги и не чувство долга, а совпадение его системы ценностей с ценностями коллег. Фирма превращается в «клан» людей — носителей более или менее одинаковой культуры. Значит, границы той или иной модели управления определяются уже не национальными или региональными границами — они сужаются до размеров конкретной организации. А в идеале эти границы должны сузиться до «размеров» каждого человека.

9.8.3. Дайте менеджеру шанс

Глобализация бросает самый масштабный за всю историю бизнеса вызов руководителям, требуя от них такой гибкости, которая возможна лишь при полной гармонии со средой как вне компании, так и внутри ее. Должно ли это радовать российских менеджеров? Еще как! Иначе они не могли бы ни на что претендовать в профессиональном плане, кроме роли эдаких ловких дикарей от управления. И все мучились бы, решая дилемму, какая модель им ближе: американская или японская. Теперь понятно, что никакая. То есть им близко все. Например, исследования показывают, что отдельные регионы России предрасположены к разным экономическим моделям, существующим в странах с развитой рыночной экономикой. Шведская модель более приемлема для Северо-Западного региона, в том числе Санкт-Петербурга, Новгорода, Пскова и для ряда районов Западной Сибири. А для Восточной Сибири, центра

Урала и Московской области, оказывается, больше подходит американская модель хозяйствования.

Список «закономерностей» можно продолжить, но он мало о чем говорит. Потому что на самом деле каждая компания в соответствии с задатками, пристрастиями и опытом своих руководителей, в зависимости от интеллектуального уровня персонала, финансовых возможностей и других причин творит собственную, неповторимую модель управления. И если раньше специалисты склонны были считать такой разнобой признаком незрелости менеджмента, следствием переходного периода в экономике, то теперь, видимо, их оценки должны стать менее категоричными. Они должны признать за российскими менеджерами право на созидание.

Творчество является самой яркой отличительной чертой наших руководителей. «В экстремальных ситуациях они способны работать, не думая о себе. Если западные менеджеры работают столько, сколько положено, то наши – столько, сколько надо. И вообще, они способны работать творчески, от души и получать от этого удовольствие», – говорит **Алексей Исайкин**, гендиректор компании «Волга – Днепр». А вот как это же качество описывает **Эберхард фон Ленайзен**, директор McKinsey & Company: «Многие русские менеджеры мыслят гораздо более позитивно, чем западные менеджеры, которые очень часто стремятся избежать каких-то радикальных преобразований. Меня восхищает эта способность находить конструктивные решения, несмотря на весь негатив, привносимый извне». Ряд специалистов, правда, считает, что мощный заряд креативности российским руководителям дает та исключительно жесткая среда, в которой они работают. Соответственно, как только она нормализуется, творческая жилка ослабнет. Возможно, так оно и будет, но, во-первых, это случится еще не скоро, а во-вторых, правильнее в такой ситуации стать не фаталистами, а профессионалами (о роли профессионализма в судьбе российских руководителей будет сказано ниже).

9.8.4. Чисто по-человечески

А вот что не испарится ни при каких условиях, так это менее явное качество – Достоевский называл его «всемирной отзывчивостью русской души». **Вадим Шишов**, президент гильдии «Русь торговая», говорит об этом так: «В условиях глобальной экономики нашим руководителям нет равных. Вы можете представить себе, например, что русский менеджер, руководя подразделением в Африке, с презрением, свысока смотрит на местный персонал? Это невозможно, потому что такое отношение в принципе несвойственно нашим людям. И мы все помним, как вели себя те же западные менеджеры не то что в Африке, а в России в первые годы рынка».

Дело, конечно, не в «плохих» западниках и «хороших» русских, а в разных типах культур. Если технократическая цивилизация Запада оценивает человека с точки зрения его знаний и умений (в этом смысле презрение западного менеджера к неумелым аборигенам закономерно), то в России, с ее гуманитарным взглядом на мир, преобладает «чисто человеческая» оценка. Хотя это не всегда очевидно. Так, по мнению **Артема Плотникова**, специалиста по управлению ЦКБ МТ «Рубин», гуманитарного подхода к управлению в нашей стране как раз и не хватает, верх одерживает техническая, естественно-научная традиция в культуре, идущая с советских времен. И все-таки противоречия здесь нет. Просто надо различать нехватку гуманитарных знаний, включая знания в области менеджмента, и подлинную традицию. Ведь и советские директора за внешним, показным подчинением государственной управленческой машине, построенной по законам технократии, на деле исповедовали «человеческий» подход и, если требовалось, находили всевозможные лазейки в нормативах, казавшихся незыблемыми.

Гуманитарный тип культуры дает менеджеру огромные преимущества в плане гибкос-

ти, ведь ему требуется гораздо меньше специальных методик, программ и бюджетов, чтобы погрузиться в любую культурную среду. Да и наличие разных культур в компании он рассматривает не как неизбежное зло, а как естественное, продуктивное состояние. Пробным камнем для нынешних российских руководителей стало, например, сосуществование в фирме сотрудников двух поколений — производственников старой закалки и молодых людей, заполнивших службы финансов, маркетинга, рекламы, сбыта. «Необходим поликультурный подход: у старшего поколения одна система ценностей, у более молодого — несколько другая. Это нужно учитывать при построении системы мотивации», — считает Артем Плотников. «Я не уверен, что для людей в возрасте пятидесяти лет будет правильно, положим, устанавливать те же нормы и требовать от них той же самостоятельности, что и от тридцатилетних», — подтверждает эту мысль Алексей Исайкин.

Стремление к гармонии во взаимоотношениях вообще отличает и руководителей, и персонал российских фирм. По мнению ряда специалистов, именно это стремление к гармонии является сущностью российской модели менеджмента, базовое понятие которой — «человек-гость»[1]. Он приходит в компанию, потому что уважает собравшихся там людей и знает, что уважают его. Он весьма свободен в своем поведении, хотя знает границы дозволенного. Он уходит, когда компания становится ему неинтересной. При этом «человек-гость» не является индивидуумом в западном понимании, он все равно стремится реализовать свои возможности через коллектив. По мнению Эберхарда фон Ленайзена, поскольку в России превалирующее значение имеют взаимоотношения людей, то и ценность каждого человека рассматривается не сама по себе, а вместе с командой: «Скажем, если этот человек перейдет из одной группы в другую, то его ценность будет не так очевидна, как в первой».

Возможно, это и есть тот самый тип человека самореализующегося, о котором сегодня мечтают академики от менеджмента. Таким типом нелегко управлять, нажимая лишь на материальные или карьерные рычаги. Он в лучшем случае снисходителен к агитационно-пропагандистским приемам из арсенала средств по управлению корпоративной культурой, поскольку эти средства призваны не «уважать» сотрудников, а изменять их, подгоняя под определенный образ. Неисчерпаемым ресурсом для компании такой человек сможет стать, только если встретит взаимопонимание.

9.8.5. Авторитарное государство — это я

Самый интересный вопрос: где они, эти российские компании, живущие сами с собой в полном ладу? Существует ли хоть одна такая фирма в реальности? Многим более знакома картина, которую рисует Артем Плотников: «Собственники и руководители бизнеса относятся к младшему и среднему персоналу пренебрежительно: больничных нет, отпуск две недели не всегда, на торжества не отпускают и т. д. Ставка делается только на лояльность родственников и знакомых, которые далеко не всегда являются хорошими профессионалами». Действительно, вместо гармонии российские руководители не устают демонстрировать насилие, склонность к авторитарности, вместо гибкости — нежелание играть по каким бы то ни было правилам. Принято считать, что эти пороки генетически свойственны нашему менеджменту и потому вечны. Мы утверждаем, что у них есть "границы в пространстве и во времени"».

Одной из причин, обусловивших эти пороки, является государство в нынешнем его виде. «Государство создает прецеденты в области управления, которые служат лекалом и проецируются на все общество», — счита-

[1] *См.: Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность/Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; РАН. – М.: Экономика, 1997. – 286 с.*

ет генеральный директор Межбанковского финансового дома Николай Редько. «Роль государства заключается еще в установлении стандартов в области управления», – добавляет Артем Плотников. Со стандартами дело обстоит совсем просто – в России в области менеджмента они до сих пор вообще не установлены. Что же касается прецедентов, то на общество в целом и бизнес в первую очередь проецируются такие черты современного государственного управления, как отсутствие экономической стратегии и правовая незащищенность собственников.

Отсутствие внятной долгосрочной стратегии, неопределенное отношение государства к бизнесу порождают у последнего проблему целеполагания и самоидентификации. Так, по мнению президента консалтинг-центра «Шаг» **Евгения Емельянова**, стратегия «от противного» («не хочу быть бедным и зависимым») не способствует получению позитивных результатов и затрудняет выбор как сферы деятельности, так и направления развития: бизнесмен точно знает, чего он *не* хочет, но не в состоянии сформулировать, чего он хотел бы достичь. А отсутствие перспективы ведет, в свою очередь, к потребительскому, неконструктивному отношению к собственному бизнесу, делает ненужным переход к «прозрачным» public companies, чья роль в решении социальных проблем открыто признавалась бы государством.

Неопределенность питает негативные представления о бизнесменах в массовом сознании и, по существу, блокирует установление партнерских отношений между работниками и работодателями. «Стратегия в области экономикн и управления должна формировать привлекательный образ будущего, в котором есть место для каждого гражданина», – говорит Артем Плотников. Государство же, которое этого не делает, консервирует иждивенческий «совковый» менталитет трудящихся. А это, кстати, сказывается и на стиле управления: пассивным, безответственным сотрудникам нет смысла делегировать полномочия, и вообще заменять авторитарный стиль управления на более демократичный становится неэффективно.

Сложно складываются отношения менеджеров и с собственниками предприятий. А причина в том, что законы не защищают ни тех, ни других. С одной стороны, предприятиям невыгодно быть открыто прибыльными, то есть менеджеры должны скрывать реальные результаты своей деятельности. Поэтому если собственник не знает своего бизнеса, если он его, например, купил, то высококлассный менеджер легко может «присвоить» управляемое дело де-факто. Следствием неуверенности собственника в «завтрашнем дне» стал явно затянувшийся в российских компаниях этап совмещения ролей хозяина и управляющего. Известно, что на управлении это сказывается не лучшим образом, поскольку собственник и менеджер – взаимоисключающие психологические типы, направленные на решение принципиально разных задач: «раскрутки» или «поддержки», определения краткой или длительной перспективы. С другой стороны, из правовой незащищенности хозяев вытекает незащищенность менеджеров, поскольку решения на их счет принимаются на основе субъективных краткосрочных целей и скрытых мотивов собственника. «Скажем, надо поменять организационную структуру на такую, которая с точки зрения бизнеса является наиболее рациональной, – рассказывает Эберхард фон Ленайзен. – Но самая, казалось бы, простая дискуссия на эту тему становится очень трудной. Потому что консультант не знает всех сложностей во взаимоотношениях, существующих в компании».

9.8.6. Преодоление скуки

Вторая причина, по которой российский менеджер превращается из гармоничной личности в закомплексованного тирана, – это профессионализм. «Авторитарный стиль

Российский и американский менеджеры очень похожи, только у первого опыта маловато.

Этот вопрос освещает **Роберт Хисрик**[1].

– Существует мнение, что в России ощущается недостаток предпринимательского духа и именно с этим связаны трудности развития рыночной экономики в нашей стране. Что вы об этом думаете?

– На мой взгляд, предпринимательский дух в России проявлялся весьма отчетливо и до и после большевиков. В российской истории были моменты, когда человек вынужден был быть предприимчивым просто для того, чтобы выжить. И даже в периоды наибольшего давления государства на личность инновационный потенциал людей был очень высок. Свидетельство тому – первенство в развитии многих научных идей. И чем больше в стране возможностей и поддержки со стороны государства для развития бизнеса, тем в большей степени предпринимательский дух будет проявляться в организации компаний.

– Какая предпринимательская культура ближе всего к российской?

– Я думаю, что американская. Американцы и русские похожи друг на друга больше, чем многим кажется. Те и другие смеются над собой. Мои немецкие родственники и австрийские друзья совершенно не способны на это, проблемы существуют и у моих знакомых в Англии и Венгрии. На мой взгляд, эта особенность американской и русской культур свидетельствует о большой раскрепощенности и, следовательно, об отсутствии внутренних блоков на креативность. Другое дело, что за нашими плечами годы существования в рыночной экономике, а в России такой опыт еще не накоплен. Поэтому американские бизнесмены и менеджеры, в отличие от русских, мыслят долгосрочными категориями, ориентированы на удовлетворение потребителей, думают, как внести в свою деятельность разнообразие, зная, что оно является существенным конкурентным преимуществом. Все это элементы западного делового мышления, которым русские никогда не овладеют, если не будут тренироваться.

– В России многие считают, что отечественные бизнесмены – люди, мягко говоря, с неопределившимися моральными устоями. Можно ли сравнить их поведение с поведением предпринимателей в других странах?

– Люди любой профессии, в том числе и бизнесмены, по большей части этичны. По своим этическим установкам российские предприниматели практически не отличаются от предпринимателей таких стран, как США и Венгрия, – об этом свидетельствуют результаты нашего сопоставительного исследования. Но, конечно, бизнесменам легче руководствоваться этими установками при определенных условиях. Так, в США и других странах существуют отраслевые ассоциации, следящие за тем, чтобы стандарты делового поведения выдерживались всеми предпринимателями в данном секторе. Кроме того, разработано квалифицированное и подробное хозяйственное законодательство, регулирующее взаимоотношения всех субъектов бизнеса и предусматривающее санкции против нарушителей. Да и потребители на Западе склонны поддерживать те компании, которые они считают наиболее этичными.

– Наши предприниматели и менеджеры часто говорят, что само предпринимательство дело очень интересное. Но при этом к освоению техники менеджмента относятся как к делу скучному. Может быть, корни этого противоречия в каких-то особенностях российского менталитета?

– Нет, в США происходит то же самое. Действительно, очень трудно соблюдать баланс. Предпринимательство в общем смысле есть создание чего-то нового, имеющего рыночную ценность. А общество и государство на самом деле очень консервативны и предпочитают поддерживать статус-кво. Поэтому без страсти, нет, – без любви к своему делу предприниматель не сможет снести все барьеры на пути нового. Но эффективно разрушить эти барьеры и продвинуть свое дело вперед можно, только используя инструментарий и технику профессионального менеджмента.

[1] *Руководитель кафедры предпринимательства в Школе менеджмента Weatherhead (США), консультант.*

– В настоящее время вы популяризируете идею внутреннего предпринимательства как основы современного менеджмента. Что скрывается за этим понятием?

– Внутреннее предпринимательство подразумевает создание в уже сложившейся организации условий, позволяющих каждому сотруднику ощутить себя на своем рабочем месте свободным предпринимателем. Для этого, во-первых, следует создать атмосферу, раскрепощающую творческие способности персонала. Каждый должен иметь право на ошибку. Руководство организации должно последовательно приводить в действие ключевой принцип: легче просить прощения, чем разрешения. И во-вторых, каждый должен чувствовать, что он сам себе голова на определенном участке. Тогда у людей появляются новые идеи.

– Не рано ли российским менеджерам осваивать подходы, основанные на внутреннем предпринимательстве? А вдруг сотрудники в отсутствие контроля будут безответственно относиться к своим обязанностям?

– Для любой организации рискованно и тяжело менять базовые элементы культуры поведения и мышления. Но когда вы видите, что в компании подобрались сотрудники, способные к инновациям, полные творческих сил, то нужно что-то делать. Эта работа сейчас ведется и в США, и в Европе. И, наблюдая за ней, я готов утверждать, что в тех организациях, где людям позволены творчество и эксперименты, дела идут намного лучше, чем в более консервативных организациях. Дело в том, что люди получают удовлетворение от того, что они делают, и работают больше и интенсивнее.

происходит от низкого уровня профессионализма», – уверен Алексей Исайкин. В то же время, считает он, в условиях, «когда руководители и исполнители в массе своей не умеют работать по правилам, авторитарный стиль управления адекватен и вполне оправдан». По мнению директора по реинжинирингу компании «ЛУКОЙЛ-Пермь» **Альберта Гиляева**, «авторитарность наших высших менеджеров свидетельствует о слабости и незначительности на рынке тех предприятий, которыми они руководят».

Да, наши управленцы, чувствующие себя как рыба в воде в нестандартных ситуациях, скисают, погрузившись в повседневную текучку. Однако описанная выше причинно-следственная связь (неумение работать по правилам (процедурам) – авторитарное руководство – незначительный бизнес) должна развеять любую скуку. Механизм этой связи простой. Когда пирамида управления не связана «цементом» работы по правилам, она способна распасться на любой стадии роста бизнеса. Ведь если руководитель не успевает все делать или контролировать сам, любое из принятых решений может быть не выполнено. По этому поводу Алексей Исайкин верно замечает: «В конце концов нагрузка на авторитарного руководителя возрастает многократно, и вопрос ставится, кто кого: ты эту нагрузку или она тебя. И если до этого все строилось по принципу «после меня хоть потоп», то жизнь компании на этом заканчивается».

То есть развитию бизнеса при авторитарном руководстве мешает отсутствие исполнительской дисциплины. А это происходит от отсутствия у менеджеров «общего языка», то есть процедур. «В американских компаниях за внешним демократизмом скрывается жесточайшая дисциплина и строгая иерархия управленческих звеньев. Есть время творить, и есть время исполнять принятое решение. Это дает возможность грамотно делегировать ответственность и на этой основе расширять бизнес и укрупнять компанию», – подчеркивает Альберт Гиляев.

То, что культура работы по правилам, причем неважно каким, в России на очень низком уровне, признают все. Тем не менее проблема решается с большим трудом. «Мы пытаемся обучить управленческий персонал, но столкнулись с тем, что люди все выслушивают и забывают. Получается просто давление на психику: раньше человек не знал, сколь неправильно он работает, а теперь знает. Но все равно работает

так же. Приходится снова и снова обучать самым примитивным и одновременно базовым вещам: любое управленческое решение должно быть обоснованным, а любые повторяющиеся элементы работы следует как-то формализовать. И должна быть принята какая-то система контроля, чтобы не возвращаться каждый раз к одному и тому же», — рассказывают в компании «Волга – Днепр».

Можно по-разному объяснять трудности, которые испытывают российские управленцы в области «жестких» технологий менеджмента. По мнению Эберхарда фон Ленайзена, все дело в том, что в России, в отличие от Запада, личностные отношения преобладают над профессиональными: «Только на основе установившегося доверия могут складываться профессиональные отношения. Но, чтобы достичь такого уровня личных взаимоотношений, требуется довольно много времени. Поэтому в целом система становится менее гибкой». Артем Плотников полагает, что здесь можно провести аналогию с законами, которые не исполняются: «Формальные процедуры не всегда эффективны, но это не значит, что они не нужны. В менеджменте важны регулярные процедуры, наличие системы. А при неформально-дружеских отношениях систему выстроить невозможно; то же — с регулярными процедурами».

Другая причина — недостаток знаний в области «мягких» технологий. Менеджеры не знают, как использовать в интересах бизнеса те свойства сотрудников, что отличают их от машин: интересы, черты характера, особенности мышления и т. д. Например, специалисты консультационного центра «Шаг» считают, что характерная для российских компаний психология «прорыва» может оказаться очень полезна для организации бизнеса как совокупности проектов, — как известно, в этом случае используется инструментарий project management. Для решения определенной задачи собирается команда, все участники которой знают, зачем делается проект, когда и какие результаты требуются и как этот проект вписывается в общий бизнес компании. Говорят, что в такой ситуации российские сотрудники готовы смириться даже с необходимостью описывать процедуры и читать служебные инструкции.

Более простой выход — кадры. Так, по мнению Николая Редько, хорошими управленцами среднего звена часто становятся бывшие военные, привыкшие к точности исполнения задания и умеющие по заданным правилам организовать рутинную работу множества людей. А генеральный директор «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» Вячеслав Кондратьев считает, что нас спасут инженеры. По его мнению, уникальный шанс российских руководителей заключается в том, чтобы перевести имеющийся интеллектуальный потенциал с технологического процесса на бизнес-процесс. Тем более что инженерные подходы и методики в управлении весьма популярны. Отправив инженеров «организовывать повседневность», руководитель может заниматься стратегией и оперативным реагированием на неожиданные трудности, которых всегда хватает.

9.8.7. Битва за модель

Две модели менеджмента в конце концов могут быть названы российскими. Первую воплощает небольшая (с точки зрения глобальной экономики) компания с авторитарным лидером во главе, который является ее собственником и менеджером одновременно. Руководитель, гибко реагируя на изменения во внешней среде, переносит господствующие там принципы жизни — не по законам, а «по понятиям» — внутрь компании. Решения он принимает исходя из краткосрочных, субъективных целей. Это то, что у нас есть на сегодняшний день и что неплохо работает при небольших масштабах бизнеса. Но это имеет шанс закрепиться в качестве универсального образца, если в борьбе за национальную модель менеджмента победу одержит государство в его нынешнем виде. Большую

помощь ему в этом окажет невежество руководителей.

Вторая модель российского менеджмента, которая пока выглядит утопией, — это глобальный бизнес, ориентированный на долгосрочное развитие. Конкурентоспособность ему придает профессиональный менеджмент, опирающийся на гармонию взаимоотношений внутри фирмы. Такие национальные особенности, как гуманитарный склад ума, умение работать в команде, творческий подход к решению проблем, придают менеджерам дополнительную гибкость.

Такая модель станет реальностью при одном условии: если менеджеры сумеют «переиграть» государство, привлекая на свою сторону массы людей. А сделать это можно при помощи профессионализма. Наряду с хорошими личными взаимоотношениями внутри фирмы грамотно выстроенные процедуры и правила должны делать максимально комфортным существование сотрудников и тем самым выбивать почву из-под ног «совка».

При подготовке раздела использованы материалы автореферата диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук М. Р. Шиверских «Социальная адаптация американской модели ведения бизнеса к российским условиям» (М., 1998) и монографии Ю. В. Кузнецова «Проблемы теории и практики менеджмента» (СПб., 1994)

ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ
МАРКЕТИНГ
СТРАТЕГИЯ
СТРУКТУРЫ
ПРОЦЕССЫ
ФИНАНСЫ
ЭКОНОМИКА
УЧЕТ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ
10
Инжиниринг
ЭКОНОМИКА
ФИНАНСЫ
ПРОЦЕССЫ
СТРУКТУРЫ
СТРАТЕГИЯ
МАРКЕТИНГ

Ключевые вопросы

• Особенности организации современного инжиниринга • Построение проектно-ориентированных бизнесов • Корпоративная архитектура инжиниринговых компаний • В поисках конкурентоспособного инжиниринга

10.1. Создать и отладить

Реформирование и развитие энергетики является одной из ключевых точек роста российской экономики.

Будущее российской энергетики в значительной мере зависит от эффективности развития создаваемых в процессе реформирования новых энергокомпаний; от того, насколько удачно менеджмент будет решать стоящие перед этими компаниями задачи; от умелости использования руководителями и специалистами современных методов управления и бизнес-инжиниринга; от складывающегося в результате реформирования потенциала инвестиционной привлекательности предприятий; от того, как этот потенциал будет реально использован.

Возникающие в ходе становления компаний задачи разработки и применения моделей бизнес-процессов и систем управления, проекты развития корпоративной архитектуры являются довольно непривычными для менеджмента вновь создаваемых энергокомпаний, поскольку раньше подобными вопросами в значительной мере занимался корпоративный центр. Новые приемы работы приходится осваивать прямо на марше.

Параллельно с разработкой и применением бизнес-моделей требуется массовое обучение новым компетенциям менеджеров и специалистов.

Концепция «новой» энергетики основывается не только на реформировании энергетики «старой», но на масштабном инвестировании отрасли. Реализация намечаемых в отрасли крупных инвестиционных проектов требует масштабной организации современного инжиниринга.

В этом контексте полезно рассмотреть показательные примеры ключевых задач. И по правде говоря, многое из приведенного ниже может относиться не только к энергетике.

10.1.1. Согласно плану реформы

Максим Кузнецов, генеральный директор Третьей генерирующей компании оптового рынка электроэнергии (ОГК-3)

Согласно плану реформы энергетики все крупнейшие электростанции страны объединены в семь оптовых генерирующих компаний (шесть тепловых и одну ГидроОГК). Остальные генерирующие активы, выделенные из реорганизованных АО-энерго в форме региональных генерирующих компаний, вошли в территориальные генерирующие компании (ТГК). В четыре МРСК переданы активы распределительных сетевых компаний.

– Ваша компания была зарегистрирована одной из первых в рамках создания новых субъектов энергетики страны. Какие первоочередные задачи вы поставили перед своей командой на старте?

– Сам факт «рождения» ОГК-3, – безусловно, серьезное событие в реформировании энергетической отрасли. Первыми шагами нашей команды стали необходимые корпоративные действия для работы в режиме держателя акций. При создании компании как стопроцентной «дочки» РАО «ЕЭС России» в уставный капитал ОГК-3 были внесены пакеты акций ОАО «Гусиноозерская ГРЭС», ОАО «Печорская ГРЭС», ОАО «Костромская ГРЭС», ОАО «Харанорская ГРЭС» и ОАО «Черепетская ГРЭС». Вырабатывая дальнейшую стратегию действий, менеджмент компании совместно с Правлением РАО «ЕЭС России» пришел к двум вариантам существования компании – в форме холдинга либо в форме единой операционной компании. На заседании совета директоров компании был утвержден план основных мероприятий по формированию ОГК-3 и принято решение, что компания в конечной фазе должна быть единой в операционном плане.

Не менее важной задачей являлось создание единого контура управления станциями, вошедшими в ОГК-3. Назначение генерального директора ОГК на должность генерального директора всех станций замкнуло контур управления. При этом высококвалифицированные специалисты, ранее руководившие станциями, остались на своих местах, став исполнительными директорами.

– Как формировалась организационная структура и управленческая команда вашей компании?

– Оргструктура ОГК-3 в течение нескольких месяцев разрабатывалась рабочей группой во главе с членом Правления РАО «ЕЭС России» Александром Чикуновым. В результате было выработано решение, которое уже воплощено в жизнь. На основании структуры, разработанной для ОГК-3, были сформированы оргструктуры для других ОГК, естественно, с учетом специфики каждой из них.

Нашим уникальным управленческим решением является создание оргструктуры с компактным центральным аппаратом и достаточно широкими управленческими полномочиями руководства станций. Исполнительные директора станций решают не только технические задачи по управлению производством, но и несут полную ответственность за деятельность станций. Центральный аппарат, вырабатывая общую стратегию деятельности компании, осуществляет контроль за функционированием электростанций.

Сегодня уже сформировано руководящее и организационное ядро ОГК-3. Это молодой по времени, но уже весьма сплоченный кадровый костяк. При этом у нас есть стопроцентное понимание целей и задач единой команды. Аналогичная ситуация складывается и с управленческими кадрами на станциях, входящих в компанию.

– Если говорить об инвестиционной программе компании на ближайшее время, насколько она обширна? Откуда пойдут средства? И главное, на что они будут направлены?

Эти средства будут направлены на строительство новых мощностей и мероприятия по увеличению и использованию мощностей уже существующих. Менеджмент компании подготовил предложения по реализации инвестиционной программы. Это обширная программа, мы сделали линейку инвестиций, в которой представили разные инвестпроекты, ранжированные по срокам окупаемости, по рискам. Я бы не стал даже сейчас сумму называть, сумма, естественно, существенная для нашей компании. Однако реализовываться эта программа будет лишь после ее утверждения акционерами. А вот теперь возникает вопрос: какой вариант выберут акционеры, где они эту линейку обрежут, по эффективности ли, по рискам ли, какие из этой линейки выберут проекты и как их будут осуществлять?

В любом случае понятно, что объем выделенных на строительство средств будет, наверное, составлять не одну сотню миллионов долларов. Вопрос о том, каким образом эти средства будут привлекаться, также сегодня находится на стадии обсуждения. Ведь они могут привлекаться разными ме-

ханизмами – и путем прямого заимствования, и путем размещения облигационных займов.

Мы достаточно четко прорабатываем разные возможности покрытия необходимых ресурсов и, соответственно, разные проекты уже отранжированы. Совет директоров рассматривает данные проекты, выносит решение, и лишь после этого можно будет говорить об утвержденной программе компании на ближайшие, скажем так, пять лет.

Совет директоров ОАО «ОГК-3» рассмотрел и утвердил (в рамках стратегии Общества на 2006–2010 годы) скорректированную инвестиционную программу компании на 2006–2010 годы.
Речь, в частности, идет о строительстве новых генерирующих блоков, которые увеличат мощность тепловых электростанций ОГК-3.

– А что в текущей деятельности?

Когда мы говорим про линейку инвестпроектов, мы говорим про некоторую перспективу, которая вызвана прямой необходимостью. В стране существует целый ряд регионов, которые могут стать в будущем энергодефицитными. Учитывая этот факт, мы и должны соответствующим образом проектировать наше строительство. Существует и инвестпрограмма, скажем так, текущего режима, куда входят мероприятия, связанные со строительством, заменой генераторов, заменой вспомогательного оборудования, достройкой начатых объектов. Эта инвестпрограмма составляет порядка одного миллиарда рублей. Еще примерно такая же сумма тратится на ремонт котлов, турбин и другого оборудования.

Хочу сказать и еще об одной уникальной особенности ОГК-3. По нашей инициативе на базе компании был разработан пилотный проект по формированию централизованной системы сбыта электроэнергии. Сегодня он в большей степени реализован: созданы соответствующие диспетчерские службы в ОГК и на станциях, эффективно работающих в конкурентном секторе оптового рынка электроэнергии.

– ОГК-3 завершила переход на единую акцию. Как вы оцениваете ситуацию?

Совет директоров РАО «ЕЭС России», выполняя функцию общего собрания акционеров ОГК, принял решение о правилах и коэффициентах обмена акций, дал соответствующие поручения о проведении собраний акционеров на станциях. Активное участие в проработке и определении характеристик и коэффициентов обмена приняли миноритарные акционеры, а также наши консультанты UFG и Deutsche Bank, отобранные в результате тендера.

После перехода на единую акцию мы имеем около сорока процентов free float (акций, свободно обращающихся на рынке). Это достаточно редкий случай на рынке акций энергетических компаний. Поэтому среди наших стратегических задач особое место занимают вопросы корпоративного управления и публичной политики, работы с миноритарными акционерами, ликвидности акций, повышения капитализации, информационной открытости и формирования позитивного имиджа.

10.1.2. Серьезное внимание качеству корпоративного управления

Сергей Калантаров, зам. генерального директора ОГК-3

На фондовом рынке запомнится начало торгов ОАО «ОГК-3», созданного на базе шести крупных федеральных электростанций в соответствии со стратегией реформирования энергетической отрасли страны. Сначала ее акции были выставлены на торги РТС, а чуть позже – на ММВБ.

Анализ торгов показывает, что к к акциям ОГК-3 на рынке есть очень большой интерес. Как минимум это свидетельствует о том, что инвесторы позитивно оценивают действия менеджмента по созданию по-

Схема 10.1.1

На острие реформирования менеджмента

Реформирование электроэнергетики является одним из ключевых процессов роста российской экономики. Будущее российской энергетики в значительной мере зависит от эффективности развития создаваемых в процессе реформирования новых энергокомпаний, от того, насколько удачно менеджмент будет решать стоящие перед этими компаниями задачи, от умелости использования руководителями и специалистами современных методов управления и бизнес-инжиниринга, от складывающегося в результате реформирования потенциала инвестиционной привлекательности предприятий, от того, как этот потенциал будет реально использован.

Возникающие в ходе становления компаний задачи моделирования и применения моделей бизнес-процессов и систем управления, развития корпоративной архитектуры являются довольно непривычными для вновь создаваемых компаний, поскольку раньше подобными вопросами в значительной мере занимался корпоративный центр. Параллельно с разработкой и применением бизнес-моделей требуется массовое обучение новым компетенциям менеджеров и специалистов.

Задачи реализации намечаемых в отрасли крупных инвестиционных проектов требуют масштабной организации современного инжиниринга.

Рассмотрим показательные примеры ключевых задач. И, по правде говоря, многое из приведенного может относиться не только к энергетике.

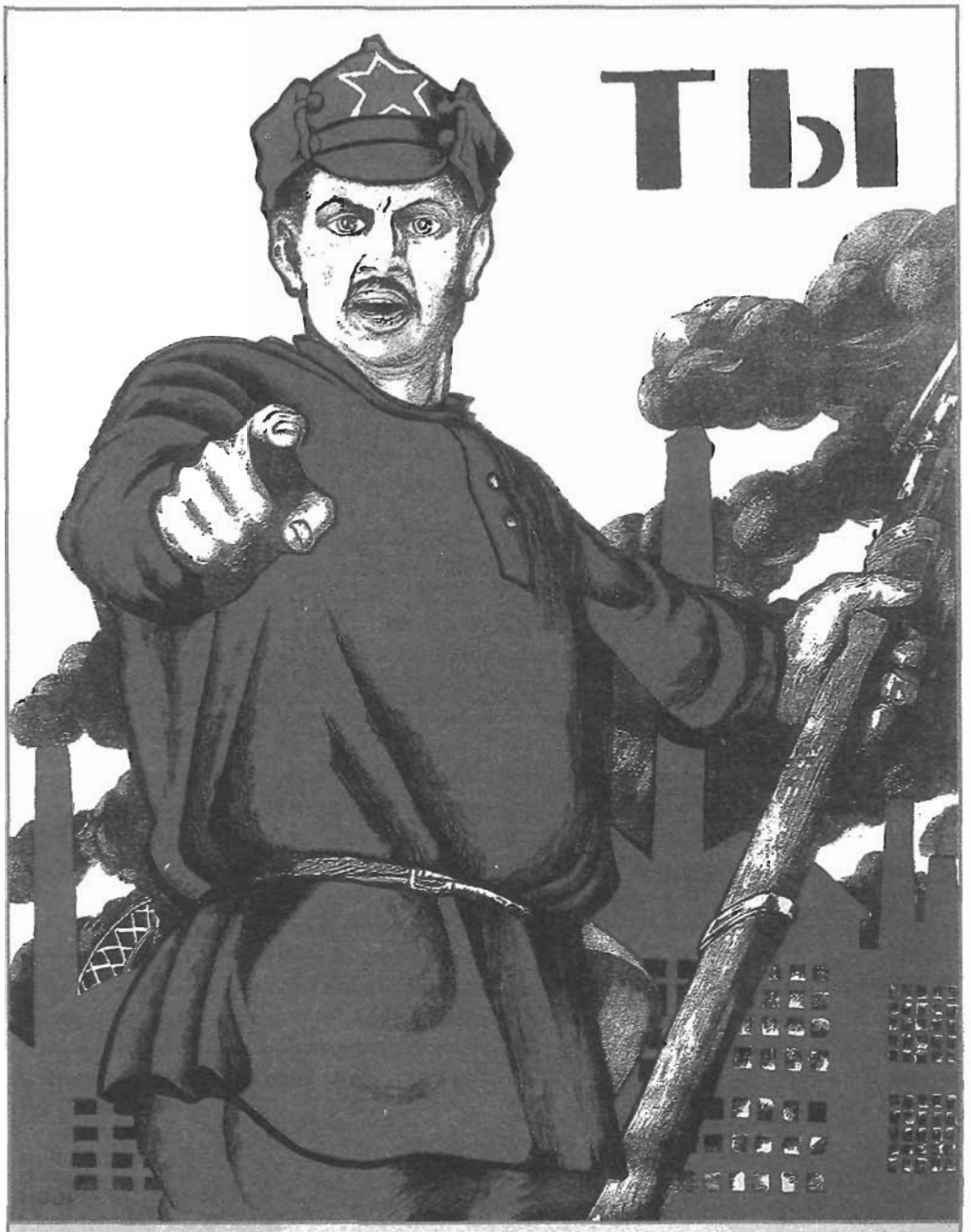
вой единой крупной операционной генерирующей компании.

Первоочередную задачу в данном направлении видим в постепенном росте стоимости наших акций. Мы стремимся к реальной и справедливой оценке рынком нашей компании.

Поэтому не случайно, что в компании уделяется самое серьезное внимание качеству корпоративного управления, вопросам раскрытия информации, эффективной деятельности совета директоров, а также работе с миноритарными акционерами.

Советом директоров сформированы четыре комитета — по стратегии, кадрам, аудиту и надежности, которые начнут действовать в интересах всех акционеров. В их составе мы видим значительное число представителей миноритарных акционеров, нацеленных на формирование механизма коллективной работы совета и принятие хорошо проработанных, практических решений[1].

[1] По материалам корпоративной газеты РАО «ЕЭС «Энергия России», информационного агентства РБК, корпоративного сайта www.ogk-3.com..



УМЕЕШЬ УПРАВЛЯТЬ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ?

10.2. Альбом слайдов по теме «Развитие корпоративной архитектуры электрогенерирующей компании»*

- Выделение и моделирование бизнес-процессов (10.2.1.1, 10.2.1.2)
- Модель бизнес-процессов верхнего уровня (10.2.1.3 – 10.2.1.5)
- Принципы моделирования бизнес-процессов (10.2.1.6, 10.2.1.7)
- Модель ответственности за исполнение бизнес-процессов (10.2.1.8)
- Управление бизнес-процессами (10.2.1.9)

- Регламентирующие документы (10.2.2.1, 10.2.2.2)

- Структурирование деятельности компании методами бизнес-инжиниринга (10.2.3.1 – 10.2.3.3)

- Гармонизация модели бизнес-процессов и «Положений о подразделениях» (10.2.4.1 – 10.2.4.3)

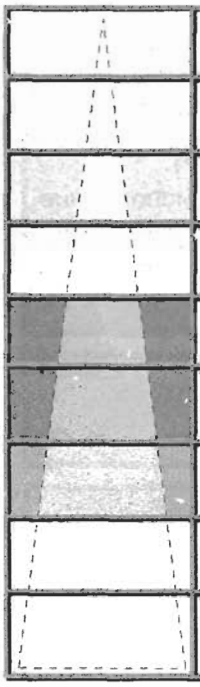
- Детализация и регламентация бизнес-процессов (10.2.5.1 – 10.2.5.12)

- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (10.2.6.1 – 10.2.6.5)

** От компании ОГК-3*

10.2.1. Выделение и моделирование бизнес-процессов

10.2.1.1. Корпоративная архитектура компании



Стратегия	*Что? Почему?*
Бизнес-планирование	*Сколько? Когда? Кто?*
Бизнес-процессы	*Что? Кто? Как? В какой последовательности?*
Риски	*Что может произойти? Какой может быть ущерб? Как минимизировать отрицательные последствия?*
Оргструктура	*Кто за что отвечает?*
HR-менеджмент	*Кто? С какими компетенциями? Как развить? Как замотивировать?*
Учет	*Сколько? Где? Когда? Кто?*
Документооборот	*Что? Кто? Кому? Когда?*
Автоматизация	*Какие у кого роли в автоматизированной системе?*

Корпоративная архитектура описывает общее устройство компании

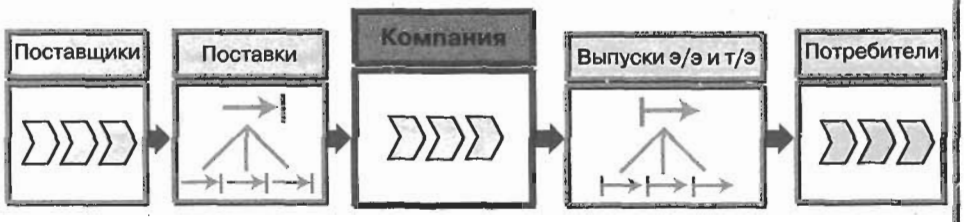
Можно ли рассчитывать на разработку комплексной электронной модели корпоративной архитектуры?

В практике бизнеса описание корпоративной архитектуры компании задается Политикой ее регламентации и комплексной системой регламентирующих документов.

Многие документы и процедуры (но не все), их гармонизация могут поддерживаться созданием электронных моделей. Комплексно информацию о корпоративной архитектуре удобно представлять на корпоративном организационном портале.

10.2.1.2. Инструменты организации деятельности компании

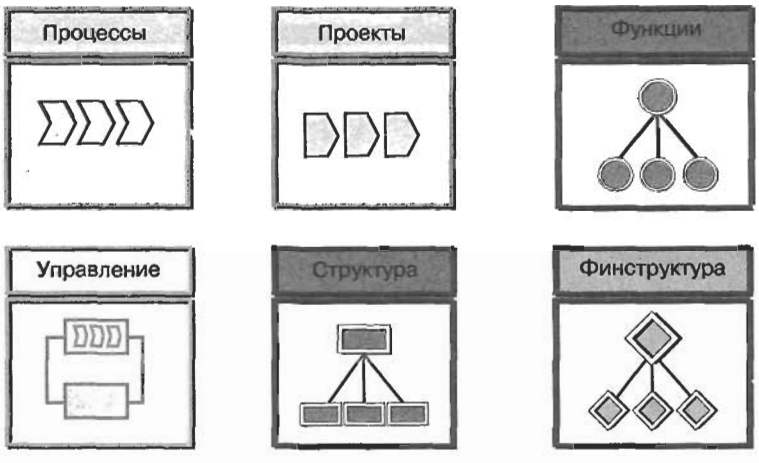
Компания, реализуя производственные бизнес-процессы и проекты развития, предоставляет электро- и теплоэнергию, потребляя и перерабатывая ресурсы



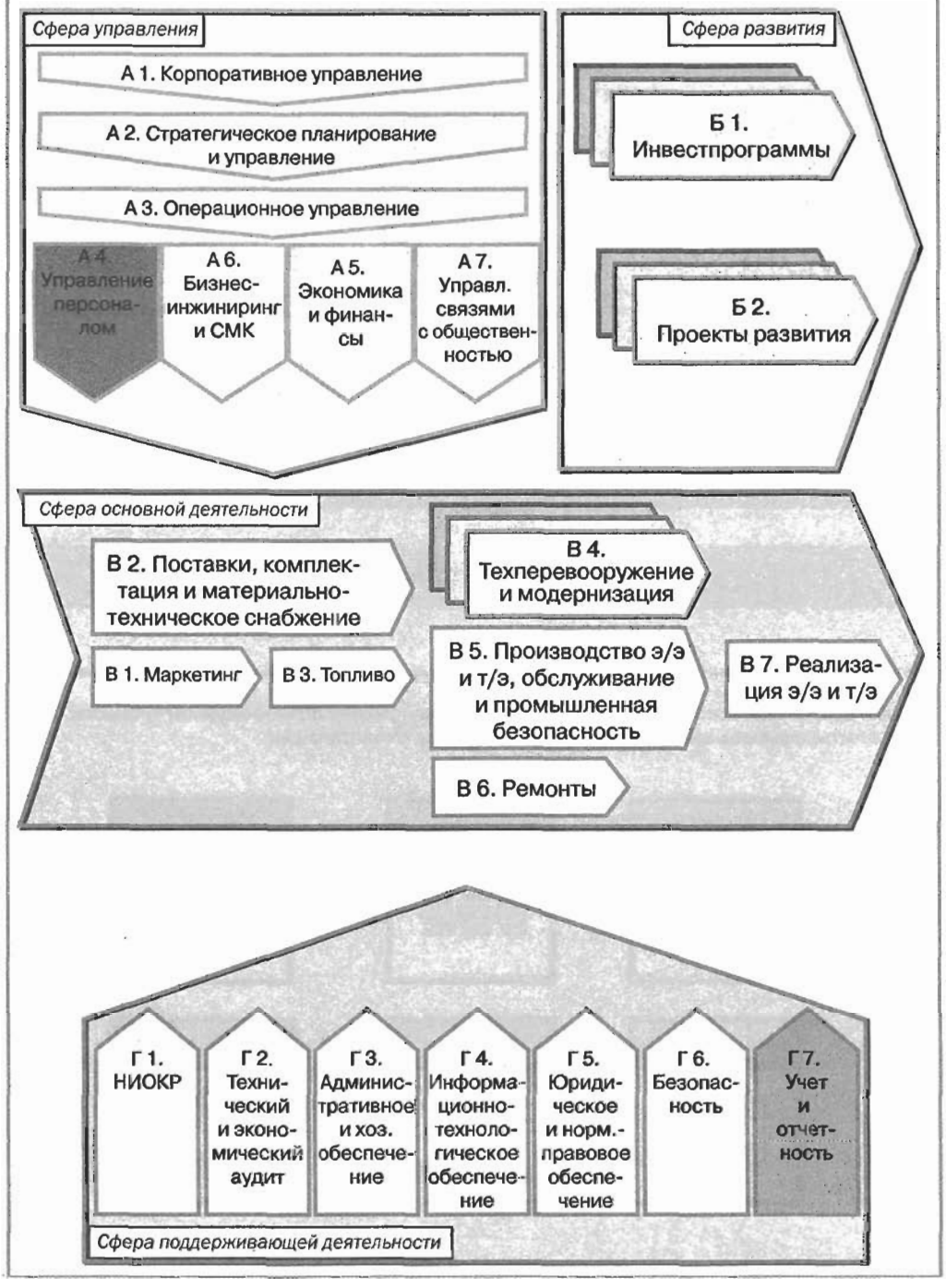
Финансовый поток

Поток продуктов и услуг

Для организации своей деятельности компания использует бизнес-модели (процессы, проекты, функции, цикл управления, оргструктура, финструктура)



10.2.1.3. Пример. Модель бизнес-процессов верхнего уровня ОГК-3



10.2.1.4. Типология бизнес-процессов

- **А.**
  Сфера управления компанией в целом (объектом управления являются бизнес-процессы сфер Б, В и Г).
- **Б.**
  Сфера развития (объекты развития находятся в сферах А, Б и Г).
- **В.**
  Сфера основной деятельности (образующая эту сферу цепочка бизнес-процессов верхнего уровня начинается и заканчивается на внешних субъектах – «от закупок до поставок»).
- **Г.**
  Сфера поддерживающей деятельности (входящие в эту сферу бизнес-процессы верхнего уровня заканчиваются в сферах А, Б и В).

При построении модели бизнес-процессов принимается, что деятельность компании группируется по нескольким сферам

10.2.1.5. Фокусировки сфер деятельности

Сферы деятельности	Характеристики процессов	Потребители выходов процессов
А. Сфера управления Компанией (процессы управления)	**Назначение** процесса – управление деятельностью всей компании **Результат** – реализация целей деятельности всей компании	Собственники (инвесторы) Потребители (клиенты) Персонал (сотрудники) Поставщики и субподрядчики
Б. Сфера развития (инвестиционные проекты и проекты развития)	**Назначение** проектов – развитие компании **Результат** – получение конкурентных преимуществ; сохранение и повышение позиций компании на рынке продуктов и услуг, реализация задач проектов	Внутренние потребители – другие процессы компании
В. Сфера основной деятельности (основные процессы и проекты)	**Назначение** процессов и проектов – создание и предоставление потребителю основных продуктов и услуг **Результат** – основные продукты и услуги	Внешние клиенты – конечные потребители Внутренние потребители – другие процессы компании
Г. Сфера поддерживающей деятельности (поддерживающие процессы)	**Назначение** процессов – обеспечение деятельности основных процессов и проектов сферы развития **Результат** – ресурсы для основных процессов и проектов сферы развития Деятельность процессов не касается основных продуктов	Внутренние потребители – другие процессы компании

10.2.1.6. Принципы моделирования бизнес-процессов

- Модель бизнес-процессов верхнего уровня является прикладным представлением отображением того, как компания выполняет свою деятельность. Моделирование имеет целью представление для решения прикладных задач, шагов по трансформации входных событий в конечные результаты и проводится для целей анализа, регламентации и улучшения компании.
- При моделировании бизнес-процессов компания рассматривается как самонастраивающаяся и целенаправленная система. Она реагирует на изменения в среде своего функционирования, получает входные данные из этой среды и производит конечные результаты.
- При проведении моделирования бизнес-процессы рассматриваются как действия, которые инициируются входными событиями и производят конечные результаты.
- Моделирование бизнес-процессов компании может происходить на разных уровнях и с разной шириной охвата. При детализации описания модели могут также показывать потоки информации и ресурсов между шагами бизнес-процессов. Модели могут также показывать, какие организационные единицы, отделы или должностные лица отвечают за выполнение конкретного шага, тем самым определяя порядок исполнения бизнес-процессов в организационном контексте.

10.2.1.7. Форматы детализации описания и регламентации бизнес-процессов

Описания бизнес-процессов верхнего уровня могут детализироваться, а модель бизнес-процессов верхнего уровня интегрирует эти более детальные описания. Детализация описания бизнес-процессов верхнего уровня осуществляется в соответствии со следующими принципами:

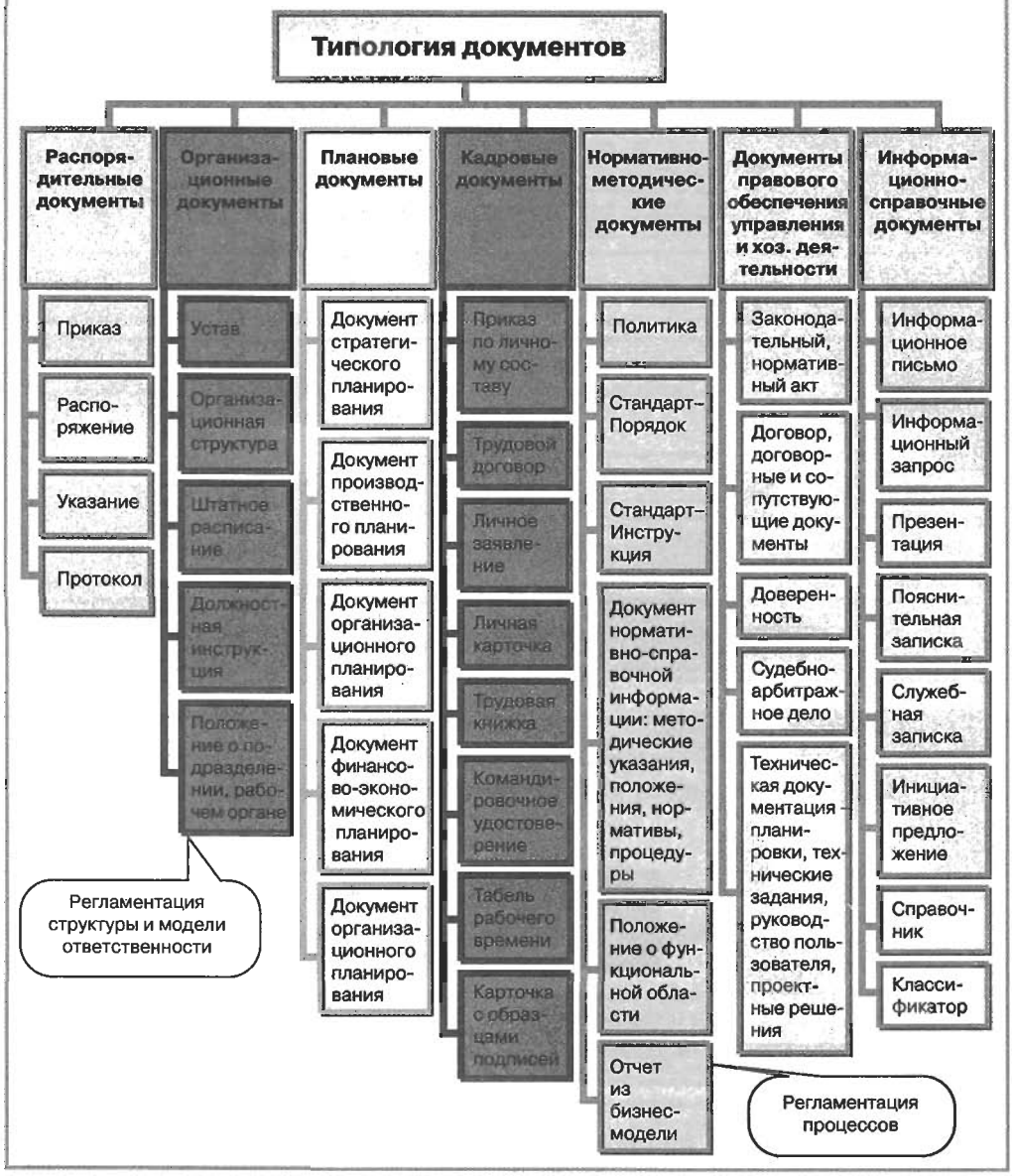
- все бизнес-процессы верхнего уровня описываются в форме классификатора бизнес-процессов (классификатора функций);
- процесс корпоративного управления, кроме того, описывается в формате «Корпоративного кодекса»;
- процесс стратегического управления, кроме того, описывается в формате «Политика стратегического управления»;
- по мере необходимости бизнес-процессы и компоненты бизнес-процессов верхнего уровня описываются в формате «Положений о функциональных областях деятельности»;
- все бизнес-процессы основной сферы, кроме того, описываются в формате нормативно-методических документов «Политики» и «Порядки»;
- при необходимости для описания компонент бизнес-процессов основной сферы также могут применяться описания в формате «Инструкции» и «Нормативно-справочные документы»;
- описание деятельности компании в области развития осуществляется в форме проектов и «Положений об управлении проектами»;
- описания бизнес-процессов в части функций и моделей ответственности согласуются с «Положениями о подразделениях»;
- при необходимости для описания компонент бизнес-процессов и «Положений сферы» также могут применяться описания в формате «Бизнес-модели»;
- все описания и регламентации бизнес-процессов, «Положения о функциональных областях деятельности» и «Положения о подразделениях» согласуются между собой.

10.2.1.8. Построение модели ответственности за бизнес-процессы

10.2.1.9. Модель управления бизнес-процессами

10.2.2. Регламентирующие документы

10.2.2.1. Классификатор документации



10.2.2.2. Эволюция способов организации работ с регламентирующими документами

Пятый уровень

На основе разработанных ОРД происходит установление действующей системы корпоративных стандартов на уровне сотрудников компании

Четвертый уровень

Система управления документами интегрируется с интранет-порталом, формируется система электронных корпоративных стандартов и регламентов

Третий уровень

Организована система управления документами: разработка электронных моделей документов, поддержка документов в актуальном состоянии

Второй уровень

Документы разработаны и представлены в электронном виде, помещены в электронное хранилище

Первый уровень

Документы разработаны и закреплены на бумаге, но их актуальность быстро утрачивается, они не используются в оперативной работе

Нулевой уровень

Документы отсутствуют, правила исполнения и взаимодействия складываются исключительно из практики и закреплены повторяемостью действий

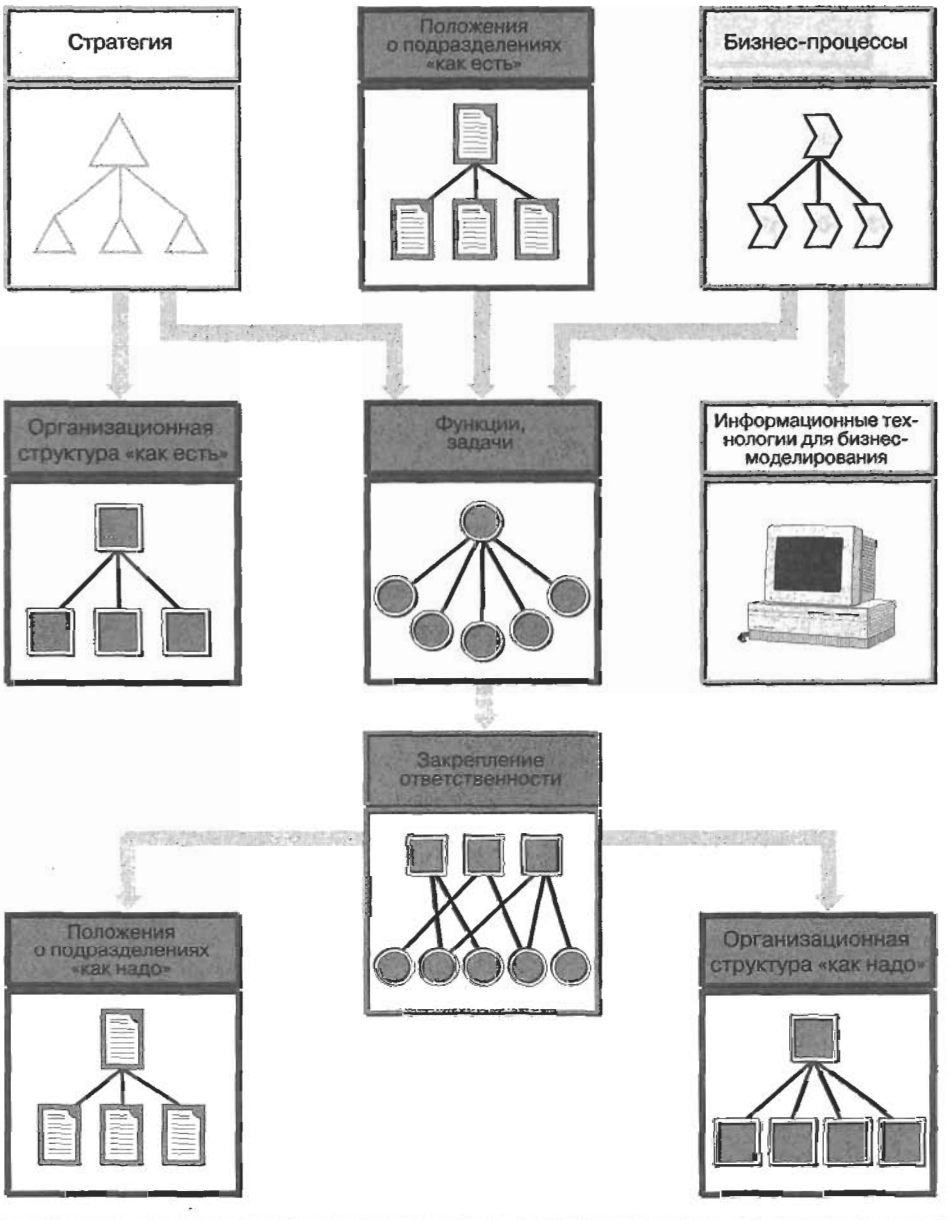
Где можно найти дополнительные возможности для профессионала

Методики и практики моделирования и регламентации бизнес-процессов
Применение принципов системы менеджмента качества
Применение электронных регламентов

Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2008

10.2.3. Структурирование деятельности компании методами бизнес-инжиниринга

10.2.3.1. Объекты мониторинга и моделирования в бизнес-инжиниринге



10.2.3.2. Классификатор бизнес-процессов и классификатор функций и функциональных областей

- Бизнес-процессы показывают последовательность и логику исполнения работ и при графическом представлении изображаются в виде блок-схем и сетевых диаграмм.

- Детализация бизнес-процессов на подпроцессы фиксируется в классификаторе бизнес-процессов и в связанном с ним классификаторе функций.

- Функции – это то, что должна делать компания для достижения своих целей. Понятия «функция» и «процесс» используются как дополняющие друг друга при описании деятельности компании. Классификатор функций используется при разработке разделов «Функции подразделений» в «Положениях о структурных подразделениях».

- Функции используются как описания состава работ и при графическом представлении изображаются в виде функциональных иерархий – группировок функций, в которых нижние уровни предоставляют все более детальную информацию о функциях верхнего уровня. На верхнем уровне функциональной декомпозиции функции являются группами связанных действий – долгосрочное планирование, планирование на месяц, бухгалтерский учет операций, формирование аналитической отчетности и т. д.

- На верхнем уровне функциональной иерархии может не достигаться соотношение функций и процессов «один к одному». Такое соотношение достигается только после того, как закончено определение бизнес-процессов до уровня элементарных операций.
  При этом не все бизнес-процессы могут быть детализированы таким образом.

Насколько реально и обоснованно сегодня применение компаниями программных средств для моделирования бизнес-процессов

Вполне реально, но...
Эффект и результат достигаются при правильном применении не только программ, но и методологий

10.2.4. Гармонизация моделей бизнес-процессов и Положений о подразделениях

10.2.4.1. Состав положения о подразделениях

1. Общие положения

- полное наименование подразделения;
- его подчиненность;
- цель деятельности подразделения;
- типовой или особый проект организации труда (если таковой имеется)

2. Основные задачи

- основные задачи подразделения, исходя из цели и направлений его деятельности

3. Основные функции

- сформулированы функции подразделения

4. Права

- определен круг полномочий и прав подразделения, необходимых для реализации возложенных на него задач

5. Ответственность

- устанавливается ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций

6. Приложение 1 «Перечень должностных инструкций»

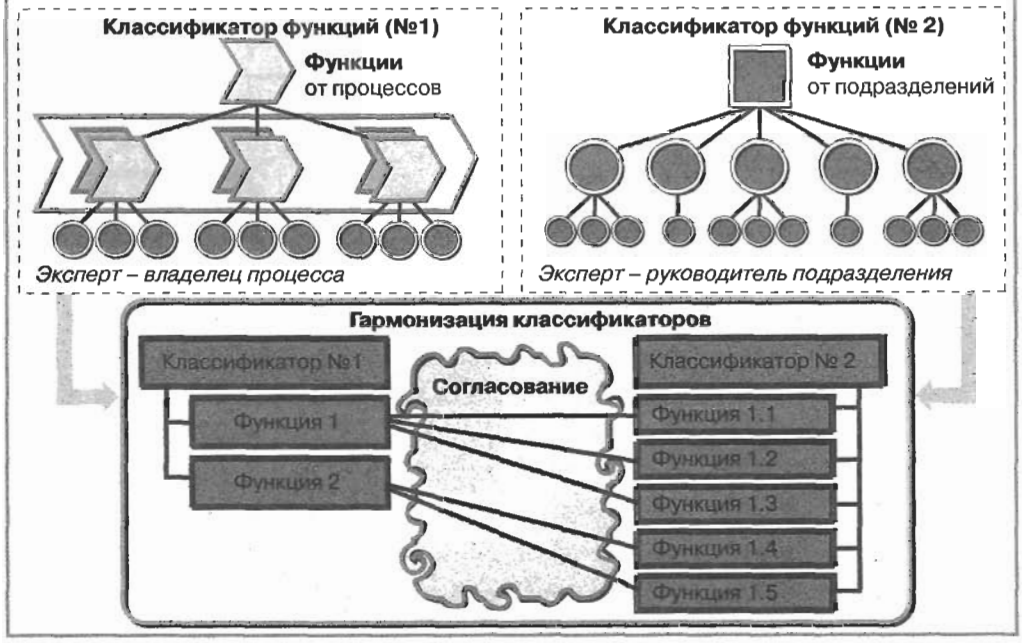
7. Приложение 2 «Перечень нормативных документов, которыми руководствуется структурное подразделение»

8. Приложение 3 «Структурная схема подразделения»

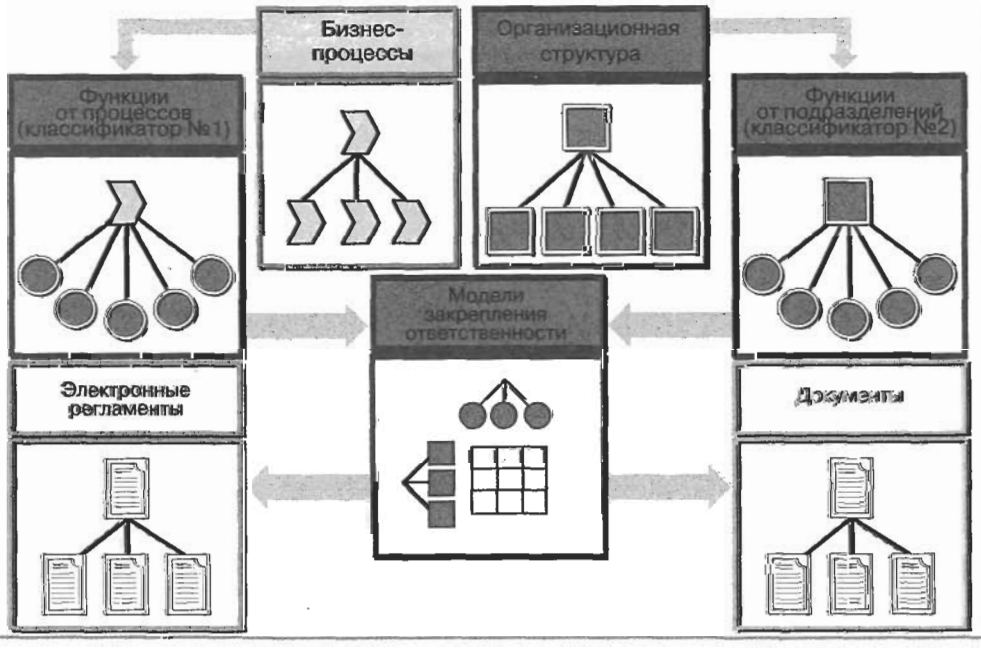
Типовые недоработки функционала в Положениях

- Не все функции выделены от процессов (классификатор №1 не полный) / функции от подразделений (классификатор №2) не имеют подчиненности
- Неправильно названы функции / дублирование функций, в одну функцию сведены две и более
- Функции классификатора №1 не соответствуют функции классификатора № 2 / не определены исполнители функции (схема 10.2.4.2)
- Функции от подразделений не имеют подчиненности функциям от процесса / функция подразделения сформулирована неправильно

10.2.4.2. Согласование классификаторов функций



10.2.4.3. Согласование моделей ответственности



10.2.5. Детализация и регламентация бизнес-процессов

10.2.5.1. Сценарий моделирования бизнес-процессов

На практике наиболее часто применяются две «стартовые» идеи организации проекта по моделированию процессов.

Моделирование «сверху» начинается от построения модели процессов верхнего уровня с последующей детализацией ее компонент.

Моделирование «снизу» начинается с выбора приоритетной ограниченной зоны моделирования, исполнения проекта в границах выбранной зоны, накопления опыта моделирования, оценки достигнутых результатов и решения вопроса о способах продолжения.

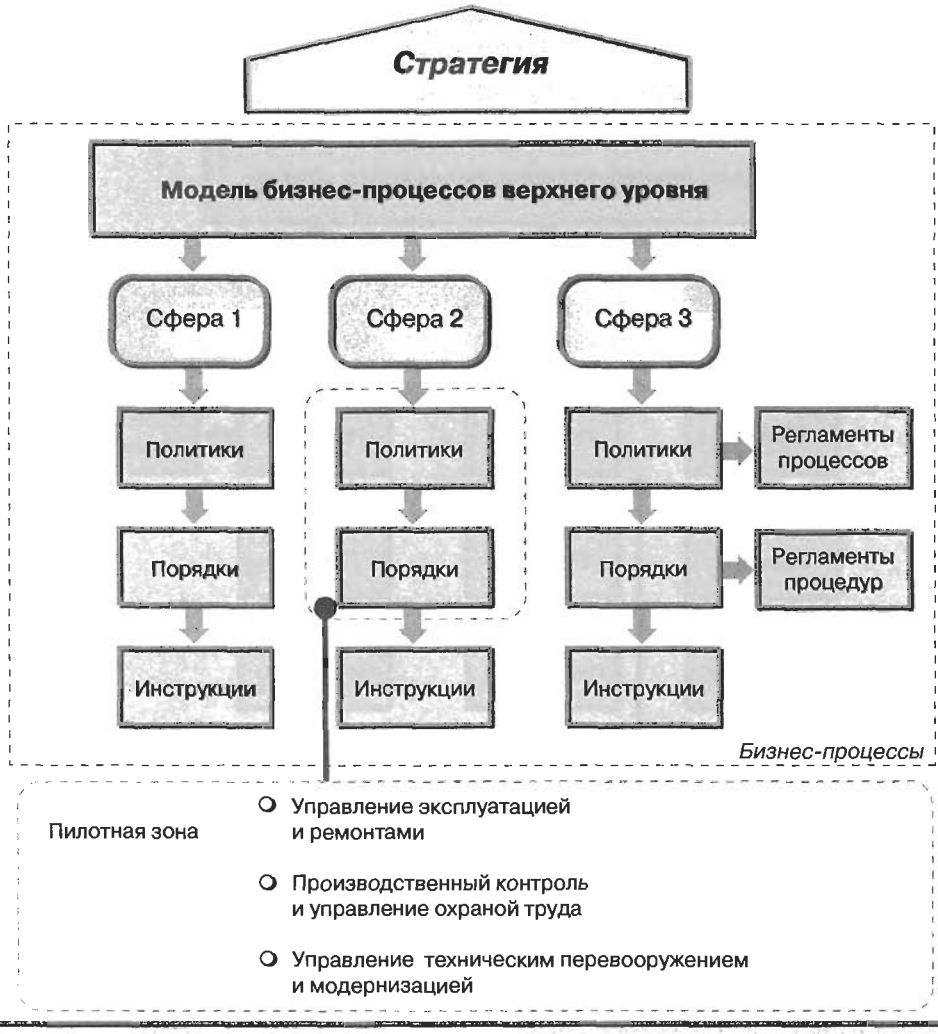
При любом начале проекта признается необходимым привязаться к стратегии компании и выделить основные сферы деятельности.

В качестве одного из возможных вариантов детализации описания процессов специалисты предполагают задать с помощью следующих стандартов предприятия, перечисленных в порядке повышения степени детализации:

- основные сферы деятельности компании;
- политики представления и построения бизнес-процессов, регламенты бизнес-процессов;
- порядки исполнения бизнес-процессов, процедуры;
- инструкции (в необходимых случаях) по исполнению отдельных операций, предусмотренных порядками;
- бизнес-модели.

Каждое из перечисленных описаний, в свою очередь, тоже имеет свою внутреннюю структуру и логику построения.

10.2.5.2. Пример. Выделение стартовой пилотной зоны проекта



В ОГК-3 в качестве пилотной зоны при моделировании «снизу» были выбраны следующие бизнес-процессы из основной сферы деятельности:

- управление эксплуатацией и ремонтами;
- производственный контроль и управление охраной труда;
- управление капстроительством, техническим перевооружением и модернизацией.

По результатам использования проекта было принято решение о масштабировании отработанной методологии на все основные бизнес-процессы с параллельным формированием электронных регламентов бизнес-процессов.
С целью ускорения разработок одновременно (и даже несколько раньше) началось составление модели бизнес-процессов верхнего уровня с выходом на классификатор функций и гармонизации «Положений о подразделениях».

10.2.5.3. Пример. Составные компоненты регламента «Политики»

Состав регламента «Политики»

- Сфера применения
- Нормативные ссылки
- Цели
- Задачи
- Классификатор бизнес-процессов
- Ключевые показатели эффективности
- Риски
- Регистрация изменений

Основу для формирования стандарта «Политики» компании в области производства составляет разработка и представление следующих вопросов.

Организационные рамки применения стандарта.

Нормативные ссылки (федеральные законы, постановления правительства и органов государственного управления, технические требования, стандарты проведения работ, отраслевые решения и т. п.).

Применяемые термины и обозначения.

Цели компании (на основе утвержденной стратегии).

Задачи компании (на основе утвержденной стратегии).

Классификаторы бизнес-процессов.

Ключевые показатели эффективности (в форме классификатора – и в табличной форме), а также риски в рассматриваемой сфере деятельности.

Порядок разработки и регистрации изменений стандарта.

10.2.5.4. Нормативные ссылки в регламенте «Политики»

Федеральный закон об электроэнергетике

Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ...»

Постановление Правительства РФ «О мерах по совершенствованию...»

Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил согласования...»

Регламент «Политики» содержит нормативные ссылки на федеральные законы, постановления правительства и органов государственного управления, технические требования...

10.2.5.5. Обозначение целей компании в регламенте «Политики»

Генеральные цели компании – максимизация прибыли компании, рост рыночной стоимости компании, стабильность и сбалансированность функционирования компании

Достижение генеральных целей компании обеспечивается через решине стратегических задач

Достижение необходимого объема реализации энергии

Улучшение производительности генерирующих станций

Регламент «Политики» содержит ссылки на ключевые цели в охватываемой стандартом области организации деятельности

Повышение качества системы управления компанией

10.2.5.6. Пример. Ключевые показатели эффективности в регламенте «Политики»

Показатель	Единица измерения	Ранг	Определяющие бизнес-процессы	Методы улучшения результативности
1. Техническое состояние основного оборудования и энергоремонт				
1.1.				
1.2. Выполнение программы снижения ограничений использования *установленной мощности*				
1.3. Выполнение норматива по снижению *мощности от аварийных* (неплановых) ремонтов				
1.4. Выполнение годовой ремонтной программы				
1.5. Увеличения доли ремонтных работ, выполненных подрядным способом				
1.6. Удельные затраты на ремонт приведенных установленной мощности и выработки электроэнергии				
1.7. Выполнение регламента внутри фирменной отчетности				
1.8.				

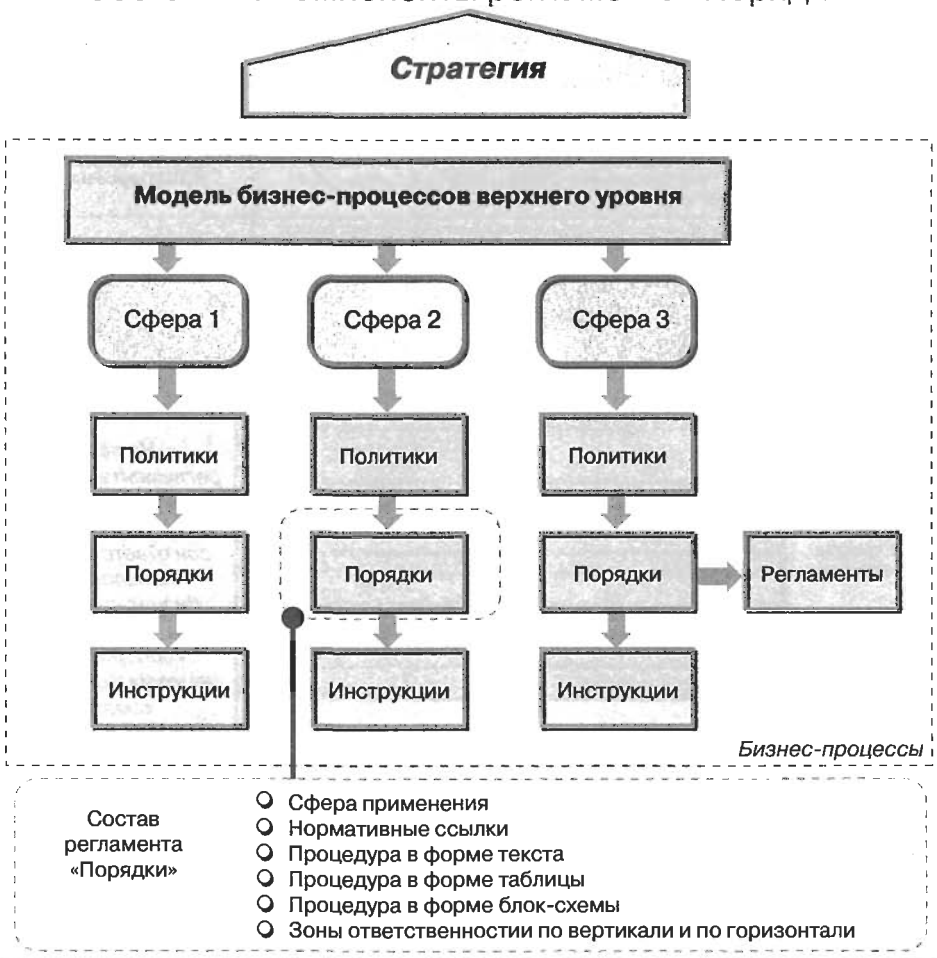
Регламент «Политики» содержит описание ключевых показателей эффективности в охватываемой стандартом области деятельности

10.2.5.7. Пример. Отражение рисков в регламенте «Политики»

Описание риска	Затрагиваемые ключевые показатели эффективности	Потенциальные потери	Методы управления риском
1. Дефицит электрической и тепловой мощности при наличии платежеспособного спроса			
1.1.			
1.2. Относительный дефицит, вызванный неправильным планированием			
1.3. Оперативный дефицит, вызванный *ошибками, внеплановыми ремонтами*			
2. Убыточность работы электростанции			
2.1.			
2.2. Убыточность, связанная с неоптимальным планированием диспетчерских графиков			

Регламент «Политики» содержит описание рисков деятельности в охватываемой стандартом области деятельности

10.2.5.8. Пример. Составные компоненты регламента «Порядки»



Состав регламента «Порядки»

- Сфера применения
- Нормативные ссылки
- Процедура в форме текста
- Процедура в форме таблицы
- Процедура в форме блок-схемы
- Зоны ответственности по вертикали и по горизонтали

Основу для формирования стандарта «Порядки» компании в области производства составляет разработка и представление следующих вопросов:

Организационные рамки применения стандарта.

Нормативные ссылки (федеральные законы, постановления правительства и органов государственного управления, технические требования, стандарты проведения работ, отраслевые решения и др.).

Применяемые термины и обозначения.

Детальное описание основных процессов (взятых из классификатора бизнес-процессов – см. схему):

- в табличной форме;
- в форме блок-схемы.

Распределение ответственности за исполнение бизнес-процессов по вертикали между звеньями верхнего и нижнего уровня.

Распределение ответственности по исполнению бизнес-процессов по горизонтали между звеньями одного уровня.

10.2.5.9. Пример карты распределения зон ответственности

Бизнес-процессы	Функции	Корпоративный центр	Электрогенерация	Прочие
Формирование единой инвестиционной политики	Анализ научно-технического уровня			
	Мониторинг рынка технических инноваций и новой техники			
	Анализ инвестиционных возможностей и организация работы по привлечению инвестиций			
	Анализ технических приоритетов по техническому перевооружению действующих мощностей			
Подготовка проекта инвестиционной программы	Формирование проектов годовой инвест. программы			
	Согласование проектов инвест. программы			
Формирование проекта ИПР компании				

На основе регламента «Порядки» разрабатывается карта распределения зон ответственности за исполнение бизнес-процессов между корпоративным центром и филиалами компании

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

Применение системы менеджмента качества в электроэнергетике

Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2008

10.2.5.10. Пример. Табличное представление процедуры выполнения процесса инвестиционной деятельности

Описание функции	Ответственный исполнитель	Входящая информация	Срок исполнения	Исходящая информация, результат	Потребитель результата процесса
Анализ научно-технического уровня электростанций компании					
Мониторинг рынка технических инноваций и новой техники					
Анализ инвестиционных возможностей и организация работы по привлечению инвестиций					
Организация работ по обоснованию и утверждению инвестиционных программ и проектов компании					

Регламент «Порядки» содержит описание бизнес-процесса и характеристик их построения в табличной форме в охватываемой стандартом области деятельности

Инструменты регламентации бизнес-процессов

Модель бизнес-процессов верхнего уровня

Политика и методика моделирования и реорганизации бизнес-процессов

Модель и регламенты бизнес-процессов

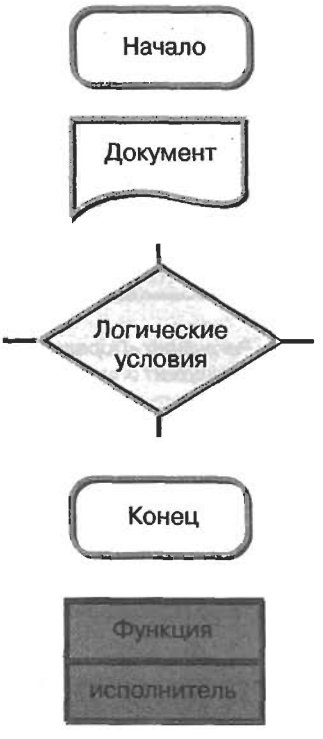
Политика и методика моделирования и реорганизации процедур

Модель и регламенты процедур

Программные средства

10.2.5.11. Пример. Основные обозначения, используемые при графическом представлении бизнес-процессов в форме блок-схемы

Обозначения

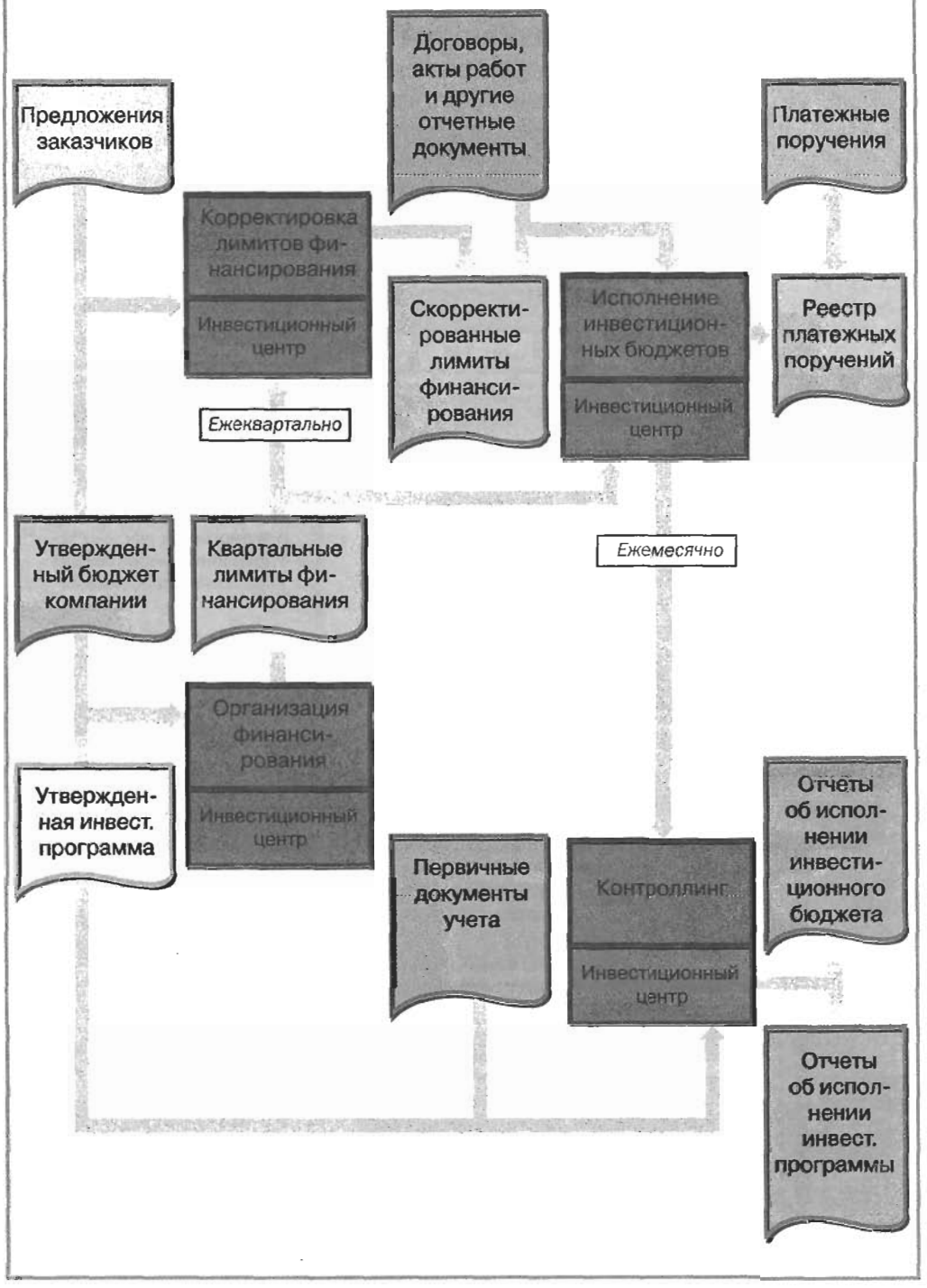


Построение блок-схем процессов

Какая нотация моделирования бизнес-процессов предпочтительнее

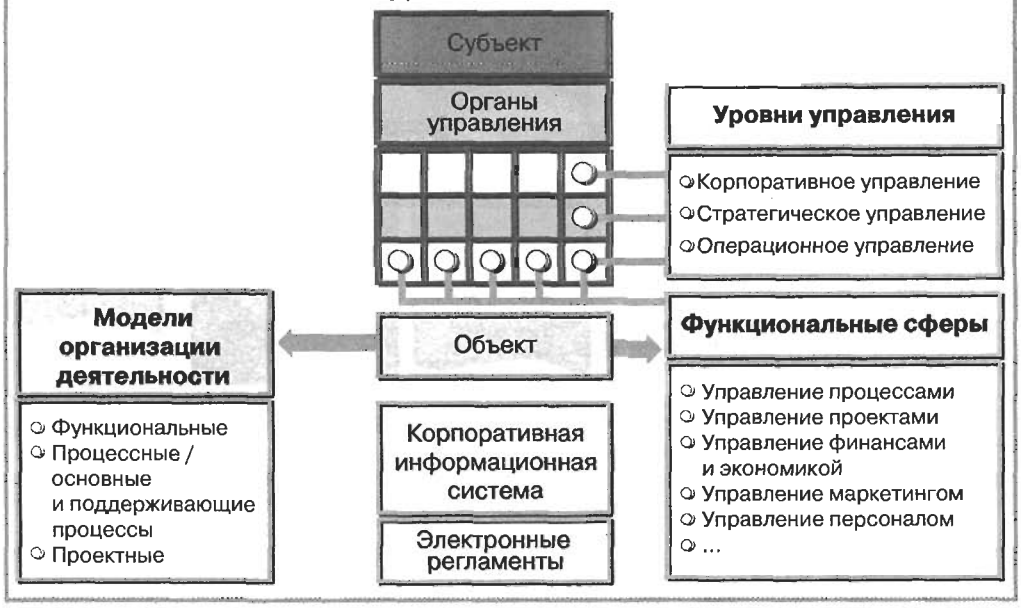
Выбор нотации моделирования зависит от решаемой задачи. Наблюдается тенденция к расширению границ моделирования с целью формирования интегрированных моделей корпоративных архитектур.

10.2.5.12. Фрагмент представления инвестиционной процедуры в форме блок-схемы

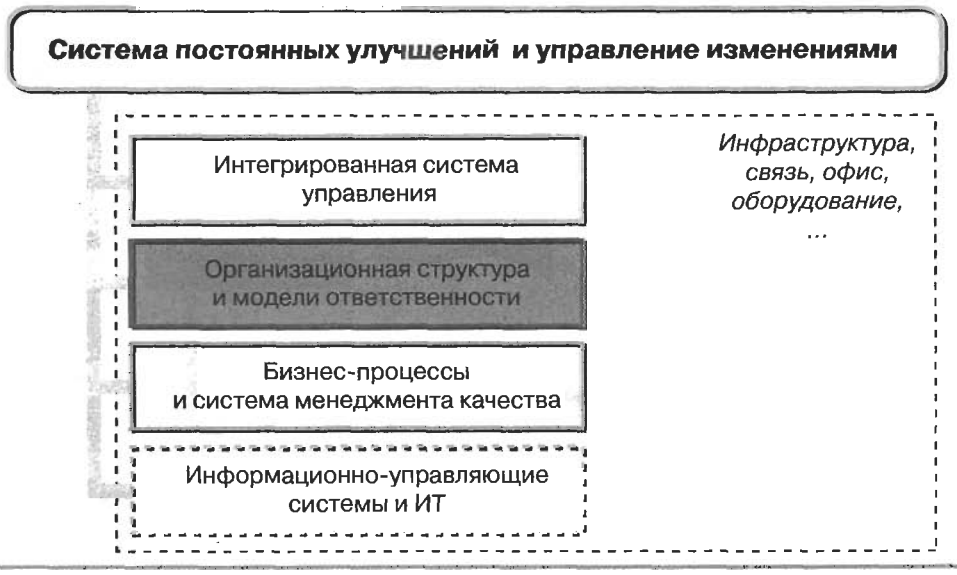


10.2.6. Объекты аудита и улучшений в бизнес-инжиниринге

10.2.6.1. Основные объекты совершенствования деятельности, развития и обеспечения конкурентоспособности



10.2.6.2. Стартовые решения регуляризации менеджмента



10.2.6.3. Первые результаты в регуляризации менеджмента

- **Увеличение прозрачности и управляемости**
  Формализация требований к руководителям и сотрудникам
- Разграничение и балансировка полномочий и ответственности
  Улучшение документооборота
- **Усиление фокусировки на достижение поставленных целей и задач**
- **Повышение инвестиционной привлекательности**
- **Уменьшение времени реакции на изменения окружающей среды**
- **Внедрение решений системы менеджмента качества**
- **Увеличение возможностей масштабирования компании,**
  перенос решений в филиалы
- Развитие и гармонизация корпоративной архитектуры
- **Создание предпосылок для эффективного внедрения ИТ**

10.2.6.4. «Менеджмент бизнес-модели» вместо «Менеджмента документов»

Менеджмент документов	**Менеджмент моделей**
Сложное управление регламентирующими документами	Более простое управление моделью

Конечно, бизнес-модели требуют усилий на сопровождение, но делать это проще, чем поддерживать и актуализировать систему документов.
Благодаря получению документов из единой гармонизированной бизнес-модели они не будут противоречить друг другу.
Составив в форме электронной модели функциональное и процессное описание компании, распределение ответственности за ее реализацию между подразделениями и сотрудниками, можно получать регламенты как отчеты из модели, со всеми вытекающими из этого преимуществами.

10.2.6.5. Пример программы развития системы управления энергетической компанией

Изучаем методологию организации деятельности в области электрогенерации

Изучаем и применяем методологию, моделирование и регламентацию существенных бизнес-процессов и других существенных компонент корпоративной архитектуры электрогенерирующей компании с учетом требований системы менеджмента качества

Определяем область применения специализированных программных средств

Планируем и реализуем принципы создания и применение электронных регламентов и информационных систем управления в выбранной предметной области

Организуем и реализуем процедуру мониторинга и постоянного совершенствования системы управления

10.3. Пятый элемент бизнеса

Вячеслав Кондратьев в роли руководителя Проектного офиса ОГК-3 отвечает на вопросы

– В структуре ОГК-3 появился новый элемент – проектный офис. Зачем он нужен компании?

– ОГК-3 стала одной из первых генерирующих компаний, созданных в процессе реформирования электроэнергетики. До образования ее активы существовали в виде производственных активов РАО «ЕЭС России». И система управления ими, и модель операционной деятельности компании соответствовала формату работы с функциональными подразделениями энергохолдинга. Сейчас, когда ОГК-3 стала самостоятельным субъектом рынка электроэнергии, у нее появился ряд принципиально новых задач. В первую очередь это необходимость объединить шесть разрозненных производственных филиалов, расположенных на огромной территории – от Республики Коми до Урала, в целостную структуру и обеспечить предприятию конкурентное преимущество на рынке. Для того чтобы реализовать этот проект максимально эффективно, в сжатые сроки и при минимальных затратах, и был создан проектный офис.

– На первом этапе реформы отрасли АО-станции объединялись в ОГК по принципу равнозначности исходных параметров: установленной мощности, производственной выработки, ресурса оборудования. Таким образом, для всех генерирующих компаний были созданы примерно одинаковые стартовые условия. За счет чего ОГК-3 планирует получить конкурентное преимущество?

Раньше считалось, что привлекательность компании определяется главным образом финансово-производственными показателями. Однако в современном мире активы, которые когда-то создавали конкурентные преимущества, стали общедоступными. Уникальные технологии свободно продаются на мировых рынках, нетрудно получить и финансовые активы. В последние годы наиболее важным способом повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса считается улучшение корпоративного управления. Действительно, по расчетам экспертов, только за счет совершенствования системы менеджмента компания способна существенно повысить эффективность работы. Исследования, проведенные компанией McKinsey, показали, что производительность российских компаний за счет улучшения организации можно существенно увеличить.

ОГК-3 будет стремиться обеспечить конкурентные преимущества, в том числе и с помощью современных моделей организации бизнес-процессов, новых информационных технологий, систем стратегического и корпоративного управления.

– Каковы основные направления деятельности проектного офиса ОГК-3?

Первоочередной задачей ОГК-3 являлось создание стратегии на долгосрочную перспективу – до 2010 г. Для этого генеральный директор компании Максим Кузнецов предложил запустить специальный проект ОГК-3 – с него и начался проектный офис. На сегодняшний день работа над документом завершена. Следующий шаг предполагает дооснащение компании современными инструментами управления, которые помогут реализовать новую стратегию.

Нельзя забывать и о том, что важнейший ресурс любой компании – это человеческий потенциал. И сегодня мы решаем еще одну задачу: интеграцию менеджмента региональных станций и управляющей компании, формирование у руководителей единого понимания порядка взаимодействия, а у сотрудников – приверженности единым корпоративным стандартам, корпоративной культуре. Люди должны ощутить себя одной командой, работающей для реализации стратегии ОГК-3 в целом, а не для конкретной станции.

– Каковы особенности модели управления в ОГК-3?

На сегодняшний день в ОГК-3 создан единый контур управления, сформировано руководящее и организационное ядро.

Уже действующая модель управления позволяет компании работать достаточно эффективно. Теперь нужно развивать блок функций, ориентированных на реализацию стратегии, применение новых моделей организации деятельности и передовых информационных технологий.

Отличительная особенность ОГК-3 – компактный центральный аппарат управления при широких полномочиях руководства электростанций – сохранится и в дальнейшем. В настоящее время в стадии разработки находятся несколько в разной степени централизованных схем управления электростанциями, входящими в состав общества. Эти модели менеджмента можно дифференцировать в зависимости от особенностей каждой ГРЭС – уровня ее развития, степени оснащенности, эффективности. Понятно, что чем лучше работает станция, тем большую самостоятельность ей нужно предоставлять. И наоборот, чем больше у нее трудностей, тем более централизованной должна стать схема управления.

– Как вы предполагаете строить работу с персоналом?

Сейчас в ОГК-3 создаются единые корпоративные стандарты деятельности менеджмента, в качестве одного из первых регламентов были стандарты корпоративного обучения. Помимо курсов для менеджеров головного офиса, на которых рассматриваются особенности процессов управления в рамках конкретной компании, организовано дистанционное обучение сотрудников всех станций. По словам директора филиала «Костромская ГРЭС» Николая Балдина, менеджеры станции заинтересованы в получении навыков применения современных технологий управления в том же объеме, что и представители центрального офиса.

– Что можно сегодня сказать о результатах работы Проектного офиса?

Вторым по важности проектом по развитию корпоративной архитектуры ОГК-3 считаю разработку модели бизнес-процессов верхнего уровня. В работе принимали участие все члены правления. Это главный методический документ компании, определяющий подход менеджмента к организации деятельности и распределению ответственности. На его основе и с учетом стратегии был создан портфель проектов развития системы управления, часть из которых реализована, а другая находится в стадии разработки. Примечательно и то, что разрабатываются проекты, как правило, с участием будущих эксплуатантов, а защищаются членами правления – руководителями соответствующих бизнес-процессов.

Создание модели корпоративного управления означает формирование необходимых условий для повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности компании, ее устойчивости в условиях перехода к рынку. Хорошо известно, что инвесторы, особенно западные, считают наличие модели корпоративного управления важной составляющей эффективного бизнеса, гарантией соответствия деятельности предприятия международным стандартам – это доказывают, в частности, результаты road-show в Нью-Йорке, Лондоне. и Стокгольме.

– Велись ли подобные разработки в энергетике раньше?

До реформы сфера управления ТЭК была достаточно консервативна, стратегия предприятий сводилась к прогнозу будущего на основе экстраполяции прошлого с учетом новых технологических решений. Модели регламентации деятельности в электроэнергетике отрабатывались более полувека, поэтому неудивительно, что благодаря этим моделям, рассчитанным на медленные и малые изменения, отрасль функционировала вплоть до последнего времени.

Однако сегодня энергетика представляет собой одну из самых динамично развивающихся отраслей. Идея о том, что вновь

создаваемые компании нужно вооружить неким руководством по организации деятельности, появилась фактически одновременно с идеей реформирования отрасли. Стратегический менеджмент в РАО «ЕЭС России» стал пониматься как своего рода «пятый элемент», необходимый для повышения эффективности и конкурентоспособности компании. В результате энергохолдинг разработал методические рекомендации по регламентации деятельности новых структур, чтобы организовать деятельность новых компаний согласно международным стандартам.

ОГК-3 – сторонник системного подхода к построению корпоративной архитектуры, созданию и внедрению бизнес-моделей. И стратегия компании рассчитана на систематические и системные изменения, ведь работа в условиях конкуренции предполагает постоянное ускорение и развитие[1].

[1] По материалам журнала «Энергорынок», № 3, 2006.

10.4. Привлечь, вложить построить

10.4.1. Для нас конкуренция — это идти вперед и опережать

Максим Кузнецов (генеральный директор ОГК-3)

– Волнующий инвесторов вопрос особенно в преддверии предстоящей эмиссии дополнительных акций – это вопрос инвестиционной программы компании. Как идет работа в этом направлении?

Конечно, составной частью эмиссии дополнительных акций является серьезная инвестиционная программа. Но, надо понимать, что работа над ней ведется не только с учетом эмиссии. Помимо IPO существует несколько источников финансирования. Наша инвестиционная программа разрабатывается с самого момента возникновения компании. Как только ОГК-3 стала самостоятельной компанией, сразу появился вопрос о подготовке инвестпроектов. Когда мы объединили шесть станций в единую операционную компанию, у нас сразу появился финансовый инструмент — амортизационный фонд из всех станций. К сожалению, для реализации крупных проектов, каковыми являются и строительство отдельных блоков, и новых станций, этого фонда категорически недостаточно. Объемы инвестиций в энергетике для строительства новых мощностей измеряются сотнями миллионов долларов. Прежде всего мы выстроили логику рассмотрения этих проектов, чтобы они имели очевидную критериальность, а не субъективизм подхода рассматривающих сторон. В этой логике присутствовала первая фаза, которая одновременно присутствовала и в другой нашей деятельности, связанной с подготовкой стратегии ОГК. Это фаза исследования рынка – для нас важно было исследовать все элементы, касающиеся спроса на нашу продукцию. Спустя полгода после начала исследований мы имели достаточно серьезную картину. Были собраны данные системного оператора, сбытовых компаний, ФСК, наших крупных конкурентов и партнеров — ТГК и ОГК, Росэнергоатома, областных властей. Все это вместе позволило нам обозначить точки, в которых, по нашему мнению, будет или уже существует рост спроса по отношению к возможностям энергосистемы. В этом смысле РАО «ЕЭС России» является особым объектом, так как имеет целый ряд сетевых ограничений: в каком-то месте генерация достаточно существенная, но ее нельзя передать в другую точку из-за отсутствия достаточной пропускной способности сетей, развязок через подстанции, несбалансированности уровней напряжения и т.д. Естественно, на это мы были обязаны ориентироваться при рассмотрении строительства объектов.

На основании результатов исследования нами были выбраны потенциальные точки роста. Эту картину мы наложили на существующую схему расположения электростанций ОГК-3. В итоге мы выбрали стартовые позиции, перспективные с точки зрения сбыта электроэнергии ГРЭС.

– Какие же?

– Это Костромская ГРЭС, имеющая сегодня достаточно сильную базу генерации, очень хорошую сетевую развязку и возможность поставки киловатт в центральный регион, в частности, в энергодефицитную Московскую область. Это Черепецкая ГРЭС, обладающая уникальной возможностью поставки электроэнергии в юго-западные районы Москвы по линии 220 вольт через подстанцию Очаково. Это Харанорская ГРЭС, имеющая существенное влияние на Читинскую энергосистему. В этом регионе заложен достаточ-

по серьезный потенциал промышленного роста, связанный с развитием восточной магистрали и железнодорожного транспорта, а также возможностью продажи электроэнергии в Китай. И это Южноуральская ГРЭС, расположенная в Уральском регионе с очень динамично развивающейся промышленностью. Сегодня эта электростанция (даже при достаточно старом оборудовании) демонстрирует серьезный уровень нагрузки – на уровне 75–80% от своей установленной мощности. А это говорит о явном недостатке производства в данном месте. Безусловно, есть у нас и отдельные проекты – так называемые green field. Я бы о них не стал говорить – это более тонкая фаза переговорного процесса. Скажем только, что нас интересует Московский регион и Великий Новгород.

– Какие проекты ОГК-3 собирается осуществлять в отношении существующих станций, в первую очередь по повышению их эффективности?

– После того как мы провели это исследование, была проделана достаточно долгая и непростая работа по построению линейки проектов. В итоге было отобрано более 20 проектов. Затем была произведена оценка с точки зрения рисков, инвестиционной привлекательности, эксплуатационных возможностей, возможностей оборудования, сырьевых ресурсов, человеческого потенциала, эффективности. Окончательный выбор был сделан в пользу четырех приоритетных проектов. Это строительство угольных блоков на Черепецкой ГРЭС, блока на Харанорской ГРЭС, угольных блоков на Южноуральской ГРЭС и строительство ПГУ с возможным выводом имеющихся блоков на Костромской ГРЭС.

Что нам дают эти проекты? При том условии, что мы сможем эффективно продавать электроэнергию, мы получим серьезную базу для участия в рынке. При этом, заметьте, большинство проектов базируется на угле, поскольку мы считаем для себя перспективным развитие именно в данном направлении. При строительстве блока на Черепецкой ГРЭС мы, безусловно, принимаем во внимание и интересы Российской Федерации в части обеспечения энергобезопасности центрального региона.

Данная ситуация одновременно помогает нам существенным образом решать вопрос сбыта и является необходимым условием для поддержания уровня напряжения частоты сразу в четырех регионах России – Тульской, Орловской, Липецкой и Брянской областях. И это помимо выполнения функции поддержания надежности энергоснабжения юго-запада Москвы.

Особенно ярко ситуация высвечивается зимой, когда происходит невероятно серьезный рост потребления из-за аномальных холодов – бывали случаи, когда подстанция Очаково работала в прямой зависимости от выработки Черепецкой ГРЭС. Для того чтобы обеспечивать Москву и южные регионы, нам пришлось поднять выработку вплоть до максимально установленной мощности, чего никогда не было. Станция очевидно востребована. А если вспомнить московский кризис, можно с уверенностью сказать, что срыв в московской энергосистеме не был распространен далее в том числе благодаря увеличению реактивной мощности Черепецкой ГРЭС.

– Сейчас все ТГК и ОГК заявляют о своих инвестиционных планах по строительству и модернизации генерирующих мощностей. А освоят ли такой заказ наши предприятия?

– Да, сегодня считаем для себя важным не только вопрос финансового привлечения, но и вопрос правильного вложения средств. То есть создания самой современной и хорошей базы для строительства. При этом понимаем, что за последний период времени отраслевые проектные институты сильно пострадали, ухудшилось положение строительных трестов, существенно снизился объем производства основных наших поставщиков оборудования – котельного, турбинного и генераторного.

Сегодня мы не можем себе позволить полагаться на то, что положительные изменения произойдут самостоятельно. Я принял решение, которое уже согласовано с главным нашим акционером – РАО «ЕЭС России», – существенно наращивать ком-

петенцию компании и в данной сфере – помимо всего блока эксплуатации. Сейчас речь идет о создании в ОГК-3 серьезной инженерной компании, которая заключает в себе компетенцию западного стандарта инженерии: EPCM-подряда.

Российские стандарты строительства с самого начала существенно отличались от западных. У нас есть возможность и необходимость дать ему новый импульс. EPCM подразумевает инжиниринг в части проектирования подготовки детальной разработки проектов и строительства, и оборудования. Плюс поставки всего необходимого спектра оборудования и ресурсов; строительство как таковое, включая шеф-монтаж и шеф-инжиниринг. И самое последнее – подключение объекта «под ключ». Речь идет о том, что компания, заключающая договор с эксплуатационной, берется не просто за частичную разработку, не просто за постройку объекта, но и за ведение всего объема переговоров. Включая и нахождение проектного финансирования, и подписание договоров, и составление необходимых консорциумов, привлечение западных компаний и т.д., то, что, собственно, и называется project management.

– Почему это для вас важно?

– Потому что западные компании пока более охотно идут не на EPC-подряд, а на создание отдельных консорциумов. Да, они дробят при этом ответственность, и при этом появляется возможность разных комбинаций – имеется в виду выбора поставщика, подрядчика и т.д. Но все-таки хотелось бы сосредоточить компетенцию в части своей компании именно на самом перспективном, направлении современного инжиниринга. То есть это означает, что в ближайшие полтора-два года параллельно с процессом привлечения ресурсов, в частности путем эмиссии дополнительных акций компании, мы будем вести процесс опережающего строительства инженерной компании с полным спектром разных ресурсов.

В материалах Европейской экономической комиссии ООН (таблица 10.4.1) в современном инжиниринге выделяются базовые виды специализированных инжиниринговых работ – проектирование и консалтинг, управление поставками и создание объекта, техническое содействие, а также интегрированный комплексный инжиниринг – создание объекта «под ключ».

В современной мировой практике отмечается тенденция интеграции проектного и консалтингового инжиниринга со строительным производством и поставками материально-технических ресурсов. Другая тенденция проявилась в интеграции инжиниринга с процессами финансирования и управления проектами. Это привело к развитию фирм, осуществляющих управление проектами «под ключ» с полным комплексом не только проектных инжиниринговых услуг, но и организации финансирования, управления поставками материально-технических ресурсов и выполнения строительно-монтажных работ, а также пуска возведенного объекта в эксплуатацию. Такие фирмы могут не иметь своих строительных мощностей, а управляют работой привлекаемых проектировщиков, строителей и поставщиков (так называемый EPCM-подряд).

В российской практике этапы исполнения инвестиционного проекта обычно разносятся между несколькими исполнителями. Инвестиционный заказчик нанимает инжиниринговую фирму в качестве проектировщика (генерального проектировщика), технического заказчика (контроль и прием работ, выполненных подрядчиком), а также в целях осуществления авторского надзора (в международной практике инжиниринговая компания, выполняющая указанные функции, называется «инженер»). Затем на основе подготовленной компанией-инженером документации формируются задания строительным фирмам-подрядчикам. Методы, при которых инжиниринговая компания осуществляет руководство проектом и выполняет весь комплекс работ в объеме строительного инжиниринга, а также осуществляет руководство проектами на условиях «под ключ» в объеме комплексного инжиниринга (EPCM-подряд), до сих пор применялись в России относительно редко.

Таблица 10.4.1

Инжиниринг	Содержание
Консультационный	Проектирование, авторский надзор, планирование и подготовка строительства (ППР, сетевые графики), контроль за проведением СМР (технический заказчик), испытания, экспертиза, консультации
Технологический	Предоставление технологий для строительства и эксплуатации объектов, передача лицензий, производственного опыта и т. д.
Строительный и/или общий	Проектирование, поставки оборудования и его монтаж
Комплексный	Проектирование, поставки оборудования, руководство СМР и сдача объекта «под ключ»
Техническое содействие	Услуга или ряд услуг, оказываемых в ходе реализации проекта и/или после его окончания для освоения переданных технологий, оборудования, осуществление авторского надзора и обучение кадров

– Отдельно от основной функции ОГК-3?

Скорее всего, эта компания будет построена на базе нашего московского филиала, а возможность ее дальнейшего позиционирования как компании для других структур только рассматривается. Очевидно одно – это развитие совершенно новой компетенции в рамках ОГК-3. Но, безусловно, первая база – это база для собственного строительства. При этом я не исключаю и крайне склонен считать, что эта компания не будет единственным EPC-подрядчиком по отношению к ОГК-3. Мы, безусловно, будем устраивать внутреннюю конкуренцию и конкурсы, привлекая как западных, так и отечественных EPC-подрядчиков. Но сейчас это наше уникальное управленческое решение. И ОГК-3 в этой части могла бы позиционировать себя как компания, которая умеет не только хорошо и качественно эксплуатировать объекты, включая сбыт, построение системы инжиниринговой эксплуатации, контроля качества, разработки стратегии в реальном режиме, построения корпоративной архитектуры внутри себя, а также бюджетных процессов, основанных на IT-технологиях, компьютеризации и автоматизации процессов, но и создавать новые.

– Что вам это даст?

– Полагаю, что даст возможность существенно ускорить и гарантировать процесс собственного инвестиционного строительства, а в последующем принять участие на рынке подобных услуг по отношению к объявленной программе увеличения генерирующих мощностей в России.

– Планирует ли компания строить новые станции, и если то да, то где и в какие сроки и какого типа станции?

– Я уже назвал интересующие нас регионы. Сейчас мы лишь ведем дискуссию по поводу нового строительства. Поэтому пока я бы не хотел углубляться. Вопрос требует серьезной проработки, принятия соответствующих решений со стороны совета директоров. ОГК-3 имеет самый большой free float среди всех энергетических компаний России. Это означает, что в капитале компании существенную роль играют миноритарные акционеры. Поэтому мы изначально ориентированы на открытый, доказуемый и критериальный подход для того, чтобы иметь возможность доказывать это движение акционерам, которые представляют группы инвесторов, вложивших свои собственные деньги, а также независимым директорам.

– Удается?

– Для меня диалог с представителем бизнеса, как правило, на порядок проще. Бизнес – это база для переговоров, решений. Исключения бывают – например, когда акционер какими-то решениями в одной компании пытается добиться дополнительных преференций в другой. Но, слава богу, у нас совет директоров предельно профессионален. И для меня как гендиректора приоритетным является интерес ОГК-3. Безусловно, я и пытаюсь его доказать. Если акционеру интерес ОГК-3 также важен, то с ним легко и понятно говорить. Но это вовсе не означает, что вас при этом не будут дотошно расспрашивать. И их за это надо любить. Это заставляет и тебя самого со своей командой подробно разбираться в процессе, и сам процесс строить, понимая, что это не игра в «веришь не веришь». Выбор критериев, обсуждение и следование им, выстраивание приоритетов – это интереснейшая технология управления.

– Вы планируете провести допэмиссию. Насколько это целесообразно при 40% free float компании? Неужели государство готово в одной отдельной ОГК снизить свою долю ниже 50%?

– Целесообразно настолько, насколько мы понимаем, что инвестиционные процессы крайне необходимы. Пока речь идет только о возможности снизить долю РАО «ЕЭС России» до 25%, и это не означает, что тем самым принято окончательное решение. Я бы сказал, что до того момента, когда будет принято окончательное решение, пройдет не один круг согласований и детальной проработки и наших проектов, и условий возможных заимствований. И главный акционер будет многократно рассматривать условия размещения, вопрос цены на акции, сопоставлять проект с возможностью осуществления других проектов. И эта планка в снижении доли РАО до 25% не является самоцелью.

– Вы сознательно шли по пути выстраивания системы управления инжинирингом?

– Ну, так или иначе, все компании будут через это проходить. Может быть, инженерный центр не все захотят создавать, хотя мои коллеги активно им интересуются. То, что мы ушли вперед по сбыту, – правда. И другие так пойдут. Но, имея возможность продвигать эту компетенцию, имеешь пути конкурентного преимущества. К примеру, и Германия и мы производим машины, только они одни, а мы другие. Секреты, конечно, можно своровать, но пока ты их будешь внедрять, они создадут что-то лучшее. То есть конкурентное преимущество я сегодня вижу не в режиме – открыл, что-то сделал и всю жизнь на этом сидишь. А в режиме того, что ты все время идешь вперед и опережаешь. Чтобы темпы твоего движения опережали других.

– Как идет работа в плане сбыта электроэнергии?

– Мы сразу централизовали сбыт и стали вести его на базе коммерческого диспетчирования. Создали свою службу и забрали тепловой сбыт маленьких станций. Почему? На наших станциях греются маленькие города, мы не могли оставить ситуацию полного хаоса с их теплоснабжением. Мы существенно участвуем во всех группах по реформированию сбыта, новым правилам рынка и АТС. Везде есть представители нашей компании. Мы знаем самые современные решения. Это правильно и важно. Что получаем в итоге? В конце прошлого года Костромская ГРЭС была удостоена премии НП «Администратор торговой системы» как одно из наиболее успешных предприятий – участников оптового рынка электроэнергии.

– Чем вы будете заниматься в ближайшее время?

– Решением трех существенных задач. Это совершенствование структуры работы в части эксплуатации, второе – подготовка к IPO, третье – работа над инвестпроектами с точки зрения их реализации[1].

---

[1] По материалам газеты «Ведомости», информационного агентства РБК, корпоративного сайта www.oqk-3.com.

10.5. Альбом слайдов по теме «Развитие корпоративной архитектуры центра инжиниринговой компетенции»*

- Потенциальные направления развития электрогенерирующей компании (10.5.1)

- Расширенные модели бизнес-процессов при переходе к инвестиционному развитию (10.5.2 – 10.5.4)

- Принципы организации центра инжиниринговой компетенции (10.5.5 – 10.5.10)

- Линии консалтинговой и инжиниринговой поддержки профессионала (10.5.11)

** От компании ОГК-3*

Инжиниринг — контент-термины

• **Бизнес-процессы инжиниринговых компаний** — процессное представление выполняемых компаниями работ.

• **Инженер** — обученный создатель объектов.

• **Инжиниринг** — деятельность по предоставлению оплачиваемых услуг, по созданию и обеспечению функционирования объектов.

• **Инжиниринг** — предоставление услуг по созданию и эксплуатации объектов промышленности и инфраструктуры. По определению Европейской экономической комиссии ООН, инжиниринг — особая деятельность, связанная с созданием и эксплуатацией предприятий и объектов инфраструктуры, или, иначе говоря — совокупность проектных и практических работ и услуг, относящихся к инженерно-технической области и необходимых для строительства объекта и содействия его эксплуатации. Таким образом, согласно этому определению инжиниринг находится между наукой и самим производством, формируя технико-технологическую базу для производственной деятельности. Классификации форм инженерной деятельности **Европейской экономической комиссии ООН: ижиниринг консультационный «чистый»** — проектирование, авторский надзор, планирование и подготовка строительства (ППР, сетевые графики), контроль за проведением СМР (технический заказчик), испытания, экспертиза, консультации; **технологический** — предоставление технологий для строительства и эксплуатации объектов, передача лицензий, производственного опыта и т.д.; **строительный и/или общий** — проектирование, поставки оборудования и его монтаж; **комплексный** — проектирование, поставки оборудования, руководство СМР и сдача объекта «под ключ»; **техническое содействие** — услуга или ряд услуг, оказываемых в ходе реализации проекта и (или) после его окончания для освоения переданных технологий, оборудования, осуществление авторского надзора и обучение кадров.

• **Инжиниринговый проект** — обособленный комплекс работ по созданию объекта.

• **Модели распределения ответственности участников строительных проектов** — типовые варианты зон ответственности в проектах (для заказчика, подрядчика, инженера).

• **Основные сферы инжиниринга** — инициирование проектов, организация инвестирования, проектирование, поставки, создание объекта, эксплуатация объекта.

• **Типовые услуги инжиниринговых компаний** — консалтинг, проектирование, комплектация, строительство, управление проектами.

• **EPC-подряд** = **E** (**Engineering** — проектирование) + **P** (**Procurement** — комплектация) + **C** (**Construction** — строительство) — комплексное исполнение работ по проектированию, организации поставок и создания объекта.

• **EPCF-подряд** = EPC-подряд + F (организация финансирования проекта).

• **EPCM-подряд** = EPC-подряд + M (**Management** — менеджмент и управление проектом).

• **EPCMF** = EPC + M + F.

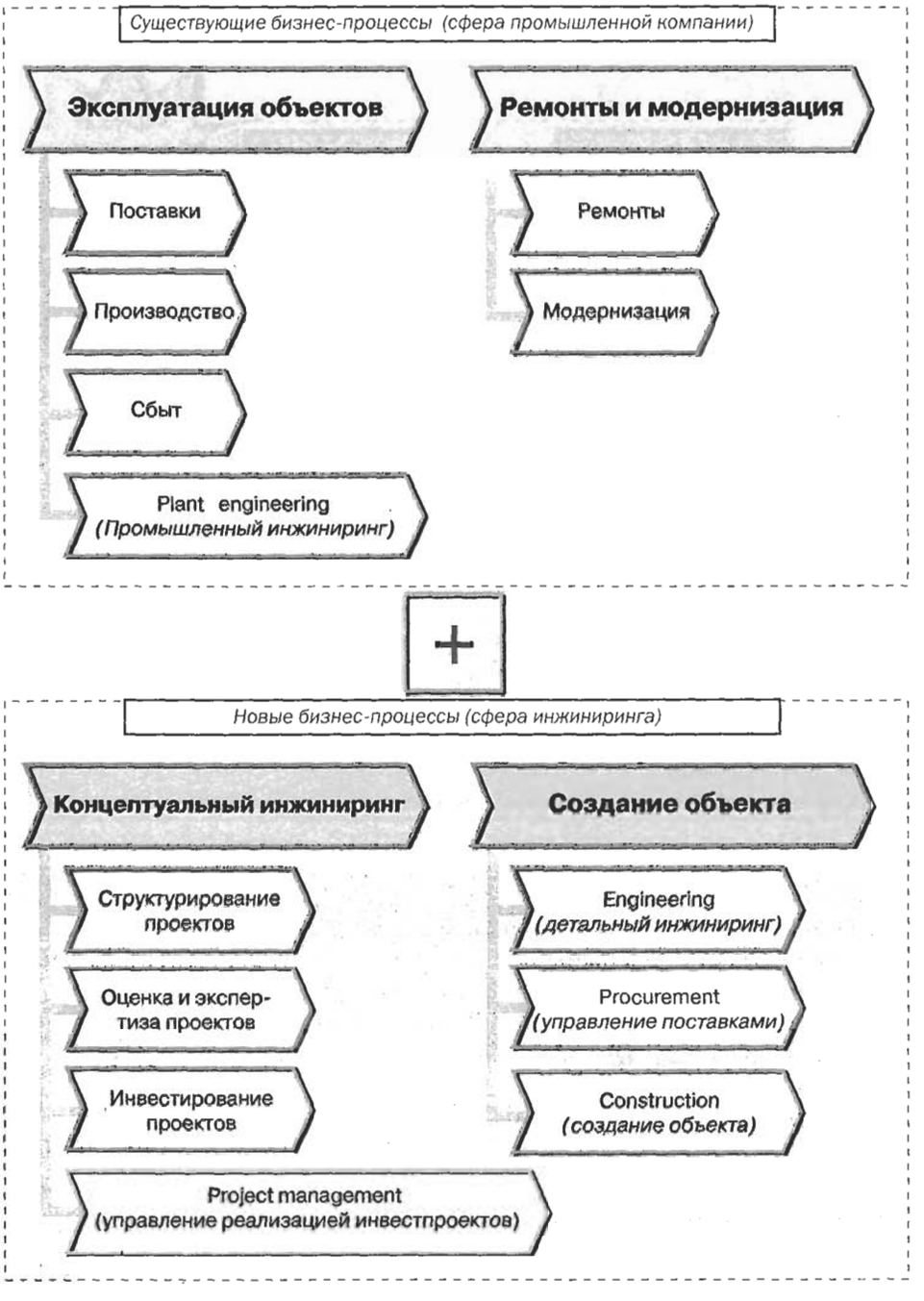
10.5.1. Потенциальные направления развития бизнес-модели электрогенерирующей компании

Где можно найти дополнительные подробности для профессионала

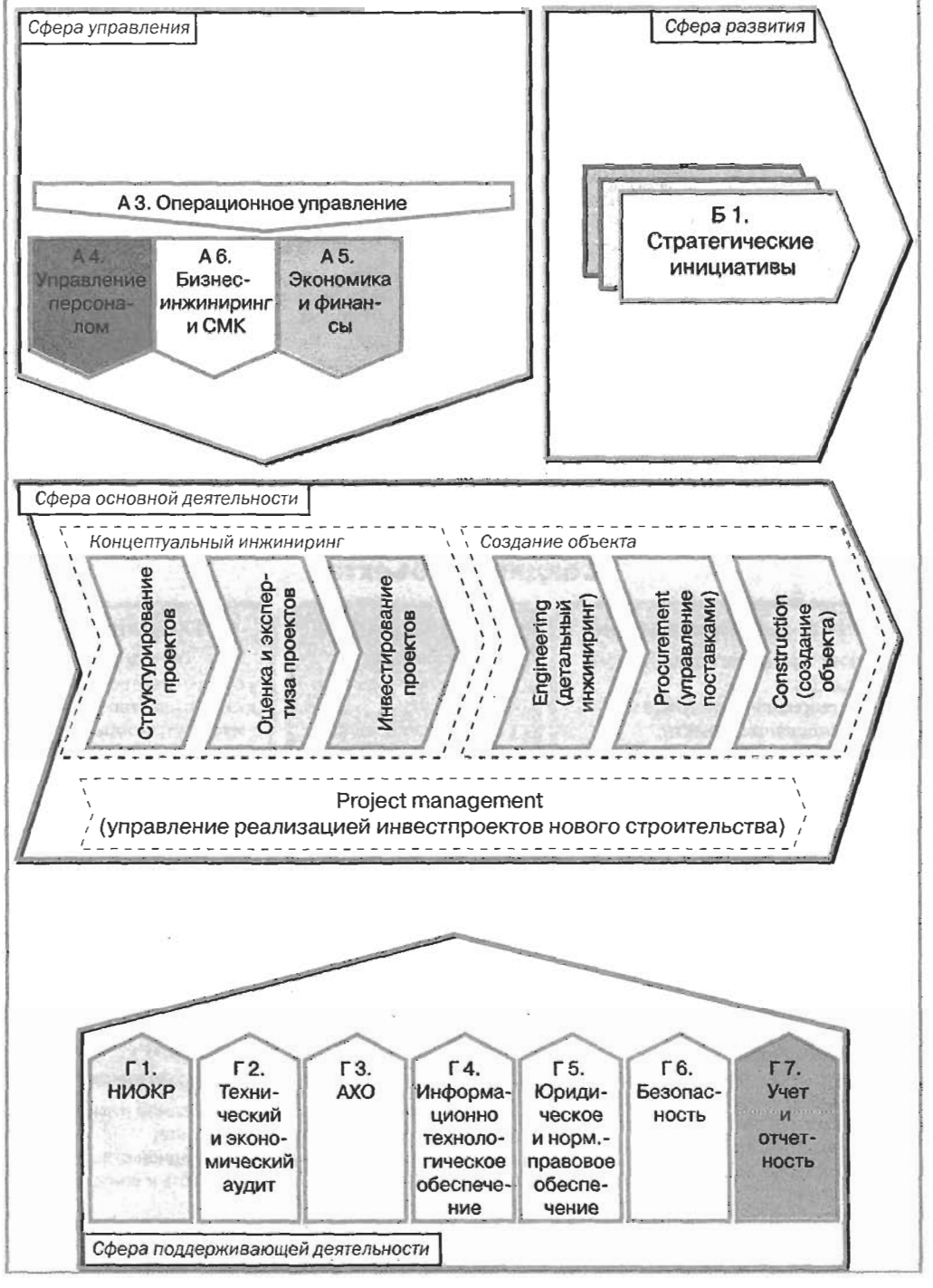
Развитие деловой сферы и корпоративной культуры компании

HR-инжиниринг
Серия «Навигатор для профессионала»
Издательство «ЭКСМО», 2008

10.5.2. Расширение состава основных бизнес-процессов электрогенерирующей компании при переходе к инвестиционному развитию



10.5.3. Бизнес-процессы инжинирингового центра ОГК-3



10.5.4. Типовые функции бизнес-процессов центра инжиниринговой компетенции

Концептуальный инжиниринг

Структурирование проектов

- сбор данных по проекту (ресурсам, затратам, срокам);
- обследование объектов;
- комплексная оценка состояния осваиваемой территории;
- детализация этапов проекта;
- анализ этапов проекта и разработка календарного плана;
- определение рисков проекта.

Оценка и экспертиза проектов

- регистрация поступающей проектной документации;
- контроль за состоянием и сроками прохождения экспертизы;
- формирование базы данных прохождения экспертизы проектов;
- формирование из базы различных отчетных форм, справок и сводок;
- представление информации о состоянии рассмотрения объектов;
- накопление данных по проектам с представлением информации;
- оценка соответствия расчетов инвестиционного проекта фактическим данным;
- оценка степени реализации проекта.

Инвестирование проектов

- определение целей вложения средств;
- определение финансовых возможностей реализации проекта;
- определение соответствия приемлемому уровню риска;
- определение временных ограничений;
- определение иных ограничений.

Создание объекта

Детальный инжиниринг

- проектирование создаваемого объекта;
- подтверждение результатов обследования объекта;
- разработка детальных технологических схем;
- разработка спецификаций на оборудование и системы;
- разработка основных процедур по видам работ;
- проведение детальных расчетов по системам;
- интеграция и взаимодействие всех применяемых систем;
- разработка детальной технологической документации;
- проведение детальных технологических расчетов;
- подготовка и проведение инспекций и приемок оборудования;
- разработка детальной общестроительной документации;
- контроль качества, обеспечение качества;
- подготовка руководств по эксплуатации.

Управление поставками

- планирование поставок;
- выбор поставщиков;
- проведение стоимостного инжиниринга;
- оценка риска контракта;
- администрирование контракта;
- управление изменениями контракта;
- ведение претензионной работы;
- закрытие контракта.

Создание объекта

- строительство объекта;
- строительство инфраструктуры;
- установка оборудования;
- обучение персонала;
- обеспечение рационального природопользования и осуществление комплекса природоохранных мероприятий;
- сдача объекта в эксплуатацию.

Project management и мультипроектное управление

- инициирование проектов;
- планирование проектов;
- организация реализации проектов;
- учет и контроллинг проектов;
- завершение проектов;
- сводное планирование;
- сводная отчетность и контролинг

10.5.5. Варианты организации Центра инжиниринговой компетенции

ВАРИАНТ	ЗА	ПРОТИВ
Дирекция по строительству (традиционная схема) **Филиал** (расширение филиалов в существующей бизнес-модели)	❍ Короткий рычаг управления и контроля ❍ Экономия на общих сервисах ❍ Упрощение внутреннего перемещения персонала	● Совмещение различных компетенций ● «Стройка» внутри промышленной компании ● Интерференция зон ответственности ● Сложный диверсифицированный учет
Дочерняя компания (современная распространенная бизнес-модель для диверсифицированного бизнеса)	❍ Раздельное управление и ответственность ❍ Большая мотивированность к обеспечению конкурентоспособности в сфере инжиниринга ❍ Возможность выхода на профессиональные рынки инжиниринга	● Риски более длинного рычага управления и контроля

Вариант 1. Создание специализированной управляющей инжиниринговой компании

Промышленная компания	Компания инженер-управляющий			
	EPC-инженер			
	E-инженер	P-инженер	Обучающий инженер	C-инженер

Вариант 2. Конкурс среди EPC-подрядчиков

Промышленная компания	EPCM-подрядчик

Вариант 3. Традиционная схема организации строительных объектов

Промышленная компания	Дирекция по строительству		
	Конкурс среди проектных компаний	Конкурс среди поставщиков	Конкурс среди строителей
	E-подрядчик	P-подрядчик	C-подрядчик

10.5.6. Принципы организации реализации крупных инвестпроектов

Рациональное разнесение компетенций в области промышленной эксплуатации и инвестиционного развития, вплоть до целевого создания блока (компании) инженер-управляющий

Дифференцированный подход к организации крупных инвестпроектов – каждому инвестпроекту индивидуальную бизнес-модель

Расширение и развитие компетенций в области управления инвестпроектами вплоть до управления EPC+M+F

Закрепление за инженером-управляющим ответственности за:
- шеф-инжиниринг
- управление персоналом (M)
- обучение
- бизнес-инжиниринг

Передача на исполнение большей части исполнительных EPC-компетенций компаниям по подрядам (EPC-подрядчикам или консорциуму)

Развитие возможностей и потенциала профессиональной кооперации в сфере инжиниринга

10.5.7. Принципы организации деятельности центра инжиниринговой компетенции

- **Единица (объект) управления – проект**
- Управление проектом ведет Дирекция управления проектом
- **На время исполнения проекта Дирекция формируется из числа проектных менеджеров (прикреплены к проектному офису) и функциональных менеджеров (прикреплены к функциональным подразделениям)**
- Проектный офис формирует политику организации проектов, осуществляет мультипроектное управление, структурирует проекты, разрабатывает уставы проектов, координирует действия дирекции управления проектами
- **HR-ресурсы в проектный офис привлекаются как на постоянной, так и на договорной основе**

Организационный дизайн (бизнес-дизайн) структур

• **Адаптивная корпоративная архитектура компании** — при изменении «правил функционирования» система управления ресурсами также адекватно изменяется.

• **Бизнес-инженер** — инженер по созданию и эксплуатации бизнес-приложений.

• **Бизнес-инжиниринг** — создание и применение бизнес-приложений при использовании системных и электронных моделей деятельности компаний и организаций.

• **Бизнес-моделирования технологии** — новый способ решения задачи формирования и поддержания в актуальном состоянии организационных регламентов. Описав в электронной модели деятельность компании (на функциональном и процессном уровнях) и распределение ответственности за ее реализацию между подразделениями и сотрудниками, можно получать описание корпоративной архитектуры и регламенты как отчеты из модели.

• **Корпоративная архитектура компании** — интегрированное структурное представление основных компонент организации деятельности компании.

• **Модель** — системное описание объекта на основе специализированного языка, выполняемое с целью решения определенных задач.

• **Организационная структура комплексная** — предполагает одновременное применение нескольких моделей закрепления ответственности.

• **Организационной структуры комплексная блок-схема** — включает подразделения с различными видами ответственности.

• **Организационной структуры представление** — фокусируется на вопросе о том, кто и что делает.

• **Организационная структура проектная** — предполагает закрепление ответственности за исполнение и результаты проектов за руководителями компании и руководителями проектов.

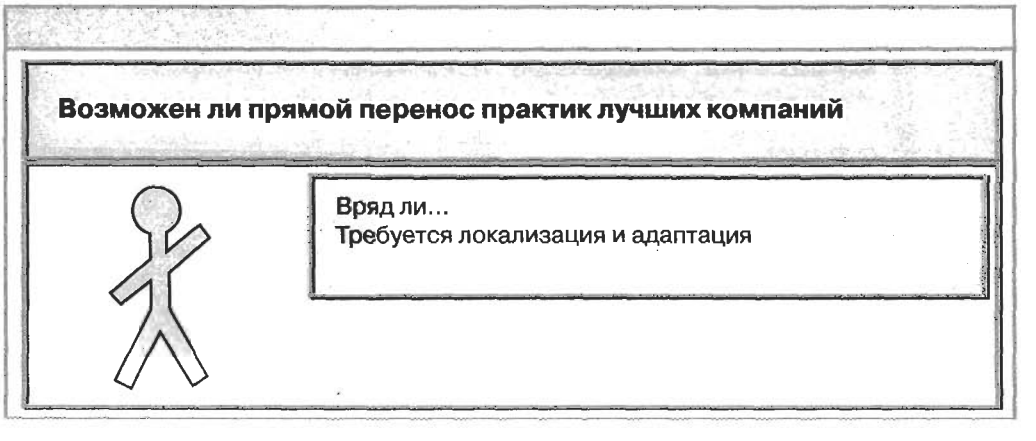
• **Организационная структура процессная** — предполагает закрепление ответственности за исполнение и результаты процессов за руководителями компании и владельцами бизнес-процессов.

• **Организационная структура функциональная** — предполагает закрепление ответственности за исполнение и результаты процессов за руководителем компании; исполнение функций за подразделениями.

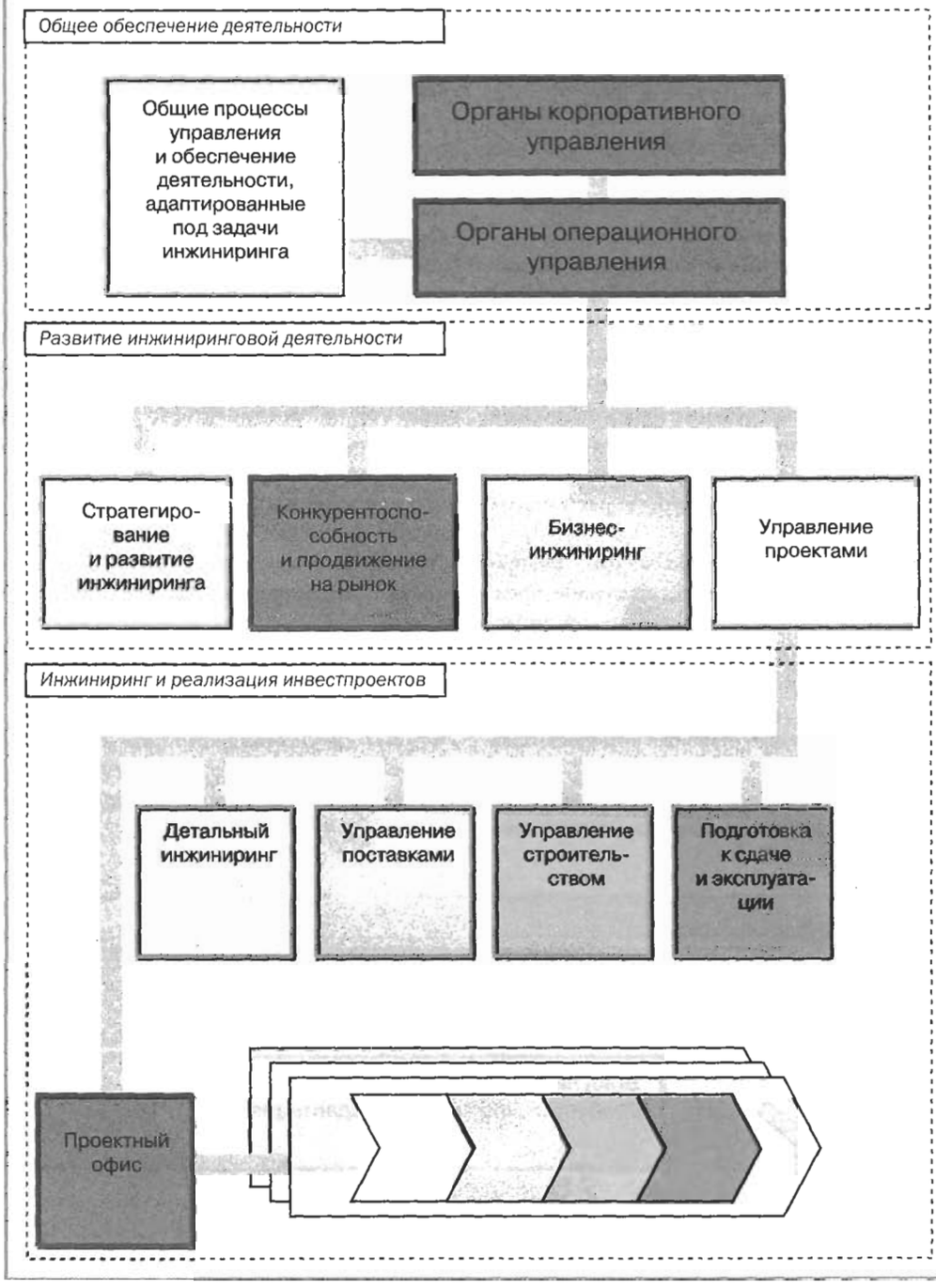
• **Процессы создания объекта** — инициирование, создание, эксплуатация, реконструкция.

• **Финансовой структуры представление** — фокусируется на вопросе о том, кто зарабатывает, а кто тратит.

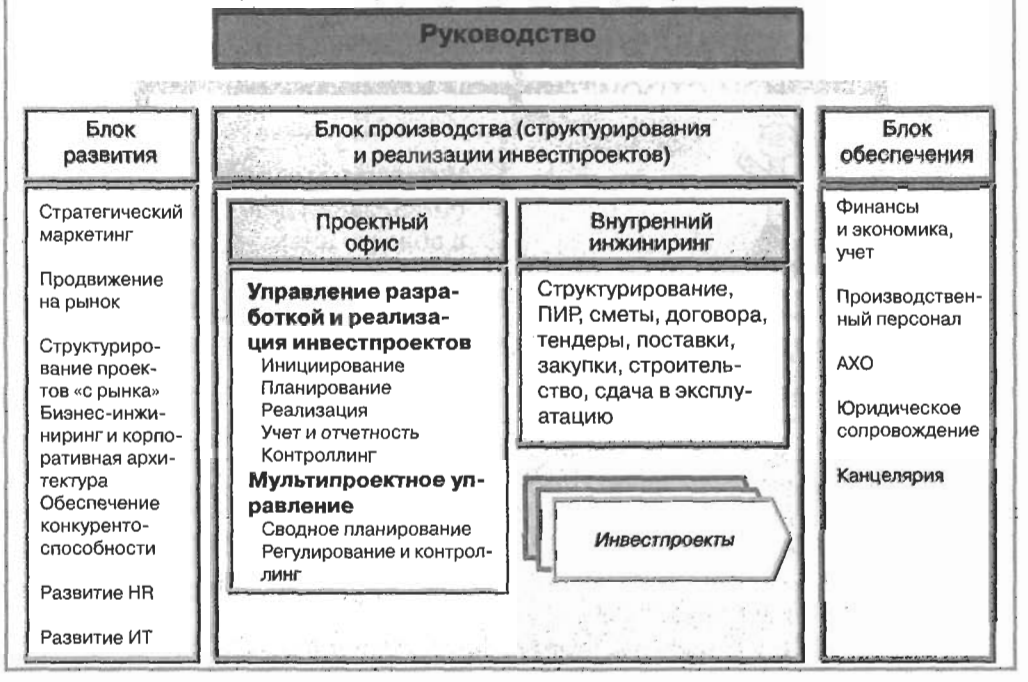
• **Формы предоставления инжиниринговых услуг** — консалтинг, управление исполнением проектов, исполнение проектов и сервисов, эксплуатация систем.



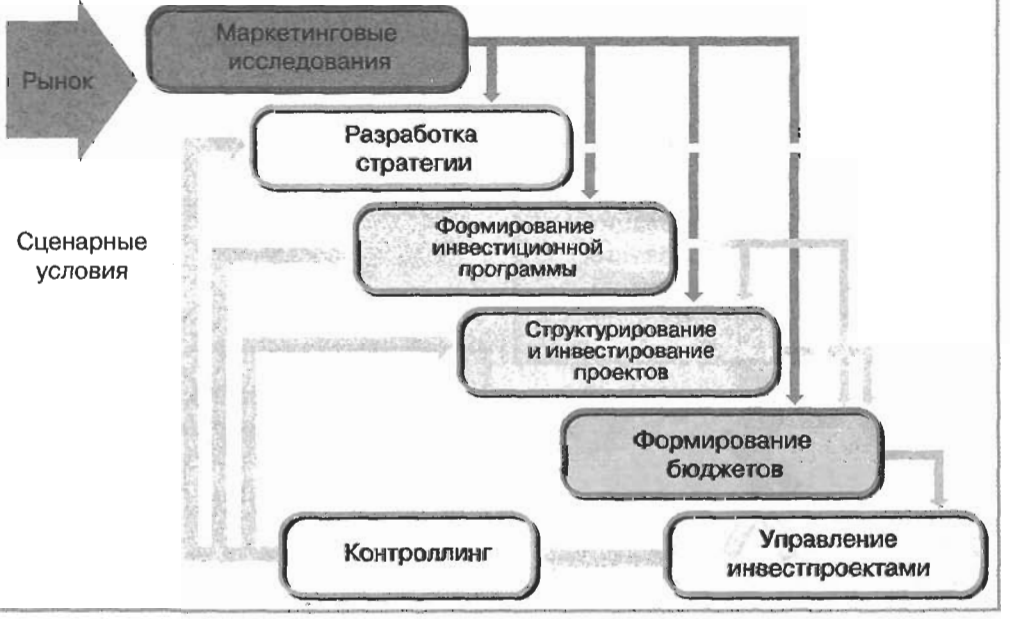
10.5.8. Принципиальная блочно-функциональная схема организации центра инжиниринга



10.5.9. Организационные блоки центра инжиниринга



10.5.10. Функциональные блоки комплексной системы управления центра инжиниринга



10.5.11. Пример программы по развитию системы управления инжиниринговой или строительной компанией

Изучаем методологию организации деятельности в области инжиниринга и строительства

Изучаем и применяем методологию, моделирования и регламентации бизнес-процессов и других существенных компонент корпоративной архитектуры инжиниринговой или строительной компании с учетом требований системы менеджмента качества

Определяем область применения специализированных программных средств

Планируем и реализуем проекты создания и применение электронных регламентов, систем управления проектами и информационных систем управления в выбранной предметной области

Организуем и реализуем процедуру мониторинга и постоянность совершенствования системы управления

10.6. Альбом слайдов по теме «В поисках конкурентоспособного инжиниринга»*

- Тенденции в обеспечении конкурентоспособности инжиниринговых и строительных компаний (10.6.1 – 10.6.3, 10.6.5 – 10.6.8, 10.6.10 – 10.6.16)

- Как устроены современные бизнес-модели инжиниринговых и строительных компаний (10.6.4, 10.6.9, 10.6.14)

- Навигационные сервисы и идеи (10.6.17 – 10.6.22)

Продолжения здесь

** От компаний «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ», «СТРОЙТРАНСГАЗ», «STG-ENGINEERING»*

10.6.1. Инжиниринг – это ...

Инжиниринг	как предоставление эффективных услуг	по индустриальному созданию
уникальных объектов		**на основе**
применения научных методов,	систематизации лучших практик,	эффективной экономики и организации конкурентоспособной деятельности

Как создать инжиниринговую компанию?

Необходимо:

- Организовать компанию
- Пригласить специалистов
- Вырастить компетенции компании
- Развивать ее динамические организационные способности

10.6.2. Тенденции в обеспечении конкурентоспособности инжиниринговых компаний

В условиях, когда многие факторы бизнеса становятся общедоступными, конкурентоспособность компаний обеспечивается уникальными составляющими:

- Позициями
- Лицензиями
- Компетенциями
- Бизнес-моделями
- Способностью к саморазвитию и «корпоративной волей»

10.6.3. Опрос журнала Economist*

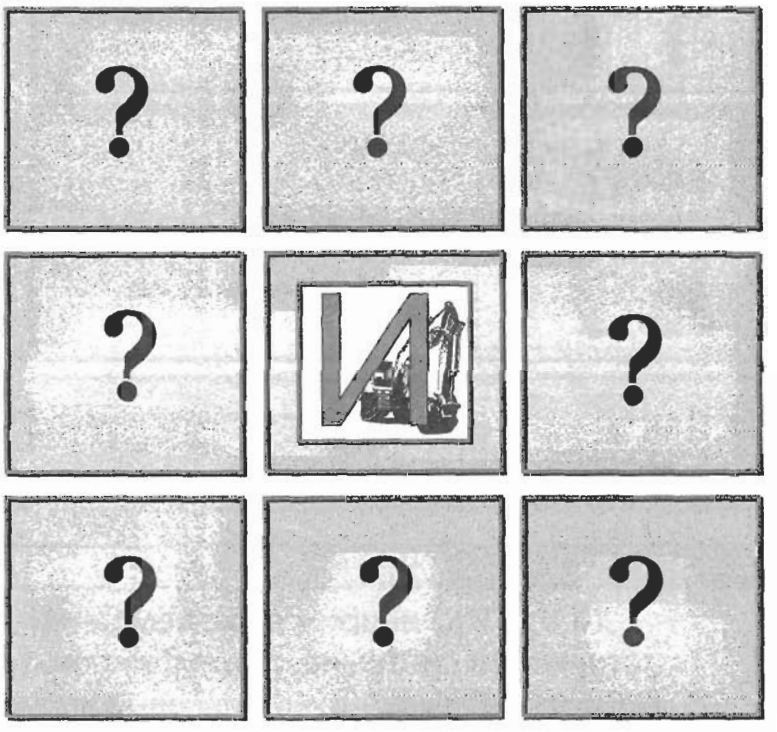
Ключевые факторы конкурентоспособности инжиниринговых компаний*

- Компетенции и специализация
- Способность к эффективной кооперации в условиях конкуренции: **модэль паркон** (партнер-конкурент)
- Скорость и гибкость
- Способность развивать свои бизнес-модели
- Компетентное применение управленческих моделей, лучших практик и информационных технологий

**См. Навигатор «Даешь Инжиниринг!»*

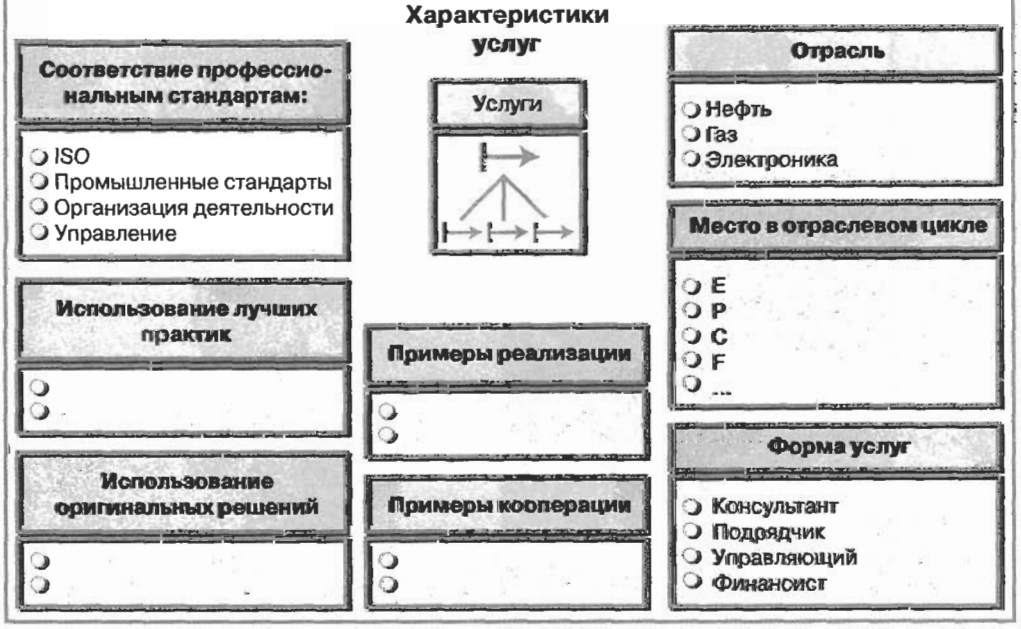
10.6.4. Как устроены современные бизнес-модели инжиниринговых и строительных компаний

10.6.5. Каковы принципы эффективного инжиниринга сегодня

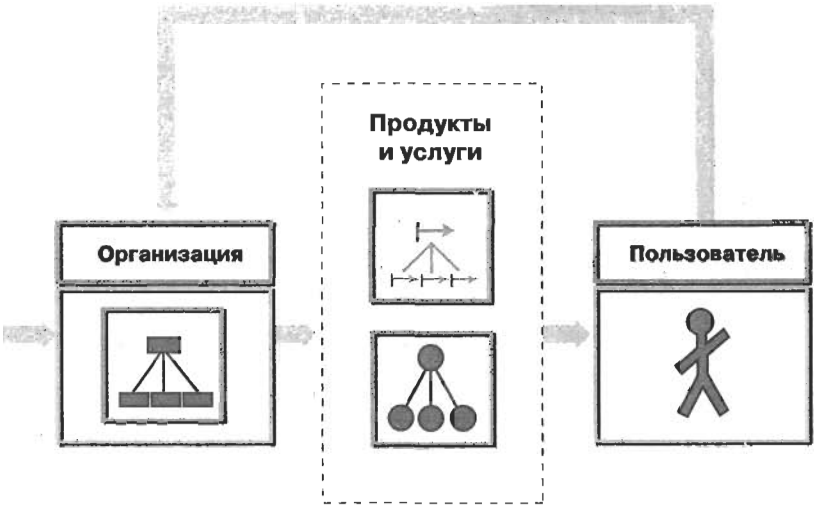


10.6.6. Инжиниринг опирается на отраслевые диагностики и лучшие практики

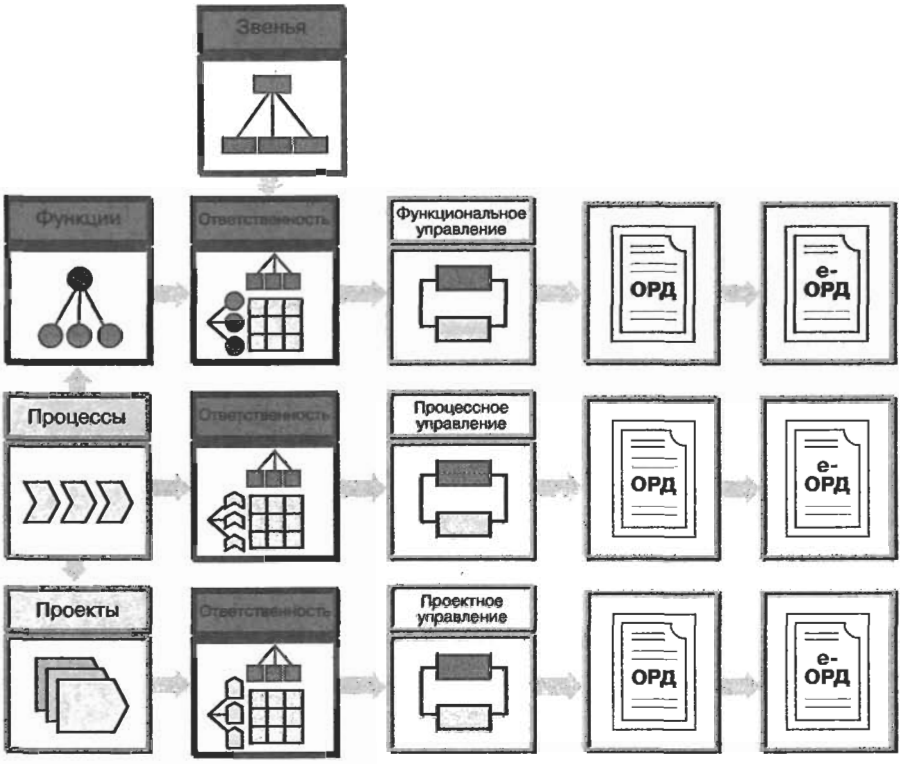
10.6.7. Инжиниринговые компании стремятся системно позиционировать многообразные инжиниринговые услуги

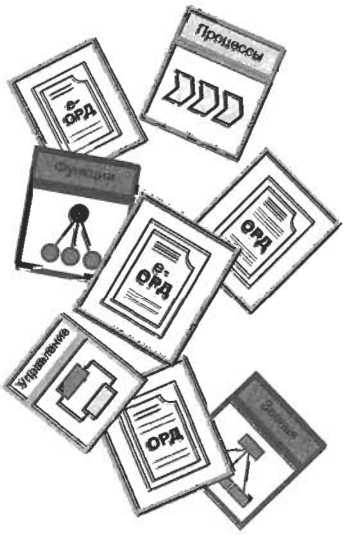


10.6.8. Организаторы инжиниринга используют решения стандартов ISO и стремятся их опережать

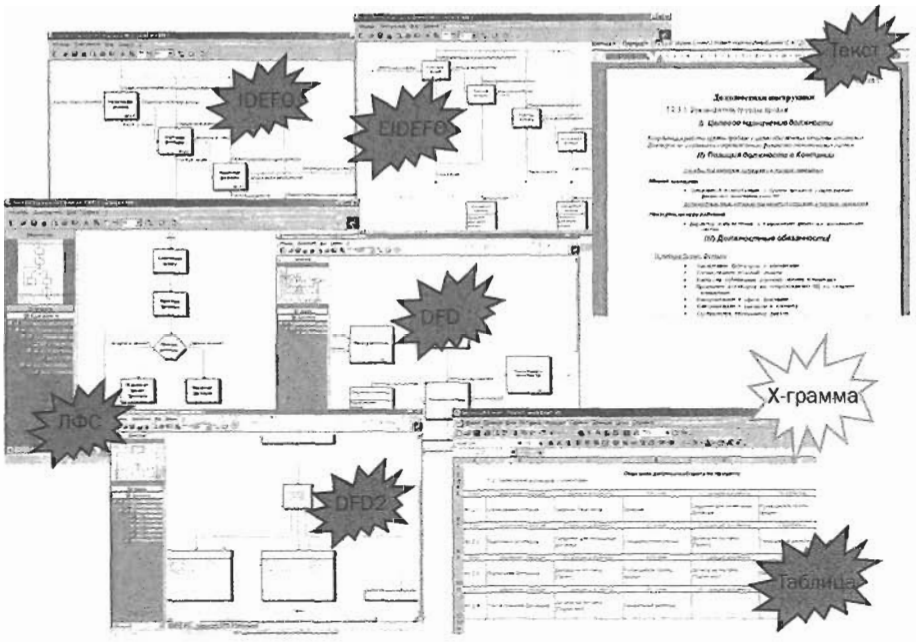


10.6.9. Инженеры применяют бизнес-инжиниринг для организации своей деятельности

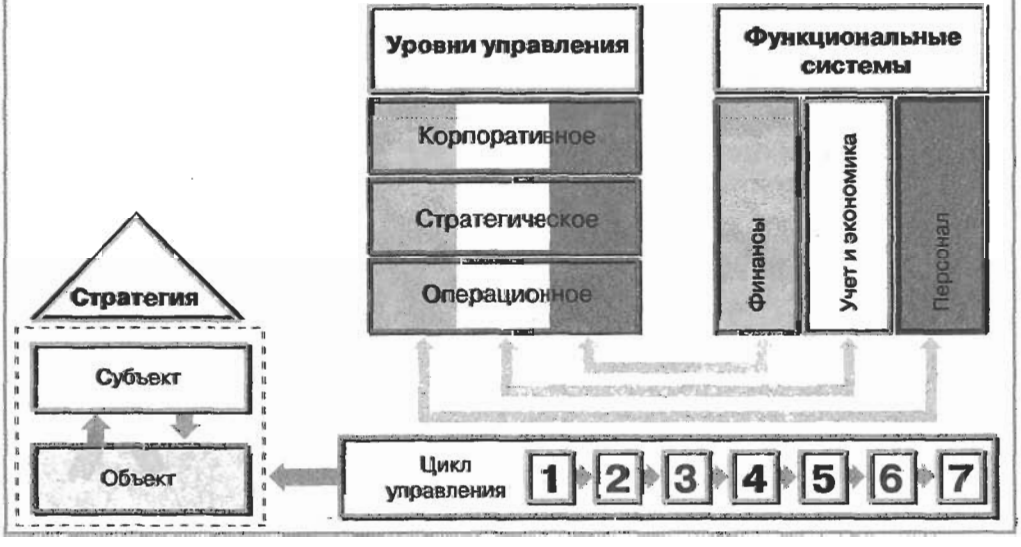




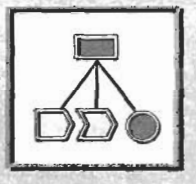
10.6.10. Бизнес-модели помогают формировать разнообразные формы электронных регламентов деятельности



10.6.11. Инжиниринговые компании стремятся реализовать системный подход к менеджменту



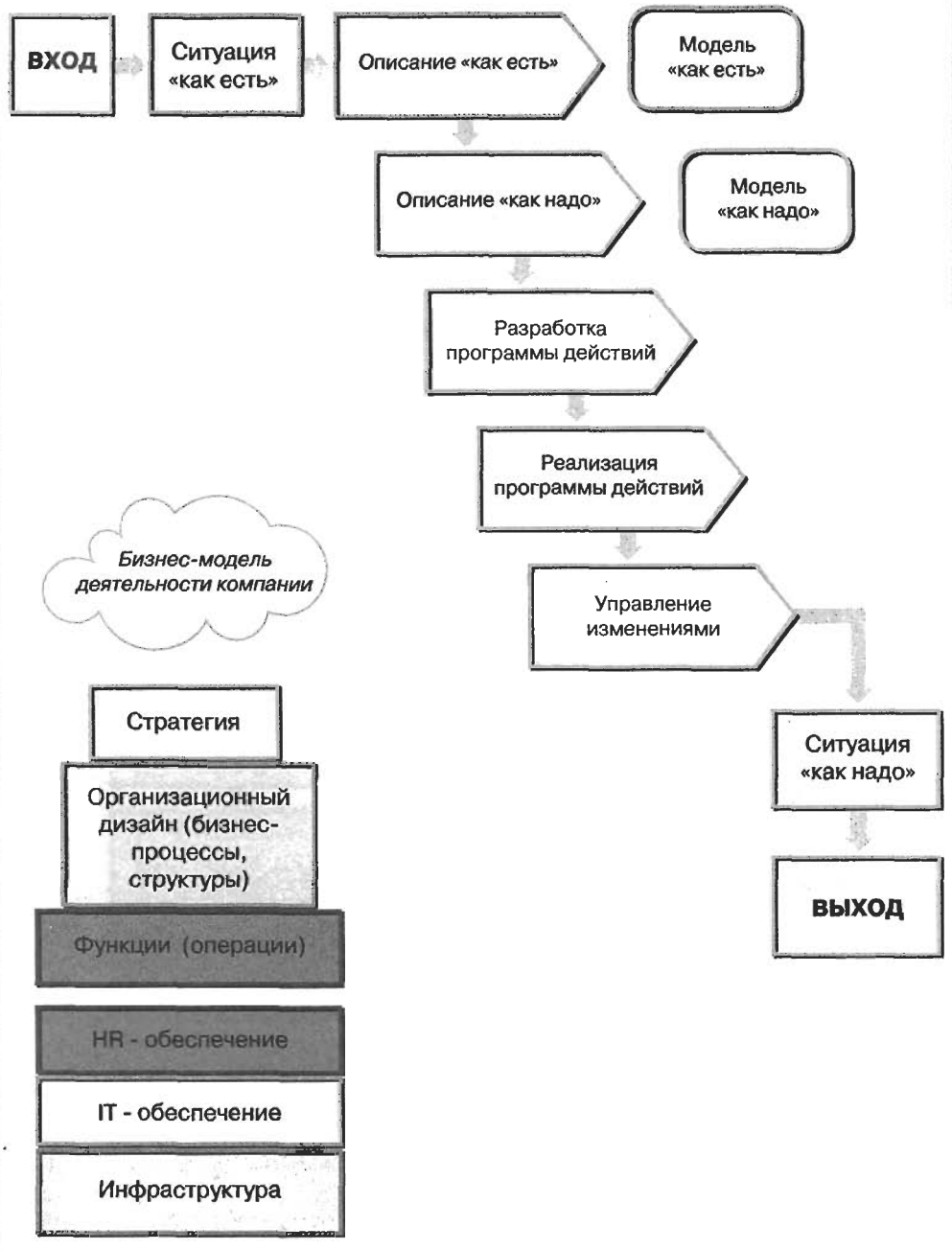
10.6.12. ...а также развивать корпоративную архитектуру

Корпоративная архитектура	это – интегрированная	бизнес-модель
организации деятельности,		играющая роль
методологического руководства	верхнего уровня	инжиниринговой компании

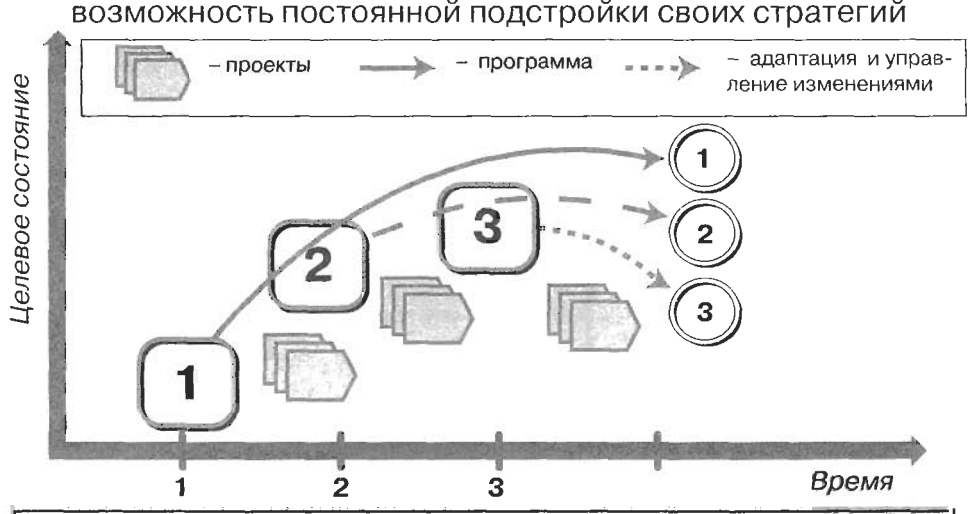
Как эволюционируют корпоративные архитектуры?

Описания корпоративных архитектур становятся комплексными и шифрованными

10.6.13. Использование моделирования позволяет компаниям более системно и эффективно управлять изменениями

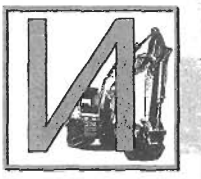


10.6.14. В условиях высокой динамики внешней среды инжиниринговые компании предусматривают возможность постоянной подстройки своих стратегий



Закон развивающейся системы: целевое состояние меняется в зависимости от изменения внешней среды, действия конкуренции и уровня развития организации

10.6.15. В итоге получаем...

1. Знания и компетенции	**2.** Эффективное позиционирование услуг	**3.** Опережая эволюцию ISO
4. Инжиниринг организации деятельности		**5.** Системный подход к менеджменту
6. Применение интегрированных бизнес-моделей	**7.** Построение регулярной системы управления изменениями	**8. Вспомнить все** Навигатор Инжиниринга

10.6.16. Из истории корпоративных навигаторов

Инжиниринг инфраструктурных проектов

Навигатор

С целью систематизации корпоративных решений компании могут разрабатывать специальные корпоративные справочники для той или иной предметной области инжиниринга. Систематизированное накопление знаний, активная информационная поддержка профессионалов – непременный атрибут работы современных инжиниринговых компаний.

10.6.17. Представление модульной программы «Навигаторы для профессионала»

- Системная информация о современных решениях по организации компаний и бизнес-процессов
- Накопитель описаний бизнес-решений
- Информация из первых рук от профессионалов для профессионалов
- Модульная программа + Интерактивные сервисы для профессионала

Дизайн и решения Навигаторов продолжают традиции «7 нот менеджмента».

10.6.18. Как можно использовать Навигатор

10.6.19. Навигационные сервисы

Открытие линий дистанционных сервисов и интерактивных ресурсов для поддержки развития компетенций и разработки приложений в области организации управления компаний

- Модульная программа видеокурсов на CD
- Модульная программа проектов дистанционного обучения
- Модульная программа дистанционной консалтинговой и инжиниринговой поддержки разработки и внедрения приложений

10.6.20. Навигационные идеи

Факторы успеха инжиниринговой компании в новых инвестиционных программах

(=)

Эффективный инжиниринг

(+)

Современные бизнес-модели

(+)

Обучение и развивающиеся человеческие ресурсы

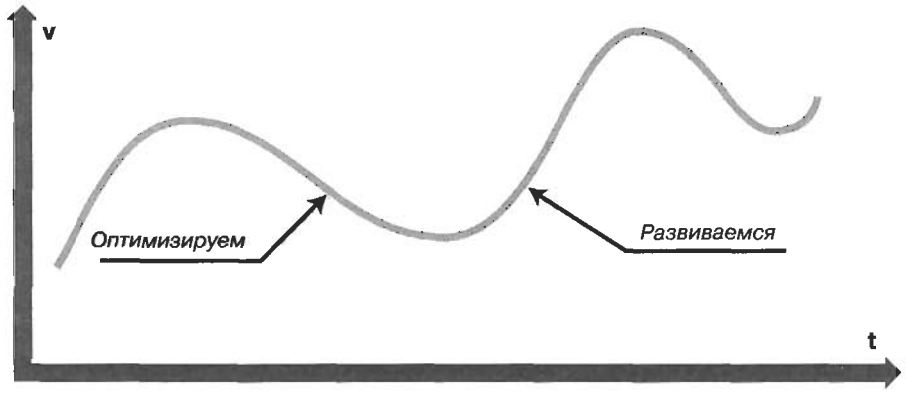
(+)

...

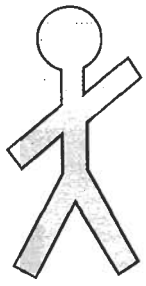
(+)

... (дописать самостоятельно)

10.6.21. Пришло время наращивать конкурентоспособность



Рынки инжиниринга могут расти и падать



Когда растут – расти с рынком и наращивай конкурентоспособность

Когда падают – используй накопленный потенциал и проводи оптимизацию

10.7. Альбом слайдов по теме «Практикум и регламентации проектно-ориентированных компаний»*

- Особенности организации проектно-ориентированного бизнеса в инжиниринге и строительстве (10.7.1, 10.7.5)

- Бизнес-модели и динамические организационные способности компании (10.7.2 – 10.7.9)

- Корпоративные архитектуры инжиниринговых и строительных компаний (10.7.10 – 10.7.13)

- Развитие корпоративной архитектуры (10.7.4 – 10.7.19)

Инжиниринг и проектные методы

• **Архитектура** — представление состава относительно разнородных ключевых компонент системы, возможно обладающих описанием собственной структуры, а также их взаимосвязей между собой.

• **Бизнес-процессы инжиниринговых компаний** — процессное представление выполняемых компаниями работ.

• **Инженер** — обученный создатель объектов.

• **Инжиниринг** — деятельность по предоставлению оплачиваемых услуг, по созданию и обеспечению функционирования объектов.

• **Инжиниринг** — предоставление услуг по созданию и эксплуатации объектов промышленности и инфраструктуры. По определению Европейской экономической комиссии ООН, инжиниринг — особая деятельность, связанная с созданием и эксплуатацией предприятий и объектов инфраструктуры, или, иначе говоря — совокупность проектных и практических работ и услуг, относящихся к инженерно-технической области и необходимых для строительства объекта и содействия его эксплуатации. Таким образом, согласно этому определению инжиниринг находится между наукой и самим производством, формируя технико-технологическую базу для производственной деятельности. Классификации форм инженерной деятельности **Европейской экономической комиссии ООН: инжиниринг консультационный «чистый»** — проектирование, авторский надзор, планирование и подготовка строительства (ППР, сетевые графики), контроль за проведением СМР (технический заказчик), испытания, экспертиза, консультации; **технологический** — предоставление технологий для строительства и эксплуатации объектов, передача лицензий, производственного опыта и т.д.; **строительный и/или общий** — проектирование, поставки оборудования и его монтаж; **комплексный** — проектирование, поставки оборудования, руководство СМР и сдача объекта «под ключ»; **техническое содействие** — услуга или ряд услуг, оказываемых в ходе реализации проекта и (или) после его окончания для освоения переданных технологий, оборудования, осуществление авторского надзора и обучение кадров.

• **Инжиниринговый проект** — обособленный комплекс работ по созданию объекта.

• **Инфраструктурный проект** — создание и эксплуатация объектов промышленной/социальной инфраструктуры, необходимой для обеспечения деятельности государства и экономики. Общие особенности инфраструктурных проектов: масштабность; широкие границы; длительный период окупаемости; высокая капиталоемкость; большое число участников; обязательное непосредственное участие принимающего государства (**host government**); участие частного сектора как основной движущей силы проекта. Основные особенности инфраструктурных проектов связаны со сферами их организации.

• **Исполнители проекта** — проектно-ориентированная компания, проектный центр компетенции внутри компании, проектная группа.

• **Жизненный цикл проекта (продукции, услуги, решения)** — комбинация процессов и подпроцессов, необходимых для создания (реализации) объекта или решения. В стандарте **PMI** выделяют четыре основных фазы: начальная (структурирование, инициирование); разработка; реализация; завершение. Каждая фаза характеризуется достижениями одного или нескольких результатов, достигаемых в заданное время.

• **Качество** — степень соответствия характеристик требованиям.

• **Компонента системы** — любая часть системы, вступающая в определенное отношение с другими ее частями.

• **Корпоративная архитектура компании** — системное представление ключевых структурных срезов компании, применяемое для решения прикладных задач организации деятельности.

• **Менеджмент качества** — скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

• **Модели распределения ответственности участников строительных проектов** — типовые варианты зон ответственности в проектах (для заказчика, подрядчика, инженера).

• **Мультипроектное управление** — дифференцированное применение моделей управления для различных групп проектов, балансировка общих ресурсов проектов, проведение единой политики.

• **Особенности организации инфраструктурных проектов** — сложное структурирование, применение схем проектного финансирования, использование инструментов частно-государственного партнерства, широкое включение инжиниринга. **Масштабность** проектов и длительные сроки окупаемости повышают сложность их структурирования. **Обеспеченный спрос** на потенциальные сервисы, создаваемые в инфраструктурных проектах, позволяет применять для них схемы проектного финансирования, при которых сам проект является способом обеспечения долговых обязательств без требований или с ограниченными требованиями о возмещении представляемых кредитов. Такого рода кредиты погашаются за счет денежных средств, поступающих в ходе эксплуатации объекта инвестиционной деятельности. Подобные схемы предоставления кредитов известны как кредит без права регресса (возмещения) или кредит с частичным правом регресса. С экономической точки зрения такие схемы привлекательны, когда реализуемый проект может выйти на такой уровень доходности, который обеспечит погашение обязательств по предоставляемому инвесторами капиталу и получение повышенной выгоды в качестве компенсации пониженного обеспечения. **Присутствие государства**, в качестве основного участника проекта, позволяет создать условия для увеличения выгод и снижения рисков проекта. В таких условиях инвесторы могут пойти на финансирование проекта, выдавая, с точки зрения традиционной схемы банковского кредитования, необеспеченный или частично обеспеченный банковский кредит. Реализация значительной части инфраструктурных проектов направлена на **развитие дефицитных сервисов**, обеспечение наличия которых — традиционная задача государства. Речь идет, прежде всего, о таких сферах, как добыча полезных ископаемых, транспорт, энергетика, здравоохранение, коммунальное хозяйство и даже образование. Рост объема предоставления государственных сервисов ведет к тому, что растут обязательства государства по их финансовому обеспечению. В итоге государство может оказаться в ситуации, когда невозможно обеспечить адекватное и своевременное финансирование из госбюджета всех социально значимых проектов и программ. Вместе с тем более или менее свободные средства могут быть у частного сектора, и государство привлекает их для решения социальных задач с помощью **механизмов частно-государственного партнерства**, или **PPP** (**Public Private Partnership**). Использование PPP представляет собой своего рода взаимодополняющее объединение государственных и частных компетенций, которое, с одной стороны, позволяет правительствам стран решать насущные проблемы с финансированием инфраструктурных объектов и социальных программ, а с другой — дает возможность частному бизнесу вкладывать деньги и получать интересующую его прибыль. Применяются два принципиально разных подхода к реализации механизма частно-государственного партнерства: контрактная схема и создание специальной проектной компании.

• **Основные сферы инжиниринга** — инициирование проектов, организация инвестирования, проектирование, поставки, создание объекта, эксплуатация объекта.

• **Подсистема** — такая целостная часть системы, которая сама образована из компонент. Подсистему можно рассматривать как

меньшую систему в системе более высокого порядка.

• **Проект** — ключевая форма организации деятельности по предоставлению инжиниринговых услуг. Предусматривает создание временного (проектного) специализированного центра компетенции под решение конкретной задачи в заданное время. В зависимости от стандарта приводятся различные определения проектов. **Стандарт PMI** (Институт управления проектами — Project Management Institute, США): «Проект — некоторое предприятие, имеющее целью создание уникального продукта или услуги, ограниченное во времени»; **Стандарт DIN 69901** (Германия): «Проект — это предприятие (намерение), которое в значительной мере характеризуется неповторимостью условий в их совокупности». **Мировой банк, «Оперативное руководство № 2.20»**: «Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного времени и в установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями». **ГОСТ ИСО 9000-2001**: «Проект — это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечными датами, предпринятой для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам».

• **Проектный комитет** (проектный офис) — образуется в компаниях с высокой долей проектной деятельности; определяет политику проектного управления; оценивает и принимает проекты к реализации; распределяет ресурсы между проектами; осуществляет общий контроллинг исполнения проектов.

• **Проекты** — совокупность процессов, обеспечивающих решение уникальной задачи.

• **Процесс** — преобразование входа в выход; типология процессов общая — горизонтальные индивидуальные, горизонтальные межфункциональные, вертикальные, вложенные; типология процессов по сферам — основные, поддерживающие, управленческие.

• **Процессы проектного управления** — инициирование, планирование, контроль, исполнение, завершение.

• **Система** — целостное множество элементов; составляющие системы — компоненты, подсистемы, элементы.

• **Система менеджмента** — система для разработки политики и целей и для достижения этих целей.

• **Система менеджмента качества (СМК)** — система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

• **Стадии проекта** — начало, разработка, эксплуатация, завершение.

• **Структура** — компоненты, элементы и связи; типология структурных описаний — структурные срезы (частные структуры), архитектуры.

• **Структура (вообще)** — представление системы как совокупности относительно инвариантных, устойчивых, однородных в определенном смысле подсистем и элементов, а также их взаимосвязей между собой.

• **Структура (частная), структурный срез** — выделение для решения поставленной задачи типа компонент и связей между ними.

• **Типовые услуги инжиниринговых компаний** — консалтинг, проектирование, комплектация, строительство, управление проектами.

• **Требование** — потребность или ожидание, которое установлено (обычно предполагается или является обязательным).

• **Управление документацией** — функция менеджмента, которая распространяется на жизненный цикл документов компании, включая их создание, «прохождение по службе», временное хранение, передачу на постоянное хранение и уничтожение. Управление документацией является составной частью управления информационными ресурсами компании, одной из основных функций управления в организациях. Управление документацией основывается на Государственной системе документиро-

ванного обеспечения управления (приказ Главархива СССР от 25.05.1988 г.).

• **Функциональная структура** – иерархическое представление дерева функций.

• **Функция** – устойчивый обособленный вид деятельности.

• **Функция** – предназначение или вид деятельности.

• **Функция системы, или функция ее компонент** – предназначение или реализация, проявление относительно устойчивой реакции на взаимодействие внутри системы или вне нее.

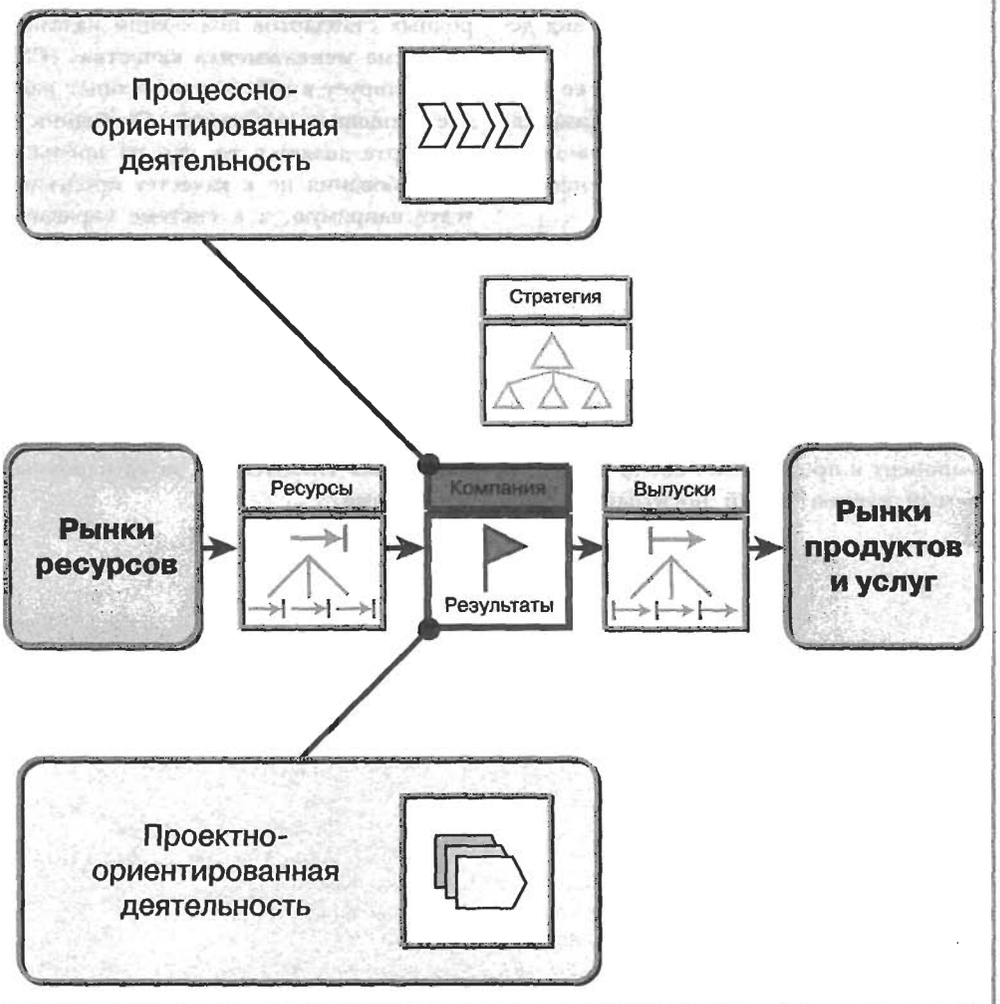
• **Характеристика** – отличительное свойство.

• **Характеристики фаз проекта** – границы, вход и выход, длительность, операции, участники, бюджеты.

• **Элемент** – предел членения в рамках данного качества системы. Он не состоит из компонент и представляет собой нерасчленяемый элементарный носитель именно этого качества системы. Таким образом, исходным для выделения понятия «элемент» является выделение того качества системы, для которого ищутся элементарные его носители.

• **ISO серии 9000** – комплекс международных стандартов под общим названием «**Система менеджмента качества**» (**СМК**) аккумулирует в себе мировой опыт наиболее успешных компаний. Особенностью стандарта является то, что он предъявляет требования не к качеству продукции/услуг напрямую, а к системе управления предприятием, которая, в свою очередь, обеспечивает предсказуемый и стабильный уровень качества продукции/услуг. Изначально стандарты ISO были задуманы как универсальные, и поэтому они в равной степени применимы к деятельности любых организаций – начиная от небольших и заканчивая гигантскими международными холдингами.

10.7.1. Каким образом осуществляется деятельность компании

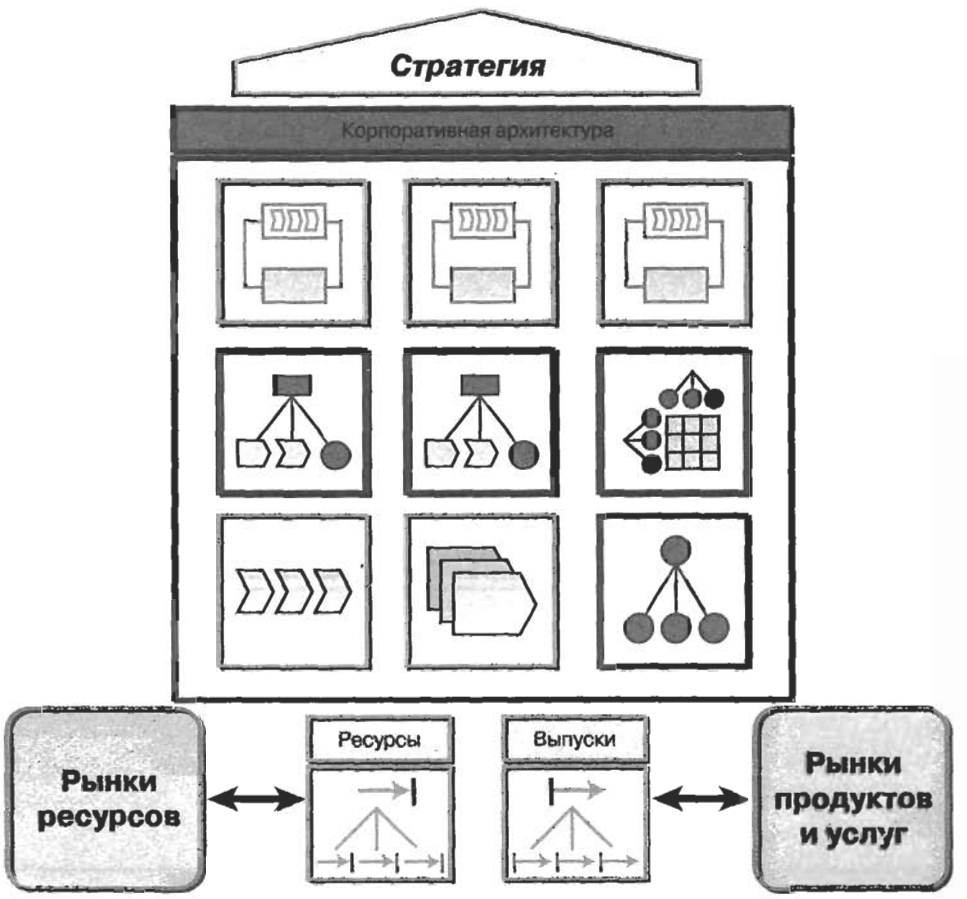


Компания:
- ставит цели и разрабатывает стратегию;
- достигает результатов, организуя производство и предоставление продуктов и услуг, потребляя поставки и другие ресурсы.

Деятельность компании по предоставлению продуктов и услуг (выпуски) может осуществляться:
- в процессно-ориентированной форме;
- в проектно-ориентированной форме.

В инжиниринговых и строительных компаниях значительную роль играет исполнение услуг в форме проектов создания новых объектов инфраструктуры.

10.7.2. Что такое бизнес-модель и корпоративная архитектура компании



Бизнес-модель компании: определяет способы организации ее внутренней деятельности и взаимодействия с внешней средой.

Структура бизнес-модели описывается путем задания корпоративной архитектуры, маркетинговых и финансово-экономических моделей.
Типовые компоненты корпоративных архитектур:
- бизнес-процессы;
- проекты;
- функции;
- системы управления;
- организационные схемы;
- модели ответственности (за бизнес-процессы, за проекты, за функции, за показатели деятельности и т. д.).
- ...

Для проектно-ориентированных компаний настройка и развитие корпоративной архитектуры осуществляется с учетом особенностей организации исполняемых проектов.

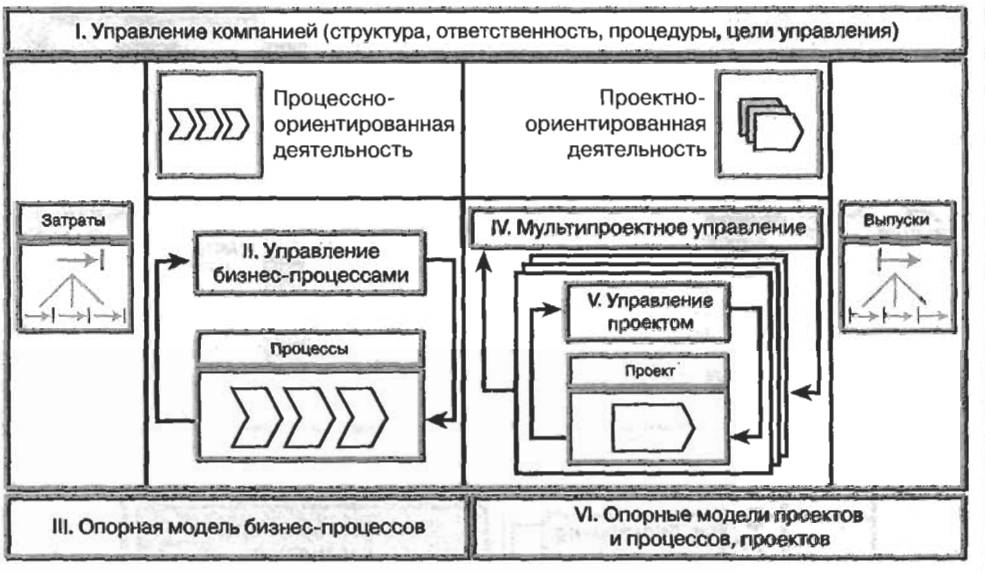
10.7.3.Каким требованиям соответствуют современные бизнес-модели

- Описаны бизнес-процессы и функции, регуляризованы проекты
- Построены модели ответственности
- Описаны горизонтальные и вертикальные взаимодействия
- Разработана и применяется система регламентации деятельности
- Работают и интегрированы функциональные системы управления
- Применяются принципы системы менеджмента качества (СМК)
- Применяются электронные регламенты и Интернет/Интранет-портал представления регламентации компании
- Осуществлена рациональная автоматизация деятельности
- Работает система адаптации и постоянных улучшений бизнес-модели

10.7.4.Какую пользу могут принести бизнес-модели

- сохранение конкурентоспособности на российском рынке;
- достижение конкурентоспособности на зарубежных рынках;
- расширение окна возможностей на рынке;
- выход на IPO;
- повышение стоимости бизнеса;
- развитие динамических организационных способностей и организационного интеллекта компании

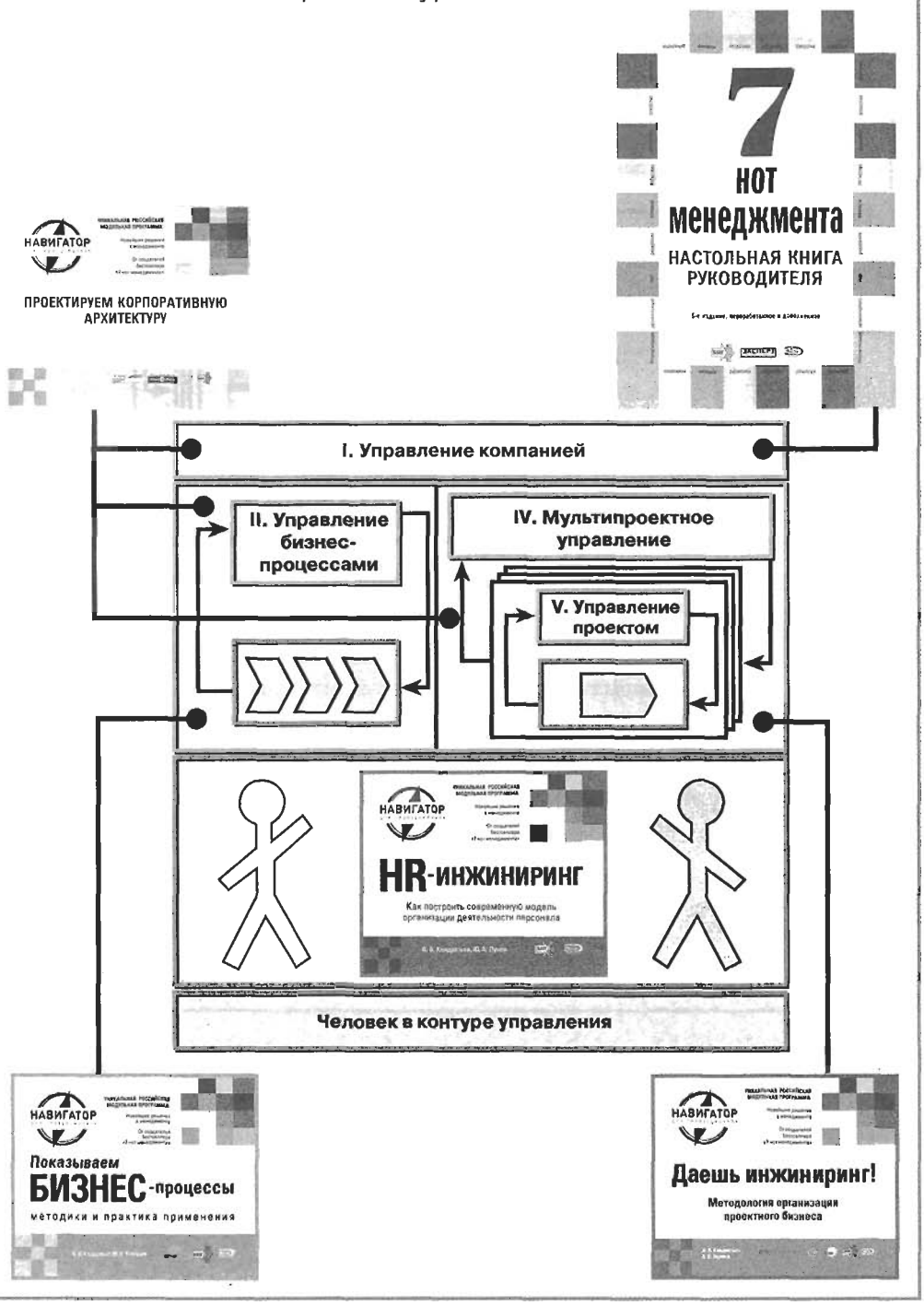
10.7.5. Компоненты проектно-ориентированной архитектуры компании



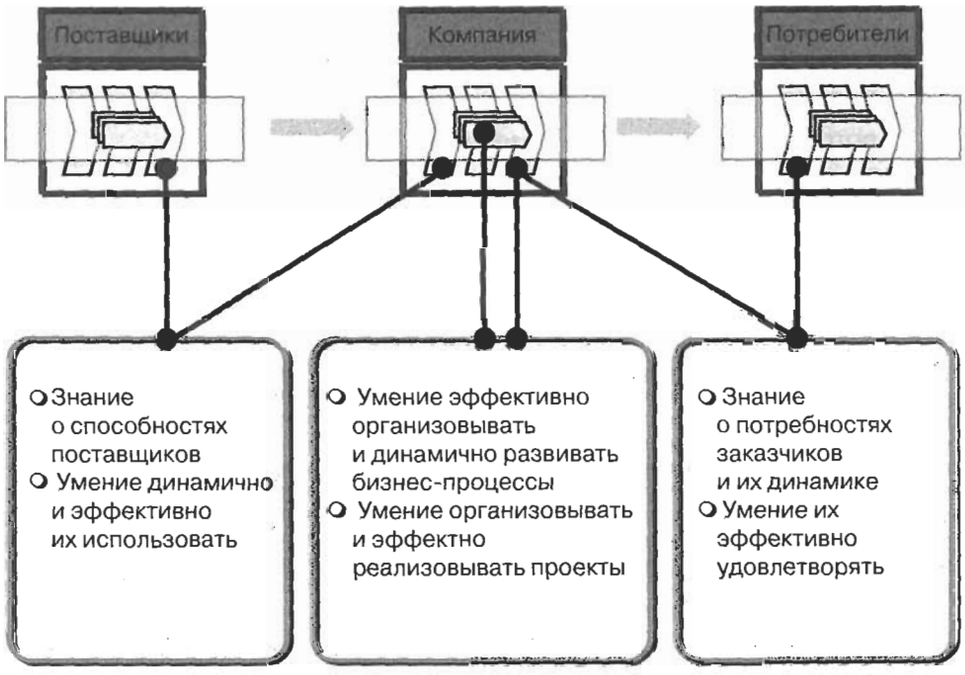
Корпоративная архитектура проектно-ориентированной компании описывает:

- опорные модели предметно-ориентированных бизнес-процессов в составе проектов;
- конкретные модели предметно-ориентированных бизнес-процессов для каждого проекта;
- системы управления каждым проектом (функционирующие в соответствии с принятыми в компании принципами проектного менеджмента);
- систему мультипроектного управления;
- другие компоненты корпоративной архитектуры: бизнес-процессы, системы управления бизнес-процессами, систему управления компанией;
- интерфейсы компонент корпоративной архитектуры.

10.7.6. Компоненты проектно-ориентированной архитектуры компании



10.7.7. Динамические организационные способности инжиниринговой компании



Инжиниринговая компания является накопителем и репозитарием знаний, встроенных в бизнес-процессы и проекты. Необходим потенциал для эффективного накопления, использования и развития этих знаний.

10.7.8. Инструменты развития компетенций и динамических организационных способностей

- Закрепление ответственности за бизнес-процессы и проекты
- Моделирование и регламентация бизнес-процессов и проектов
- Постоянные улучшения бизнес-процессов и проектов
- Оценка эффективности бизнес-процессов и проектов потребителями (внешними или внутренними)
- Сравнение с лучшими мировыми образцами (Бенчмаркинг)
- Внедрение систем менеджмента качества
- Управление знаниями
- Самообучение и обучение подчиненных в действии (Action Learning)

Осознанные внутренние и внешние потребности в развитии компетенций

Корпоративная система развития компетенций

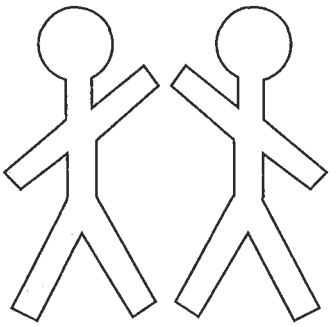
Корпоративная информационная система (КИС)

Корпоративная система сбора и анализа информации

Корпоративная база знаний

10.7.9. Специалисты указывают на новые модели роста инжиниринга

Развиваются новые рынки компетенций, на которых классические решения «Маркетинг по Котлеру», «Стратегия по Портеру» – уже недостаточны

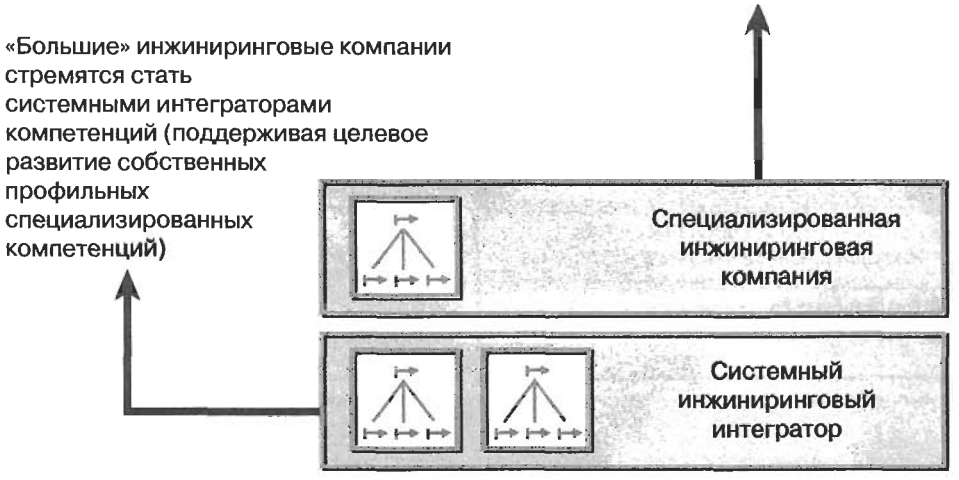


Возникает конкуренция бизнес-моделей и динамических организационных способностей компаний в дополнение (вместо) к конкуренции товаров и услуг

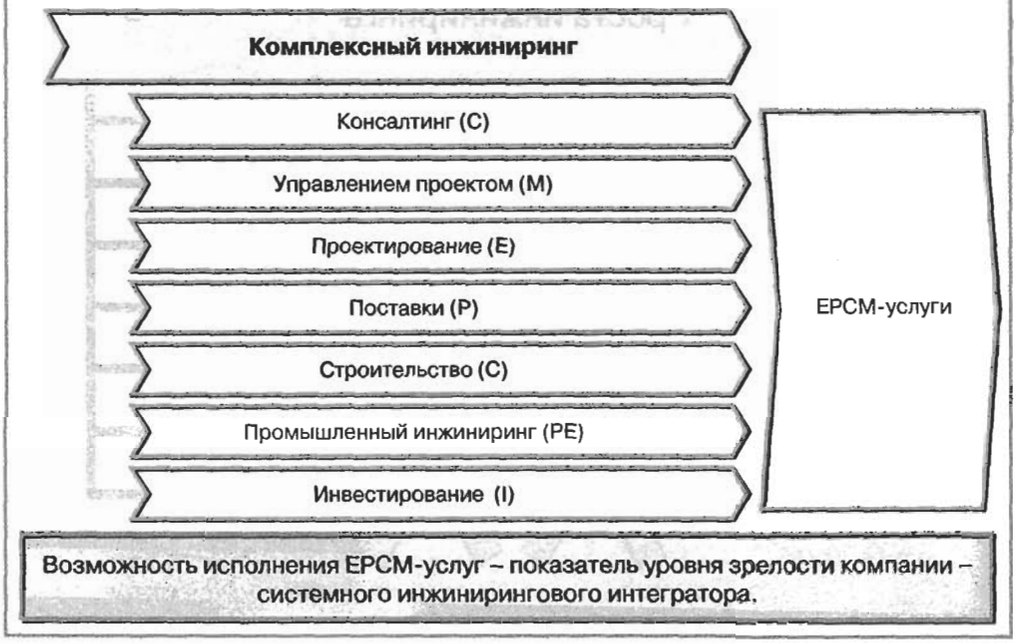
10.7.10. Профили инжиниринговых компаний

«Малые» инжиниринговые компании стремятся развивать специализированные компетенции

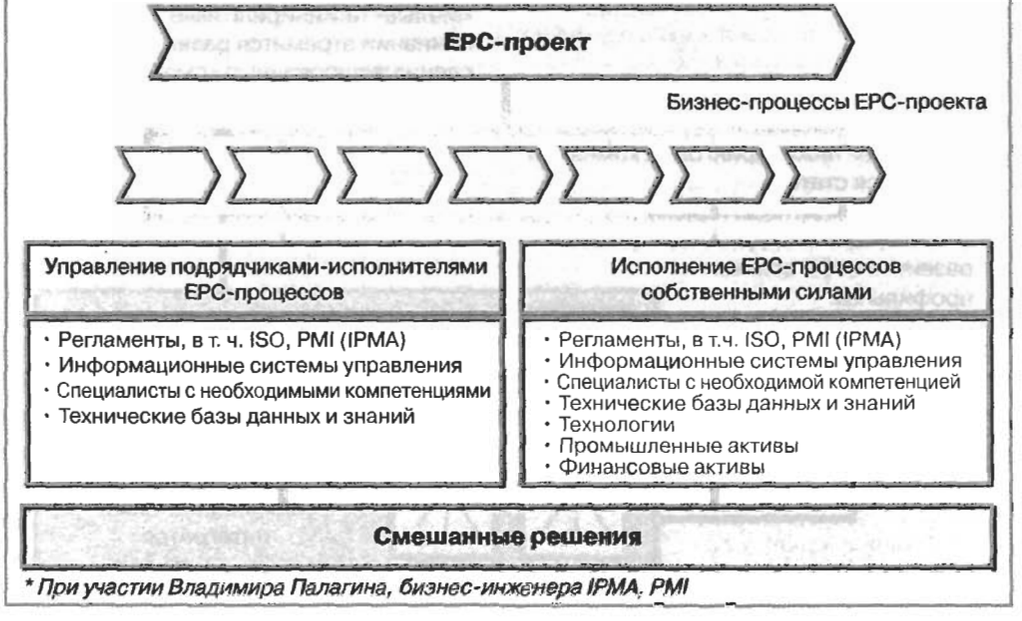
«Большие» инжиниринговые компании стремятся стать системными интеграторами компетенций (поддерживая целевое развитие собственных профильных специализированных компетенций)



10.7.11. Услуги инжиниринговой компании-интегратора



10.7.12. Что необходимо для исполнения EPC-проекта инжиниринговой компании-интегратору*



** При участии Владимира Палагина, бизнес-инженера IPMA, PMI*

10.7.13. Каким образом осуществляется деятельность компании

1. Группа процессов инициации
- Разработка устава EPC-проекта

или определение регламента разработки и последующего его уточнения по фазам E, P, C
- Разработка предварительного описания содержания EPC-проекта

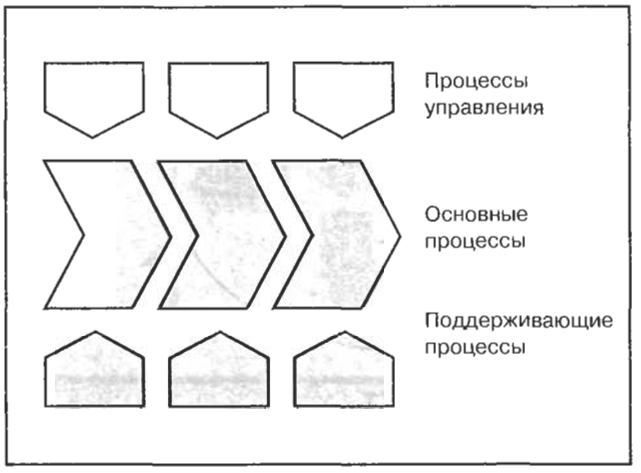
2. Группа процессов планирования
- Разработка плана управления EPC-проектом
- Планирование содержания
- Определение содержания
- Создание иерархической структуры работ (ИСР)
- Определение состава операций
- Определение взаимосвязей операций
- Оценка ресурсов операций
- Оценка длительности операций
- Разработка расписания
- Стоимостная оценка
- Разработка бюджета расходов
- Планирование качества
- Планирование человеческих ресурсов
- Планирование коммуникаций
- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Планирование реагирования на риски
- Планирование покупок
- Планирование контрактов

3. Группа процессов мониторинга и управления
- Мониторинг и управление работами EPC-проекта
- Общее управление изменениями
- Подтверждение содержания
- Управление содержанием
- Управление расписанием
- Управление стоимостью
- Процесс контроля качества
- Управление командой EPC-проекта
- Отчетность по исполнению
- Управление участниками EPC-проекта
- Наблюдение и управление рисками
- Администрирование контрактов

4. Группа завершающих процессов
- Закрытие EPC-проекта
- Закрытие контрактов

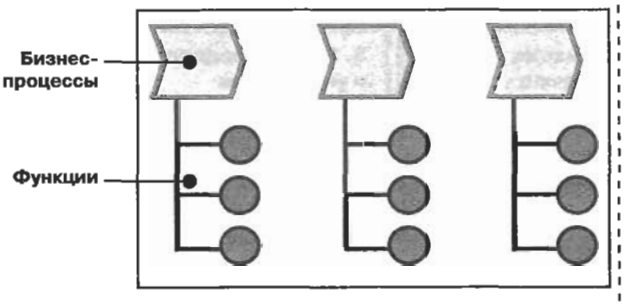
10.7.14. Как провести начальное структурирование деятельности в инжиниринговой компании-интеграторе

1



Построить модель бизнес-процессов верхнего уровня

2



Построить модели функционала бизнес-процессов и функции верхнего уровня

3

Построить модель ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня

10.7.15. Детализация регламентов процессов и проектов с использованием специализированных программ

Модель корпоративной архитектуры

Модель компании в целом

- Модель: Бизнес-процессы верхнего уровня
- Классификатор: Руководители
- Классификатор: Головные подразделения
- Модель: Ответственность за Бизнес-процессы верхнего уровня

Модели подразделений компании

- Модель: Бизнес-процессы (например, в формате IDEF0) – уровень управлений
- Модель: Бизнес-процессы (например, в формате IDEF0) – уровень отделов
- Классификатор: Подразделения – исполнители бизнес-процессов
- Классификатор: Функции бизнес-процессов (детализация до функций подразделения)
- Модель: Ответственность подразделений за функции бизнес-процессов
- Модель: Процедура взаимодействия подразделений в рамках бизнес-процессов в формате потоковой диаграммы (например, CFFC)
- Модель: Положение о подразделении
- Модель: Регламенты процедур, образующих бизнес-процессы (диаграмм работ, CFFC)

Модели должностей в подразделениях

- Классификатор: Должностные лица-исполнители бизнес-процессов
- Классификатор: Функции бизнес-процессов (детализация до функции должностного лица)
- Модель: Процедура взаимодействия должностных лиц, исполняющих процедуры в формате потоковой диаграммы
- Модель: Должностная инструкция
- Модель: Регламенты процедур и рабочих мест

10.7.16. Как построить информационную систему управления проектами (ИСУП)

Информационная система управления проектами (ИСУП) предназначена для поддержки принятия решений в части управления портфелем проектов, а также отдельными проектами, в т. ч. для обеспечения планирования, анализа и контроля их исполнения, координации работ участников проекта.

1. Исходные данные для выполнения работ

1.1. Имеющееся документы по бизнес-процессам и регламентам
1.2. Сведения об организационной структуре
1.3. Телефонные справочники участников бизнес-процессов
1.4. Примеры типовых договоров (контрактов) с организациями-подрядчиками
1.5. Описание функциональных обязанностей участников проектов и бизнес-процессов, а также процессов их взаимодействий
1.6. Календарные графики по проектам (в формате Primavera, Spider, Excel или MS Project)
1.7. Примеры конструкторской и технологической документации по типовым проектам.
1.8. Применяемые отчетные формы (в т. ч. внутренние) и отчетность по выполнению работ
1.9. Стандарты компании

2. Типовые результаты работ

2.1. Методология управления проектами средствами ИСУП
2.2. Требования к исполнителям работ по предоставлению информации о текущем выполнении проектов
2.3. Настроенный в соответствии с регламентами прототип ИСУП
2.4. Отчет об основных настройках ИСУП
2.5. Ролевые инструкции пользователей ИСУП

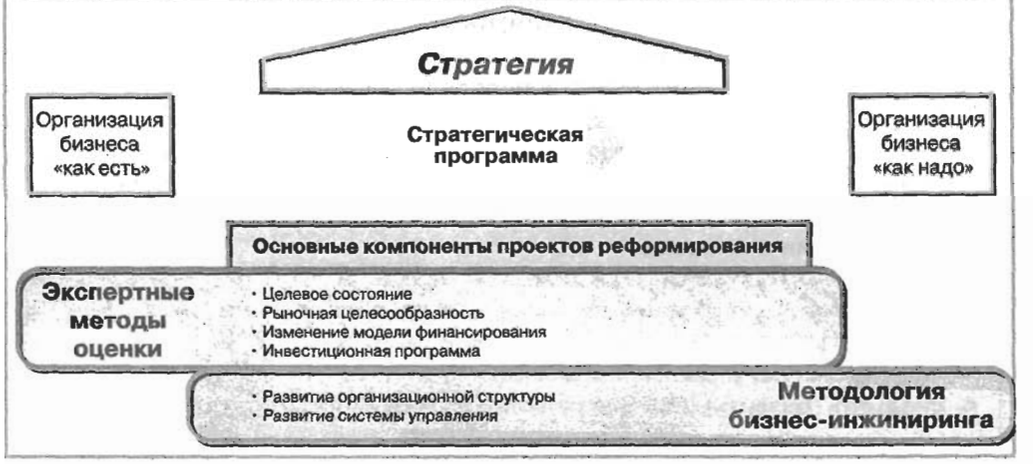
3. Этапы выполнения работ

3.1. Обследование участников бизнес-процессов
- Анализ существующих документов
- Детальная проработка существующих документов с их корректировкой

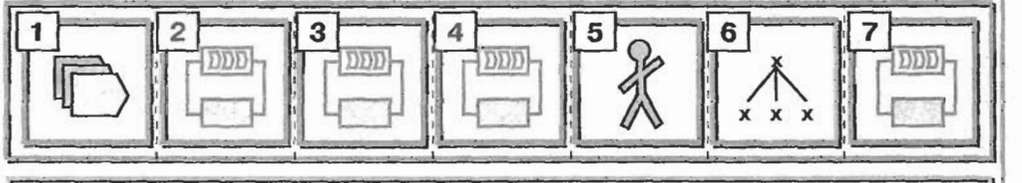
3.2. Разработка регламентов ИСУП .
3.3. Настройка ИСУП и проведение консультаций по разработке укрупненных графиков реализуемых и планируемых проектов, формированию портфеля проектов
3.4. Опытная эксплуатация ИСУП

10.7.17. Как реализовать программы организационного развития

Стратегия организационного развития
реализуется через систему проектов реформирования.
Разработка и реализация проектов изменений требует системного применения экспертных и инжиниринговых методов анализа проектирования решений.



10.7.18. Программа постановки системы управления проектами в компании



1. Оценка возможностей применения методов современного инжиниринга
2. Оценка возможностей применения проектной концепции управления
3. Регламентация процессов инициации и планирования проекта
4. Регламентация исполнения, мониторинга и управления, завершения проекта
5. Разработка системы управления персоналом проекта
6. Разработка системы управление рисками в проектах
7. Применение инструментальных средств управления проектами

10.7.19. Кто и что должен делать

Функции организации и методической поддержки деятельности по разработке бизнес-моделей целесообразно возложить на специальную организационную единицу – Проектный офис (Центр управления преобразованиями, Центр организационного развития).

Основные шаги в порядке выполнения работ:

1. Создать Проектный офис

2. Осуществить начальное структурирование деятельности

Построить модель бизнес-процессов верхнего уровня

Построить модели функционала бизнес-процессов и функций верхнего уровня

Построить модель ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня

3. Запустить программу постановки (развития) системы управления EPC-проектами в компании

4. Запустить проект создания ИСУП

5. Запустить проект развития компетенций персонала компании

Разработать программу целевого обучения и тренингов

Внедрить систему управления знаниями

6. Внедрить (развить) СМК для решения инжиниринговых задач