

В современном динамичном мире для того, чтобы добиться успеха в бизнесе, требуется все больше знаний, умений и навыков. Причем все большее значение имеет система управления бизнесом. Постепенно проходят времена, когда можно было зарабатывать большие деньги почти на всем без особых усилий, имея, как сейчас модно выражаться, административный ресурс (на разном уровне: от федерального до местного - в каком-нибудь небольшом региональном городе). Растущая конкуренция и динамичность внешней среды сейчас становятся существенными факторами, которые с каждым годом подвергают бизнес все более сложным испытаниям. Далеко не все компании способны это выдержать. Собственники начинают понимать, что управлять по старинке нельзя, но куда бежать, что делать и, главное, как - непонятно. В данной статье делается попытка объяснить, с чего нужно начинать и как развивать систему управления компанией. В первую очередь этот подход относится к малому и среднему бизнесу, так как они наиболее уязвимы в нынешних условиях. У них нет того запаса прочности, которым располагают крупные компании.

Куда идти, куда бежать?!

Почему-то в большинстве наших компаний принято считать, что самое главное - все время что-то делать не останавливаясь. Паузы для анализа и раздумья - пустая трата времени. Если нет динамики, значит, что-то не в порядке. Однако спешка очень часто приводит к серьезным ошибкам и существенным финансовым потерям, причем и в маленьких, и в средних, и в очень крупных компаниях.

Например, в одной строительной компании средних размеров почти все объекты начинали строить без проектной документации. Соответственно, не было ни четкого производственного графика, ни сметы, ни графика закупок и оплаты материалов и механизмов. Постоянная суета то и дело приводила к потерям. Даже когда пытались все сделать как положено, все равно почему-то не получалось. Когда строили один большой объект, решили попробовать сначала заказать проект, посчитать смету и только потом перейти к строительству... но тут приехал собственник и начал <шашкой махать>. Очень сильно возмутился, что строительство еще не началось, и на следующий день уже стали забивать сваи. Сотрудники проектного института запросили данные по геологии, но им ответили, чтобы особо не умничали и делали свое дело побыстрее. Те заложили пятикратный запас прочности, что привело к очень высоким затратам на фундамент. Но когда это выяснилось, было уже поздно. Аналогичная ситуация складывалась почти со всеми объектами. Компания даже не знала, работает ли она в плюс или, наоборот, деньги в землю закапывает.

В другой крупной компании появились западные акционеры, которые довольно активно стали участвовать в оперативном управлении. Это сразу же сказалось на системе управления в целом. Понятно, что сама культура управления очень сильно отличалась: например, когда прошло первое совместное совещание стратегического комитета, оценки результативности прошедшего мероприятия западными и нашими менеджерами принципиально разошлись. Западные менеджеры считали, что все прошло достаточно эффективно. Это было первое заседание, на котором нужно было поставить задачи, определить, какой информации не хватает, что и кому нужно сделать, чтобы подготовить решение, и т. д. Представители российской стороны ожидали, что после совещания

сразу нужно будет сломя голову куда-то бежать, что-то быстро делать. Один из российских менеджеров даже сделал такую эмоциональную оценку совещания: <Все прошло как-то не по-нашему, не динамично: даже пепельницей ни в кого ни разу не запустили, ни одного стула не сломали, никого матом не обложили. В общем, нет ощущения того, что совещание прошло эффективно и мы достаточно продуктивно поработали. И непонятно, почему прямо сейчас решение не приняли? Зачем эти дополнительные доработки? Зачем зря время терять?>

Выполняя один проект по организационному проектированию, мы столкнулись с похожей ситуацией. Все делалось на бегу, ничего не просчитывалось, компания теряла большие деньги. Когда мы спросили у собственника, неужели он не понимает, что такой подход может просто разорить его фирму, то в ответ услышали примерно следующее: <Да вроде бы сейчас я это осознал, но у нас как-то с самого начала сложилась такая практика. Спешим жить>.

Приведенные примеры наглядно показывают, что действия бизнесменов довольно часто опережают оценку ситуации. Отчасти это связано с тем, что в компании нет системы управления, которая обеспечивала бы менеджеров, принимающих решения, необходимой информацией. Им приходится действовать почти вслепую, что неминуемо ведет к ухудшению финансово-экономического состояния организации.

Поскольку у тех, кто <спешит жить>, нет времени на изучение объемных публикаций, данная статья максимально сокращена. Она содержит только краткое описание того, что нужно делать руководителям компаний (с чего начинать проекты, как вести их и т. д.) и обоснование этих действий.

Сначала нужно научиться считать

Никто не говорит, что нужно работать медленно. Конечно, нужно уметь работать быстро, но торопиться не стоит. Для того чтобы принимать эффективные решения, следует хотя бы научиться их обсчитывать. Большинство же компаний, особенно из малого и среднего бизнеса, просто не умеют делать элементарные финансовые расчеты - часто решения принимаются без составления каких-либо документов. Свой бизнес мало кто может правильно обсчитать; в лучшем случае относительной финансовой грамотностью обладают только представители финансово-экономических подразделений. А ситуация с менеджерами просто плачевная: они не только финансово безграмотны, но, что хуже всего, не хотят этого признавать и вообще не видят здесь проблемы. Менеджер, как правило, убежден, что ему и не нужны такие знания, либо говорит, что у него нет времени на обучение (под этим подразумевается, что обсуждаемый вопрос не так уж важен).

В настоящее время мы ведем консалтинговый проект с компанией, которую условно можно отнести к среднему бизнесу (численность персонала - около 700 человек, годовой оборот - более 25 млн долл.). В том, что такое прибыль, более или менее разбирается только один из топ-менеджеров компании - финансовый директор. Все остальные могут оперировать этим понятием, но что оно означает на самом деле, не понимают. Никакой управленческой отчетности - ни плановой, ни фактической - в компании нет. Финансирование осуществляется по принципу <кто громче кричит, когда просит деньги>. Поскольку данных для принятия решений нет, то директор основывается только на своей интуиции.

Встречаются случаи, когда вопросам обучения в компании уделяют определенное внимание. Однако обучение проходит дифференцированно, хотя определенными знаниями должны обладать все сотрудники вне зависимости от того, в каком подразделении они работают и какие функции выполняют.

Умение читать основные финансовые отчеты как раз относится к той самой общей части, которая важна для работы всех менеджеров, принимающих решения и существенно влияющих на финансово-экономическое состояние компании.

Как-то раз мы выполняли проект с компанией, в которой работало около 100 человек (годовой оборот - чуть более 3 млн долл.). Основную массу сотрудников составляли продавцы, а управленческий персонал не превышал десяти человек, причем все топ-менеджеры получили степень MBA в одной из российских бизнес-школ. Но при выборе программы каждый пошел по своему профилю: коммерческий директор обучался маркетингу и стратегии, исполнительный директор - общему менеджменту, а финансовому менеджменту обучался только финансовый директор. В итоге в финансовой отчетности разбирался только он.

Речь не идет о том, что директора должны сами готовить финансовую отчетность. Естественно, что все технические операции препоручаются соответствующим специалистам - они, собственно говоря, за это зарплату и получают. Но менеджеры должны уметь читать финансовую отчетность и пользоваться ею для принятия решений.

Часто встречается ситуация, когда руководитель не может правильно сформулировать, что ему нужно, или даже не знает, на какую информацию нужно опираться, принимая решение, и в каком виде она должна ему предоставляться. Финансовый директор не в состоянии объяснить, что за отчеты он предоставляет.

Руководитель одной компании, например, просто не любил цифры и отчеты - он вообще считал, что правду можно узнать по глазам подчиненных, а не по отчетам. Финансовый директор нам так и рассказывал: <Приношу отчеты директору, рассказываю, что к чему, а он вместо того, чтобы смотреть на цифры, в глаза мне заглядывает>. Финансовый директор поначалу проявлял активность, готовил информацию, а потом понял, что она никому не нужна, и перестал особо напрягаться. Все, что было нужно ему самому, он записывал, а информацию для принятия решения руководителям не предоставлял, поскольку они не собирались ею пользоваться. Что такое оборотно-сальдовая ведомость, они знали понаслышке и, естественно, никак в этом не ориентировались. Стандартные финансовые отчеты им никто не давал.

Важно умение правильно считать свой бизнес и по факту, и по плану. Такое регулярное планирование, учет, контроль и анализ финансово-экономического состояния компании называется бюджетированием. В последнее время бюджетирование становится очень популярным направлением менеджмента. Компании, которые используют или пытаются активно использовать бюджетное управление, иногда оперируют не только термином <бюджет>, но и более широким набором понятий. Очевидно, что в компании на самом деле может быть большой набор бюджетов. Каждый из них преследует определенную практическую цель, иначе он не был бы нужен. Сейчас же обратим основное внимание на три сводных бюджета, которые называются финансовыми, поскольку вся информация, содержащаяся в них, представлена в стоимостных показателях. В этих бюджетах, конечно же, могут быть и относительные показатели (рентабельность продаж, рентабельность активов и т. д.), но они рассчитываются путем деления одного стоимостного показателя на другой. Помимо стоимостных показателей, бюджеты могут содержать натуральные показатели, но в финансовых бюджетах их, как правило, не бывает.

Есть три стандартных финансовых бюджета/отчета, которые содержат сводную информацию о финансово-экономическом состоянии компании: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет по балансовому листу (ББЛ). Сразу нужно сказать, что эти термины не являются общепризнанными. Например, БДР некоторые компании называют бюджетом прибылей и убытков, бюджетом прибыли и т. д. БДДС могут называть кассовым бюджетом, бюджетом Cash Flow и т. д.; ББЛ - прогнозным балансом, бюджетом активов и пассивов и т. д. Впрочем, не слишком важно, как называть эти три финансовых бюджета, - главное, чтобы в компании четко понимали, что подразумевается под каждым из них и для чего они нужны. Кроме финансовых бюджетов, существует очень большое число так называемых операционных (их может быть несколько десятков в зависимости от выделенных объектов бюджетирования). Но сейчас речь пойдет о финансовых бюджетах, которые являются сводными бюджетами, каждый из которых показывает итоговую картину по трем основным финансово-экономическим срезам: финансовый результат (БДР), финансовые потоки (БДДС) и финансовое положение (ББЛ).

У многих компаний, которые начинают заниматься постановкой бюджетирования, часто возникает такой вопрос, касающийся финансовых бюджетов. Так почему же вдруг, когда речь заходит о бюджетировании, говорят о каких-то БДР, БДДС и ББЛ? Все очень просто: если мы говорим о бизнесе, то вполне естественно, что собственника интересует, какой финансовый результат (прибыль) приносит бизнес, какие финансовые потоки через него проходят и какие активы задействованы в данном бизнесе, насколько эффективно они используются и финансируются. Соответственно, на вопрос о том, какова прибыль/рентабельность компании, отвечает бюджет доходов и расходов (БДР); на вопрос, какие финансовые потоки через нее проходят, отвечает бюджет движения денежных средств (БДДС); на вопрос, какими активами управляет компания, как они профинансированы и насколько эффективно используются, отвечает бюджет по балансовому листу (ББЛ). Так что нет ничего странного в том, что для эффективного управления бизнесом необходимо

использовать все три инструмента финансового бюджетирования, причем одновременно, а не последовательно. То есть все три финансовых бюджета нужно анализировать вместе, чтобы можно было понять, каковы текущее финансово-экономическое состояние компании и его динамика. Имея информацию обо всех этих финансовых срезах, директор может полностью контролировать финансово-экономическое состояние своей компании и управлять им (см. рис. 1).



Иногда бывает, что руководители компании желают видеть всю важную информацию о ее финансово-экономическом состоянии на одной странице какого-то общего отчета. В результате составляется бюджет, который можно было бы назвать <финансовым крокодилем>. Это отчет самого верхнего уровня, который содержит в себе информацию по всем финансовым срезам одновременно: там отмечены доходы и расходы, поступления и выбытия, активы и пассивы, финансовые коэффициенты и т. д. Не всегда эти данные уместаются на одной странице - в ряде случаев получается весьма объемный документ, разобраться в котором очень сложно.

В одной компании, например, такой бюджет еле уместился на трех страницах; разумеется, эффективно использовать его было практически невозможно. В другой компании составили, казалось бы, компактный одностраничный отчет, но, по сути, по тому же принципу <три в одном>. Собственник дал распоряжение подготовить бизнес-план - в общем, поставил задачу так, как смог. Сотрудники поняли ее тоже как смогли и выполнили соответствующим образом. Доходы в этом документе считались по поступлениям, расходы - по начисленным, но не списанным затратам (т. е. реально это были не расходы, а готовая продукция и незавершенное производство - статьи активов баланса). Плюс к этому приводились данные об остатках кредита (тоже статья баланса). А в конце была строчка <Излишек/дефицит денежных средств>. Как данный документ использовали для принятия решения, нам так и не объяснили.

Итак, желание упростить отчетность на самом деле приводит к усложнению. Да и стоит ли изобретать велосипед, если он уже давно изобретен? Кстати, форматы финансовых бюджетов (БДР, БДДС, ББЛ) стандартны. Если сравнить форматы финансовых бюджетов разных компаний - конечно, при условии, что они составлены правильно, - они окажутся очень похожи. Возможно, одни и те же статьи будут называться по-разному, но от этого их суть не изменится.

При разработке форматов финансовых бюджетов для конкретной компании стандартные форматы, само собой, можно корректировать. Тем не менее при разработке форматов финансовых бюджетов лучше взять за основу стандартные заготовки и при необходимости адаптировать их в процессе эксплуатации системы бюджетирования.

Говоря о трех стандартных финансовых срезах или <финансово-экономических взглядах> на компанию, нельзя выделить среди них главные и второстепенные. Существует определенная последовательность составления финансовых бюджетов, проект какого-то из них может появиться раньше или позже, но это зависит от принятой схемы расчетов (финансовой модели бюджетирования). Иными словами, составляться финансовые бюджеты могут последовательно, но утверждаться должны одновременно. Окончательно согласовать будущее финансово-экономическое

состояние компании можно, имея на руках все три финансовых бюджета.

Обычно используется такая последовательность консолидации финансовых бюджетов: сначала составляется проект БДР, затем - БДДС и, наконец, ББЛ. То есть сначала компания планирует, насколько эффективно она будет работать (БДР), затем рассчитывает финансирование этого результата (БДДС) и в конце определяет свое будущее финансовое положение (активы и источники их финансирования), которое обеспечит компании запланированный результат и финансирование (ББЛ). Можно сказать, что БДР обеспечивает компанию запланированной прибылью (результативностью), БДДС гарантирует выполнение БДР, т. е. обеспечивает финансирование для планового БДР, а ББЛ гарантирует выполнение и БДР, и БДДС.

Проектируем бизнес

Очень часто приходится слышать от директоров компаний, особенно тех, которые уж очень <спешат жить>: <Никак не можем разобраться, кто у нас за что отвечает>. Когда возникает какая-то проблема, невозможно даже определить, на ком лежит ответственность за это. На совещаниях все дружно начинают переводить друг на друга стрелки и крайнего не найти. Если компания очень маленькая, это еще можно как-то логически объяснить (особенно когда фирма только что создана и, как говорится, всем приходится делать все). Но, к сожалению, подобные высказывания приходится слышать и от директоров достаточно крупных организаций.

Например, генеральный директор одной компании с годовым оборотом более 150 млн долл., штат которой насчитывал более 7 тыс. сотрудников, жаловался: <Прихожу утром на работу и начинаю разбирать новые бумаги. Смотрю на одну и думаю, кому из замов отписать. Да вроде как мне самому нужно заняться. Потом следующая бумага и т. д. К концу дня выясняется, что 80% вопросов пришлось решать самому>. А заместители, по словам директора, тоже <болтами занимаются>, а не решают важные стратегические задачи.

В одной фирме отсутствие регламентации деятельности приводило к тому, что сотрудники могли получить несколько противоречивых указаний от разных начальников. В таких случаях подчиненные шли по пути наименьшего сопротивления. В худшем случае они вообще ничего не делали и всегда могли это обосновать, сославшись на задание от другого начальника. Как рассказывал руководитель одного из подразделений, каждое рабочее утро он начинал с того, что выяснял у своих подчиненных, какие задания они получили от вышестоящего руководства, так как принцип единоначалия в компании не соблюдался.

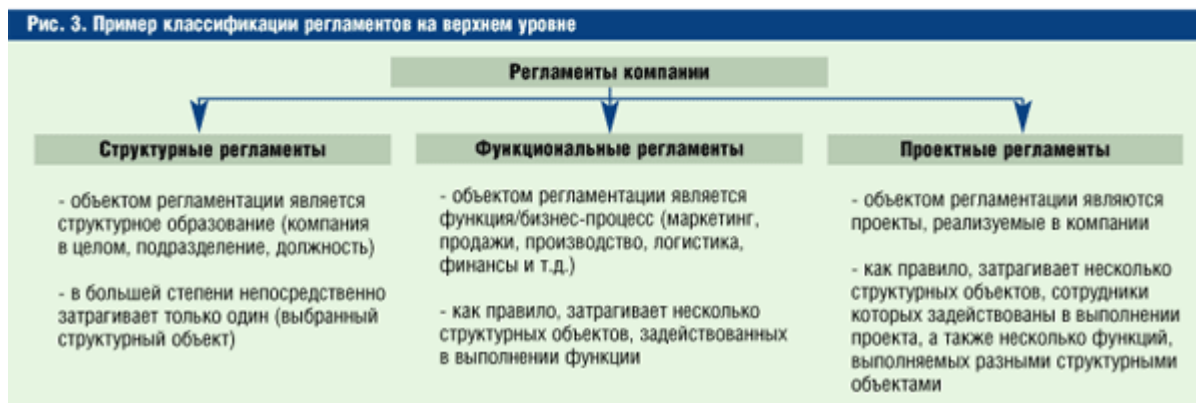
Регламентировать нужно не только основные, но и управленческие бизнес-процессы. Тот же процесс обсчитывания требует регламентации. В компании должна быть полная ясность: кто, какую информацию и на основании чего должен готовить, к какому сроку и кому передавать и т. д. Один из сложных управленческих процессов, который требует регламентации в первую очередь, - процесс бюджетирования². Разработка регламентов управленческих бизнес-процессов, кстати, позволит эффективно реализовывать функции менеджмента. То же бюджетирование, например, невозможно внедрить в компании с низким уровнем регламентации и низкой исполнительской дисциплиной. В лучшем случае будут появляться <какие-то бумажки>, но реального исполнения бюджетов и реальной ответственности в компании не предвидится.

К регламентации лучше подходить осторожно. Не стоит бросаться в крайности: либо работать вообще без регламентов, либо регламентировать все подряд. Скорость изменений тоже должна быть разумной. Естественно, компания должна поспевать за изменениями внешней среды, но и перегибать палку здесь ни к чему.

Генеральный директор одной небольшой фирмы так увлекся идеей оргпроектирования, что чуть ли не каждую неделю перерисовывал квадратики и менял структуру компании. Ее сотрудники то и дело перемещались из отдела в отдел, но предполагаемый результат не достигался. Все это напоминало известную басню Крылова.

Вариант системы регламентации компании представлен на рис. 2. В данном варианте система строится в соответствии с возможными типами объектов регламентации. Регламент верхнего уровня может содержать в себе агрегированную функциональную и структурную модель компании, а также взаимосвязь функций и структурных звеньев, т. е. закрепление функций за структурными звеньями на агрегированном уровне. Далее можно выделить структурные регламенты, которые строятся по структурным объектам, т. е. из матрицы закрепления функций за звеньями как бы вырезаются

<горизонтальные полосы>, содержащие информацию о структурном объекте, а также о функциях, реализуемых данным объектом. Далее, детализировав описание данного объекта, можно получать Положения о подразделениях, а если построить более детализированную модель, - выйти и на должностные инструкции. Аналогичным образом можно получить и функциональные регламенты, которые строятся по функциональным объектам, т. е. нарезка делается не по горизонтали, а по вертикали (см. рис. 2). В функциональных регламентах прописывается выполнение функций, причем выполнять данные функции могут разные структурные звенья; соответственно, здесь фиксируется и взаимодействие подразделений при выполнении данных функций. Проектные регламенты фиксируют порядок выполнения проектов, которые могут охватывать сразу несколько структурных и функциональных объектов, т. е. это самый сложный вид регламентов в компаниях.



Таким образом, все регламенты компании можно разделить на три типа: структурные, функциональные (процессные) и проектные (см. рис. 3). Структурные регламенты определяют порядок работы внутри подразделения, функциональные - порядок выполнения функции, в которой участвует более одного структурного подразделения. Такое разделение полезно с точки зрения организации работ по разработке регламентов. Когда речь идет о структурном регламенте, все полномочия по принятию решения о его разработке, организации этого процесса и т. д. можно отдать руководителю подразделения. Если подразделение работает эффективно (достигает поставленных перед ним целей), то генеральному директору в принципе может быть все равно, есть ли там регламенты или нет. В противном случае генеральный директор может настоять на том, чтобы регламент был разработан. При этом руководители подразделений часто уверяют, что дело здесь не в регламентах и они решат все проблемы подразделения сами, без посторонней помощи, либо обвиняют во всем смежные подразделения, которые якобы мешают им качественно и результативно выполнять свои функции.

Рис. 4. Распределение приоритетов по видам деятельности компании

		Компания	
		Бизнес	Менеджмент (система управления)
Характер действий	Стратегический	Первый приоритет (при построении компании): становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, финансовыми институтами и т. д.	Второй приоритет: налаживание оперативного управления
	Оперативный	Третий приоритет (расширение бизнеса): проекты по развитию мощностей, складских помещений, капитальные ремонты и строительство, открытие нового магазина, приобретение компаний и т. д.	Четвертый приоритет (эта часть в компании обычно не развита или развита очень слабо): развитие системы управления, постановка стратегического управления, постановка бюджетирования и т. д.

Что касается функциональных регламентов, подход к ним должен быть другой. Наиболее эффективным считается создание временных межфункциональных рабочих групп из представителей структурных подразделений, выполняющих функцию, которую планируется регламентировать.

Регламент бюджетирования - это как раз пример функционального регламента. К тому же это, пожалуй, один из самых сложных функциональных регламентов, потому что здесь участвуют все подразделения. Отсюда напрашивается простой вывод: сама разработка регламента представляет очень сложную задачу, а добиться его выполнения - задача на порядок сложнее. Если в наших компаниях руководитель подразделения порой не может добиться выполнения регламента от своих подчиненных, что уж говорить о регламенте бюджетирования, в котором задействована вся фирма!

Как уже было отмечено, проектные регламенты охватывают сразу несколько подразделений и функций. Например, в Положении о проектах развития определяется, каким образом должны инициироваться, планироваться, реализовываться и закрываться инвестиционные проекты, влияющие на развитие потенциала компании. Это могут быть проекты, связанные с приобретением нового оборудования, выходом на новый рынок, созданием нового продукта, нового филиала и т. д. Реализация подобных начинаний отражается как на структурной, так и на функциональной модели компании.

Довольно часто начало работы по регламентации компании сотрудники встречают в штыки, полагая, что все эти затеи направлены на последующее сокращение штата, а история про регламенты нужна лишь для убедительной аргументации.

Вспоминается одна компания, генеральный директор которой делал все для того, чтобы регламентов не было по самым важным направлениям, зато развел множество бумажек, регламентирующих малозначимые аспекты. Одна из самых важных областей, такая как мотивация, принципиально не фиксировалась на бумаге. Генеральный директор постоянно выдумывал новые правила игры и, как правило, объявлял их по факту, задним числом. Как следствие, в компании была чудовищная текучесть кадров. За полгода могло смениться 70-80% сотрудников. Естественно, это сильно сказывалось на качестве услуг компании и в конечном счете на ее финансово-экономическом состоянии, но зато позволяло экономить на зарплате несколько тысяч рублей в месяц.

Управляем развитием бизнеса

Когда компания научится более или менее правильно считать свой бизнес и хоть как-то регламентировать свою деятельность, уже можно будет говорить о каком-то управляемом развитии бизнеса. К сожалению, довольно многие фирмы, несколько раз добившись успеха, теряют бдительность и <входят в штопор>, который поначалу воспринимается как бурный рост. На самом деле имеет место нечто похожее на неуправляемую ядерную реакцию, которая заканчивается взрывом и гибелью бизнеса. Эффективное развитие бизнеса требует наличия четкого стратегического плана и правил, которых нужно придерживаться, выполняя этот план.

Часто руководители компаний (особенно небольших) задают вопрос: <А когда (с какого момента) компании нужно начинать заниматься стратегическим управлением?> Ответ очень прост: конечно же, с самого начала, но только важно понимать, в каком объеме это делать. Естественно, что небольшой фирме и крупному промышленному предприятию необходимо применять инструменты стратегического управления в разных объемах. Но если не заниматься стратегическим управлением с самого начала, то небольшая компания так и останется небольшой либо вырастет в неуправляемого монстра. Причем гигантизм вовсе не гарантирует, что в компании серьезно относятся к стратегическому менеджменту, активно занимаются его внедрением и использованием. Например, один из топ-менеджеров крупной шахты признался, что никогда не слышал, чтобы их компания

декларировала какую-то четкую стратегию, хотя, наверное, в голове генерального директора она есть.

Внимание руководителей к различным аспектам деятельности распределено примерно так, как показано на рис. 4. Условно компания разбита на две части: собственно бизнес и система управления (менеджмент), предназначенная для того, чтобы бизнес работал эффективно и компания была успешной. Все действия, осуществляемые компанией, также можно условно разбить на две части: оперативную и стратегическую. Таким образом, мы получаем четыре квадрата (области деятельности). Практика показала, что для менеджеров небольших или только что созданных компаний главный приоритет - первый квадрат, т. е. оперативная деятельность, непосредственно связанная с бизнесом. Второе место занимает система оперативного управления. Это и понятно, так как иначе компания не выживет. Но по мере ее развития менеджеры вынуждены уделять внимание сначала развитию бизнеса, а если компания хочет быть успешной, то и развитию системы управления (менеджмента). Здесь, кстати, нужно отметить, что развитие бизнеса, намного опережающее развитие системы управления, представляет довольно распространенную проблему для растущих фирм. Получается, что чем быстрее растет организация, тем быстрее бизнес <убегает> от системы управления. Иногда это даже приводит к летальным последствиям для самого бизнеса.



Здесь начинает играть роль человеческий фактор. Оперативная деятельность - более понятная и простая. Осуществить же эффективные изменения компании в рамках текущей деятельности практически невозможно. Точнее говоря, можно проводить небольшие локальные улучшения, чем, собственно, и занимаются менеджеры большинства компаний, тратя на оперативную деятельность существенно больше времени и усилий, чем на стратегическую (см. рис. 5). Наконец, менеджеры начинают понимать, что они не смогут коренным образом изменить ситуацию в своем бизнесе, не уделяя достаточно времени стратегическим вопросам развития.

Следует отметить, что основной фактор успешности изменений, проводимых в компании, - желание ее руководства осуществить данные изменения (причем реальное, а не декларируемое; как говорится, все остальное приложится). Критерий наличия такого желания - осознание руководством компании того, что на подобную деятельность (четвертый квадрат) нужно выделять ресурсы, в том числе и свое личное время.

Тем не менее руководителям фирм психологически трудно тратить ресурсы на четвертый квадрат. Отвлекают более земные заботы: не выходя из рамок бюджета, найти деньги на материалы, выплатить зарплату и т. д. А в четвертом квадрате - самые непонятные и туманные ценности. На практике бывает очень сложно оценить отдачу от вложения ресурсов в данную область. К тому же невозможно предсказать, когда эта отдача наступит. Есть и еще одна особенность. Какой бы деятельностью ни занимался человек, его могут подстеречь как успех, так и неудача, - это вполне естественно. Если менеджер потерпел неудачу в первом или втором квадратах, его это не останавливает: он снова и снова пытается достичь желаемого. А вот если он потерпел неудачу в

четвертом квадрате, это может выбить его из колеи. Поэтому требуется большая сила воли, чтобы заставить себя заниматься четвертым квадратом, т. е. развивать эффективную систему управления.

Однако нужно оценивать перспективу, а не только жить сегодняшним днем: ведь если упустить из виду четвертый квадрат, может получиться так, что и первыми двумя заниматься не придется, поскольку компании уже не будет.

Практика показала, что интерес к четвертому квадрату начинают проявлять главным образом в двух случаях:

- когда компания находится в кризисном или предкризисном положении;
- когда компания, наоборот, переживает большой успех, сопровождаемый бурным ростом и развитием.

В обоих случаях теряется управление. То есть симптомы могут быть схожими, но причины разные. Поэтому методы <лечения> тоже должны различаться.

Нужно обратить внимание еще и на то, что очень часто компания вырастает за такие короткие сроки, что этого просто никто не успевает заметить.

Генеральный директор одной компании, вспоминая историю развития своего бизнеса, рассказывал, как они быстро и незаметно для себя выросли, задумавшись об этом только тогда, когда уже перестали помещаться в своем офисе. Начав с одной комнаты, через два года компания арендовала уже все помещения этого двухэтажного здания.

Для тех, кто спешит жить

Карпов Александр

РиК

В первой части статьи¹ речь шла о том, зачем нужно заниматься тем или иным аспектом системы управления. В этой части основное внимание будет уделяться тому, что нужно сделать для построения эффективной системы управления.

Как бежать, или план ближайших действий

Конечно же, тем, кто <спешит жить>, хочется всего и сразу, но чудес в этом деле не бывает, так что нужно уметь выделять приоритеты и концентрироваться в первую очередь на самом необходимом. На рис. 1 приведена рекомендуемая последовательность построения системы управления. Здесь представлены только первоочередные шаги, которые за достаточно сжатые сроки позволят добиться ощутимых результатов. Сроки указаны ориентировочные - возможно, кому-то быстрее удастся достичь желаемого.

Рис. 1. Рекомендуемая последовательность построения системы управления

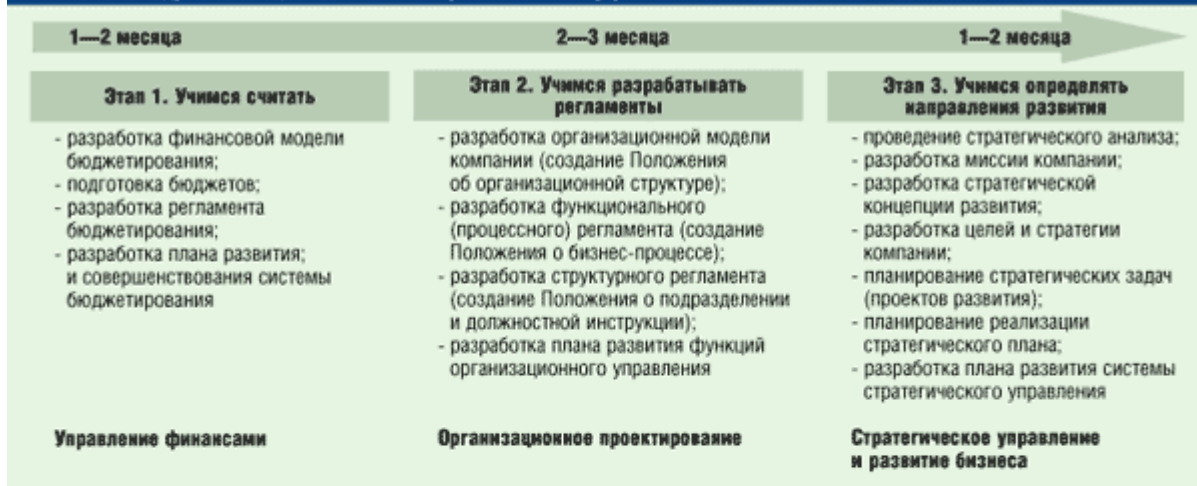
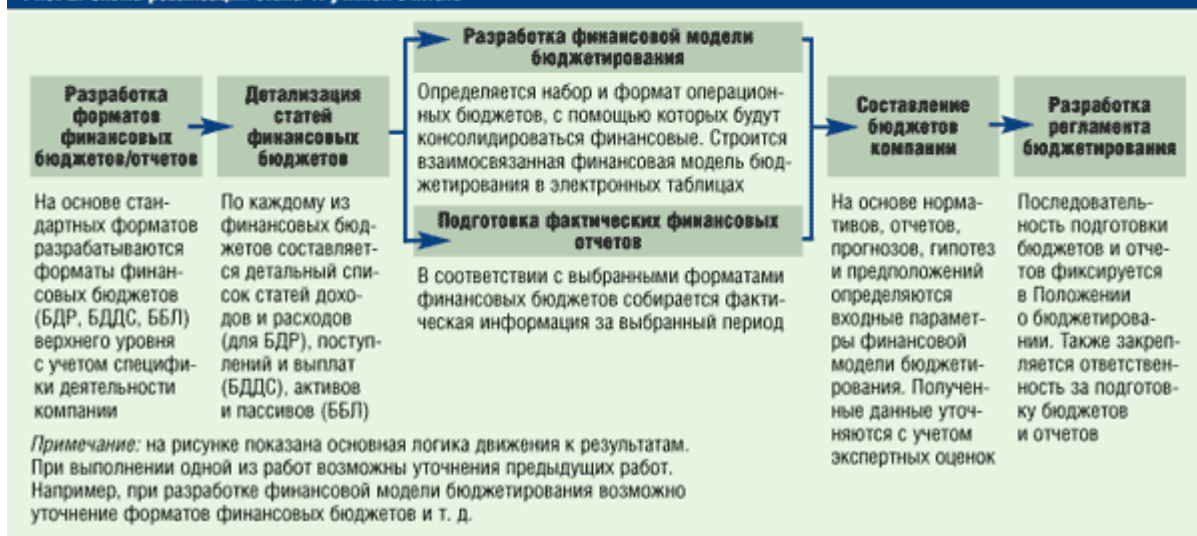


Рис. 2. Схема реализации этапа 1: учимся считать



Таким образом, компании могут поставить себе на 2005 г. следующие задачи:

- этап 1: научиться считать свой бизнес;
- этап 2: научиться регламентировать свой бизнес;
- этап 3: научиться определять направления развития своего бизнеса.

Таким образом, задача минимум - научиться считать. Следующий этап - это регламентация по крайней мере ключевых бизнес-процессов и подразделений компании. Совсем хорошо, если компания приобретет опыт разработки стратегических планов. Естественно, что на этом все не заканчивается: нужно набраться смелости и сделать первый шаг, так как он всегда самый трудный. Развитием системы управления своего бизнеса нужно будет заниматься постоянно.

Строим бюджеты

Итак, первое дело, которым рекомендуется заняться особенно малым и средним бизнесам, - создание системы финансово-экономических расчетов (см. рис. 1). Здесь очень важный момент - создание финансовой модели компании. Эта финансовая модель должна послужить основой для расчета плановых и фактических финансово-экономических отчетов. Вначале ее лучше строить в электронных таблицах, а не в какой-то готовой информационной системе. При построении финансовой модели компании имеет смысл пойти сверху вниз, т. е. начать с итоговых финансовых отчетов (см. рис. 2). Как уже было сказано, их три: бюджет или отчет доходов и расходов (БДР), бюджет или отчет движения денежных средств (БДДС) и бюджет или отчет по балансовому листу (ББЛ). Соответственно, понадобится провести полную инвентаризацию статей доходов и расходов, статей поступлений и выплат и статей активов и пассивов. Затем можно распараллелить работу: начать с формирования финансовой модели бюджетирования в электронных таблицах и собирать фактические данные для формирования финансовых отчетов за выбранный отчетный период, а

впоследствии, используя подготовленную модель, опираясь на фактическую информацию, гипотезы и предположения, сформировать проекты бюджетов компании. Естественно, что в первый раз получится очень неточный бюджет. Не стоит ожидать, что такую сложную работу сразу же удастся сделать правильно. Да, конечно же, принимать решения лучше, опираясь на точные цифры, но учиться можно и на <кривых>. При этом не забывайте, что сейчас решения в компании вообще могут приниматься без цифр и согласованных документов. Со временем бюджеты будут становиться все точнее и точнее.

После того как будут подготовлены бюджеты компании, рекомендуется сразу же сформировать первую версию регламента бюджетирования. Помните, что бюджетирование - это система управления, а не просто какая-то разовая акция. Составление бюджетов, подготовка фактических отчетов, проведение план-фактного анализа и тому подобные процедуры должны производиться регулярно. Поэтому форматы бюджетов, порядок их подготовки, ответственных за предоставление информации и т. д. лучше сразу зафиксировать на бумаге. Первая версия регламента бюджетирования, по сути, может представлять собой законспектированные события, которые происходили при подготовке первой версии бюджетов. Ведь информацию для первых бюджетов готовили определенные специалисты. Поэтому в первой версии регламента бюджетирования можно определить ответственность этих специалистов за подготовку информации для следующих бюджетов, чтобы данная процедура выполнялась регулярно. Естественно, что такую начальную версию системы бюджетирования нужно будет в дальнейшем развивать. Понадобится предусмотреть реальную ответственность не только за подготовку бюджетов, но и за их исполнение. Для этого нужно будет разрабатывать финансовую структуру, т. е. выделять центры финансовой ответственности (ЦФО), строить для них отдельные бюджеты и определять схемы мотивации (правила формирования переменной части оплаты труда, зависящей от достигнутых результатов) для сотрудников выделенных ЦФО. В результате придется усложнить финансовую модель бюджетирования, регламент бюджетного управления и т. д.

Руководству компании, которая решит воспользоваться ускоренным вариантом (или, как еще называют подобные проекты, <экспресс-бюджетом>), нужно помнить об очень существенном недостатке данного подхода. Дело в том, что выстроить полноценную систему бюджетного управления в такие сжатые сроки нереально. Составить какой-то вариант бюджета можно, но наличие бюджета как документа (точнее говоря, пакета документов) вовсе не означает, что в компании действует бюджетирование как система управления. Поэтому нужно заранее настроить сотрудников на то, что это всего лишь первый шаг к построению эффективной системы управления. В компании не должно быть завышенных ожиданий, иначе это приведет к тому, что идея внедрения бюджетного управления окажется надолго похороненной.

В одной компании, например, после неудачной попытки внедрить бюджетирование даже упоминание слова <бюджет> уже вызывало негативную реакцию. Компания допустила ряд серьезных ошибок при попытке поставить бюджетирование, и когда мы, выполняя консалтинговый проект по постановке регулярного менеджмента, попытались вернуться к идее внедрения бюджетирования хотя бы в минимальном варианте, то встретили сильное сопротивление со стороны персонала. Пришлось чуть ли не силой (собственник дал нам большие полномочия при реализации этого консалтингового проекта) заставлять персонал снова заняться бюджетированием.

Таким образом, нужно учитывать, что наличие бюджета - это еще не бюджетирование. Необходимо добиться того, чтобы бюджет соблюдался и менеджеры компании несли за это реальную ответственность. Таких успехов компания сразу достигнуть не может. Длительность подобной работы на самом деле измеряется не месяцами, а годами. Данное замечание относится и ко всем остальным подсистемам управления - оно приведено именно в этом разделе, поскольку, во-первых, предлагается начать с составления финансовой отчетности, а во-вторых, почему-то принято считать, что постановка бюджетирования - очень простая задача.

Регламентируем приоритетные направления

На следующем этапе (см. рис. 1) предлагается заняться элементами организационного проектирования. Точнее говоря, приступить к решению одной из сложнейших задач - регламентации деятельности компании. Здесь опять же предлагается начать решать задачу сверху вниз. То есть начать с разработки организационной модели компании верхнего уровня (см. рис. 3). Для начала

можно использовать самый простейший формат описания организационной модели компании:

- направления деятельности компании (продукты и услуги, т. е. то, на чем зарабатывает фирма);
- бизнес-функции (дают непосредственный вклад в добавленную стоимость - без них невозможно создать продукты и услуги, т. е. обеспечить направления деятельности компании);
- функции менеджмента (необходимы для эффективного выполнения бизнес-функций - теоретически без них компания может существовать, но в минимальном объеме они все равно поддерживаются в любой организации);
- структурные звенья компании (службы, отделы, группы и т. д.);
- закрепление функций за структурными звеньями (удобно представлять в виде матрицы <функциональные звенья>2).

Следующая задача - выбрать самые приоритетные направления для регламентации: если можно так выразиться, из матрицы закрепления ответственности вырезать вертикальные и горизонтальные полосы, т. е. определить приоритетные функции и структурные звенья, работу которых нужно регламентировать в первую очередь. Конечно же, в идеале должны быть регламентированы все функции и структурные звенья, но сделать все сразу будет очень сложно. И здесь опять может возникнуть та же проблема, что и с финансами. Взявшись за нелегкую задачу, компания не доведет ее до конца и благополучно забросит.

После того как будут выбраны приоритетные направления для регламентации, можно приступать к детализации организационной модели и создавать Положение о бизнес-процессах и Положения о подразделениях с должностными инструкциями работающих в них сотрудников. На рис. 3 видно, что данные работы предлагается делать параллельно. В идеале следовало бы сначала смоделировать бизнес-процессы, а потом уже, по сути, <надергать> из этих описаний информацию об обязанностях подразделений и конкретных должностных лиц. То есть сначала создать Положения о бизнес-процессах, а потом почти автоматически составить Положения о подразделениях и должностные инструкции. Для компаний, которые <спешат жить>, этот путь опять же может показаться слишком долгим и утомительным: они могут просто не дождаться результата. Кроме того, если компания находится в критической ситуации, предложенный путь распараллеливания вполне оправдан, т. е. в первую очередь надо заниматься самым важным и проблемным. Если выбрать только часть бизнес-процессов и постараться <извлечь> из них Положения о подразделениях и должностные инструкции, данные документы окажутся неполными, так как подразделения могут участвовать и в других бизнес-процессах. Поэтому все равно придется дополнять Положения о подразделениях недостающей информацией.



После того как будут разработаны регламенты для выбранных бизнес-процессов и подразделений, нужно будет уточнить получившуюся детализированную организационную модель, поскольку при таком подходе, как уже говорилось, она может оказаться не совсем согласованной из-за того, что разработка процессных и структурных регламентов шла параллельно, а не последовательно. Затем следует ввести постоянный мониторинг организационной модели компании. Жизнь не стоит на

месте, и изменения в бизнесе происходят постоянно. Они должны отражаться в документах, т. е. бумаги не должны отставать от действительности, иначе ими никто не будет пользоваться. Таким образом, разработка регламентов, так же как и разработка бюджетов, - не разовый процесс, хотя, наверное, регламенты будут меняться гораздо реже, чем цифры в бюджетах.

Следует отметить, что три предложенных направления развития системы управления (см. рис. 1), конечно же, взаимосвязаны. К примеру, чтобы заработала система бюджетирования, в компании должен быть достаточно высокий уровень регламентации деятельности. Кроме того, чтобы вводить реальную финансовую структуру и ответственность руководителей центров финансовой ответственности (ЦФО), необходимо как минимум иметь Положения о подразделениях, которым планируется придать статус ЦФО.

Выполняя этап по регламентации деятельности компании, для начала можно сосредоточиться на ситуации <как есть>: разработать организационную модель компании в том виде, в котором она сейчас существует, и соответственно регламентировать действующие бизнес-процессы и подразделения. К ситуации <как надо> лучше перейти немногим позже. Здесь напрашивается, казалось бы, вполне логичный аргумент: если разрабатывать модель <как есть> и потом составлять на ее основе регламентирующие документы, то их утверждение означает бетонирование всего того бардака, который может иметь место в компании на момент проведения этой работы. Значит, мы просто подписываемся под тем, что компания на текущий момент работает неэффективно. С одной стороны, довод убедительный, но, с другой стороны, даже если компания, минуя модель <как есть>, разработает модель <как надо>, она все равно не будет действовать. Организация, которая не умеет жить по регламентам, не сможет исполнять ни плохие, ни хорошие регламенты. К тому же, когда будет создаваться организационная модель <как есть>, часть очевидных пробелов можно будет сразу же устранить.

Указанная проблема может стать серьезным препятствием в таком начинании, как регламентация деятельности компании. Здесь, так же как и с финансами, нужно провести разъяснительную работу - предупредить всех о том, что это только первый шаг (можно сказать, тренировка): компания сознательно идет на то, чтобы утвердить неидеальные регламенты и учиться по ним жить. Кстати, регламенты можно будет постоянно оттачивать в ходе их обязательной периодической актуализации, причем оттачивать практикой, а не теорией.

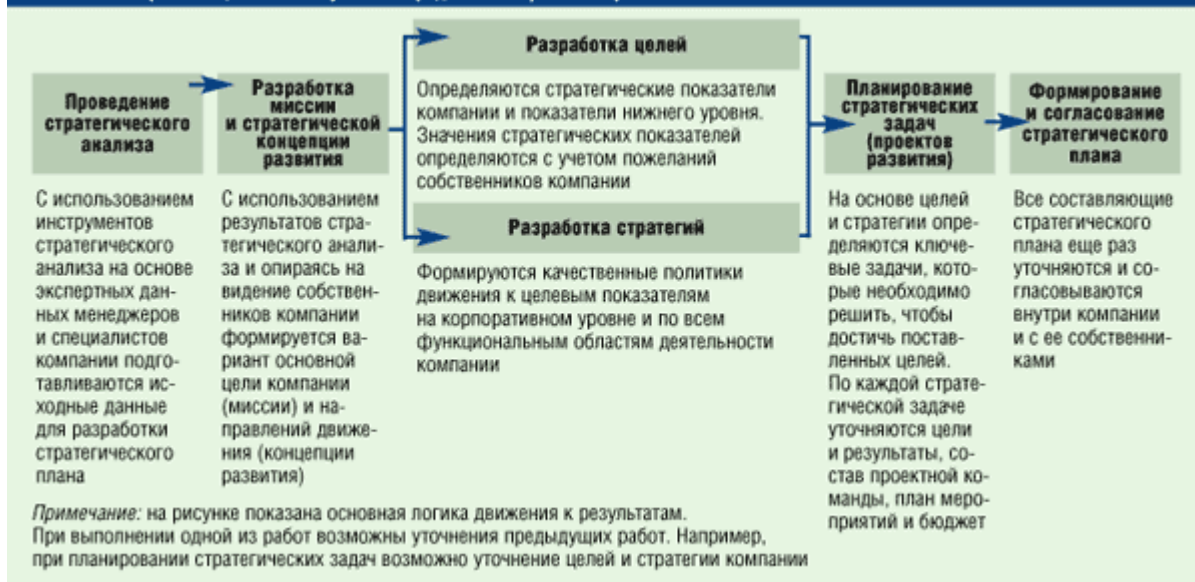
В одной компании этот психологический барьер преодолеть не смогли. Директор сказал примерно следующее: <У меня просто рука не поднялась, чтобы утвердить "кривые" документы. Я же знаю, что там все неправильно, так зачем их утверждать?> В итоге компания за год провела крупнейшую работу, но так и не смогла добиться желаемого результата. А если бы <кривые> регламенты временно вступили в действие, то к концу года в ходе практического использования уже существенно <выпрямились> бы.

Кроме того, чтобы построить модель <как надо>, необходимо предварительно разработать стратегию компании. Сама разработка стратегии - дело непростое, а ведь нужно еще добиться того, чтобы она была реализована. Это опять же требует умения работать по регламентам.

Разрабатываем стратегию развития бизнеса и системы управления компанией

На третьем этапе постановки системы управления (см. рис. 1) предлагается заняться разработкой стратегического плана компании. Начать можно с проведения стратегического анализа (см. рис. 4). На самом деле, к сожалению, на практике не наблюдается столь четкой линейной последовательности, которая представлена на рис. 4. Проблема в том, что по всей цепочке придется пройти как минимум два раза. С одной стороны, когда мы начинаем с проведения стратегического анализа, уже необходимо иметь какие-то ориентиры по целям, иначе можно анализировать все подряд до бесконечности. С другой стороны, начиная с постановки целей, опять-таки важно иметь результаты анализа. К такой зацикленности следует относиться спокойно - как было отмечено ранее, несколько итераций решат проблему.

Рис. 4. Схема реализации этапа 3: учимся определять направления развития



После проведения стратегического анализа рекомендуется сформулировать миссию компании и стратегическую концепцию развития. На самом деле формулирование миссии - пожалуй, один из самых сложных этапов разработки стратегического плана, но его все равно нужно пройти. Стратегическая концепция развития компании, по сути, детализирует миссию, определяя основные направления развития и закладывая исходные предположения в разработку стратегии.

Далее предстоит разработать цели и стратегию их достижения. На схеме эти две работы предлагается вести параллельно. На первый взгляд может показаться, что здесь что-то не так: ведь по логике сначала нужно определить цель, а потом уже путь, который нас к ней приведет. Но на практике порой сложно определить даже сам показатель, не то что его значение, поэтому некоторые компании сначала разрабатывают стратегии, т. е. направления движения, а затем прикидывают, какими показателями можно было бы охарактеризовать эти направления, и переходят к формулированию целей. Либо можно сначала определить стратегические цели (точнее говоря, сами стратегические показатели, пока без численных значений, - их не должно быть много), а потом перейти к формулированию стратегий. Затем опять к целевым показателям, теперь уже более низкого уровня, потом опять к стратегиям и т. д. В итоге получится сбалансированный набор целей и путей их достижения (стратегий).

Затем настанет время определить ключевой набор задач, которые требуется решить для достижения намеченных целей. Таких стратегических задач не должно быть много, иначе компания не сможет их реализовать и не выполнит свой стратегический план. Как правило, стратегические задачи реализуются как проекты развития. Для этого необходимо определить четкие цели и результаты проектов развития, проектную команду, план мероприятий и обязательно - бюджеты проектов.

После того как стратегический план будет сверстан, его понадобится еще раз согласовать. Следует отметить, что согласованный стратегический план гораздо важнее, чем пусть даже идеальный, но несогласованный. Ведь главное - не просто разработать стратегический план, а реализовать его. Заниматься этим будут сотрудники компании, поэтому стратегический план должен быть обсужден с ними, а также, естественно, с собственниками компании. Они, собственно говоря, и утвердят его.

Последнее напутствие

В завершение подчеркнем, что представленный выше план действий вполне реалистичен. На самом деле здесь нет ничего сложного - любая компания при желании может реализовать данный план создания эффективной системы управления.

В наступившем году вполне найдется время, чтобы настроиться и, собрав волю в кулак, перейти к решительным действиям по построению эффективной системы управления. Тем, кто уж очень <спешит жить>, можно попытаться параллельно реализовать все три предложенных начальных этапа построения системы управления. Но необходимо понимать, что нагрузка на сотрудников компании при этом резко возрастет. Не исключена ситуация, когда каждый станет хвататься сразу за все и в

итоге ничего не сделает. Поэтому важно уметь рассчитывать свои силы - и здесь мы опять приходим к тому, что сначала, как ни крути, надо научиться считать.

Примечание

1 Карпов А. Для тех, кто спешит жить // Управление компанией. - 2005. - № 2. - С. 26-32.

2 См. рис. 2 в первой части статьи (с. 30).
