

## НОВОЕ СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

**Константин Сыпало**, руководитель операционного управления,  
компания ООО «НОВЛАЙН»

Все чаще компании пытаются взглянуть на себя со стороны и задумываются о проведении организационных изменений, чтобы стать более эффективными, повысить управляемость деятельности и, в конечном счете, достичь поставленных целей. Да и сами результаты деятельности все чаще требуют переосмысления. Поэтому компании своими силами или с помощью консультантов разрабатывают стратегию развития на 3–5–10 лет, ставят новые цели, ищут и находят средства и инструменты для их достижения.

Если взглянуть на деятельность компании как на процесс (например, в формате IDEF0), то можно её представить в виде некоего черного ящика (рис. 1), в котором перерабатывается, например, сырье в готовую продукцию или покупные товары в товары покупателям и услуги.



**Рис. 1.** Модель деятельности компании как процесса в формате IDEF0

Переработка осуществляется с помощью ресурсов (трудовых, денежных, основных средств и пр.) на основании управляющих воздействий, которые акционеры или собственники бизнеса транслируют своему ТОП-менеджменту как руководство к действию.

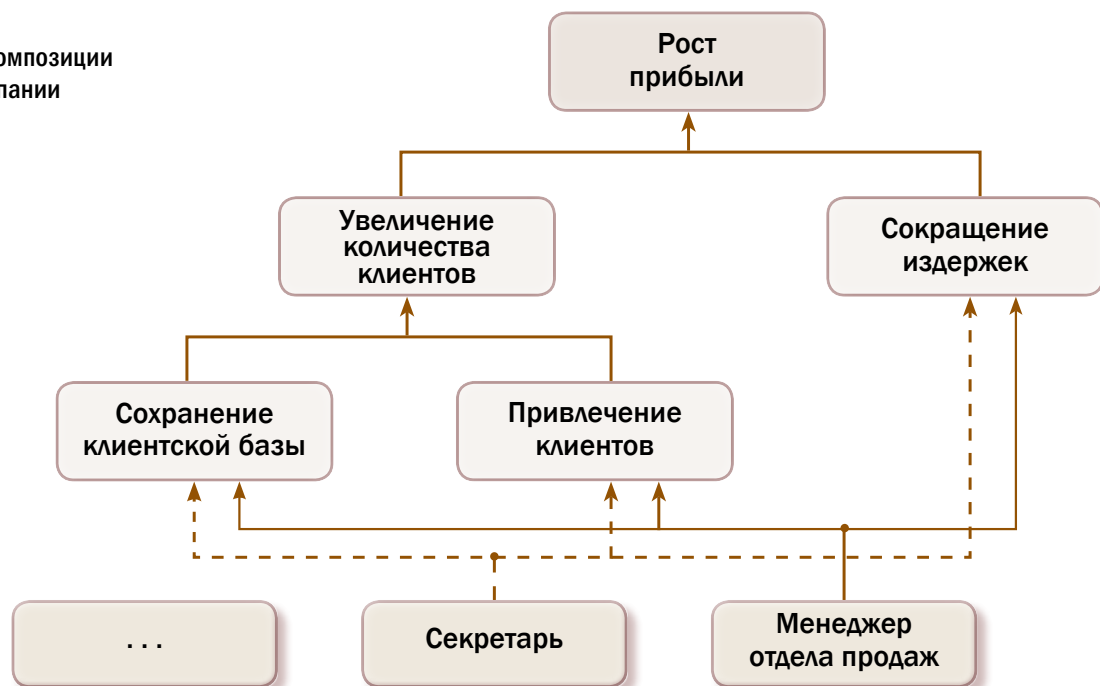
Чего же хотят акционеры (собственники) бизнеса? Обычно это цели, которые просты и понятны им: прибыль, доля рынка, капитализация компании. Могут быть и другие требования, например, стать номером 1 на рынке, или найти/создать новые рынки сбыта и т.д. Цели эти, с точки зрения акционеров, довольно просто измеряются, достижимы и легко транслируются по иерархии. Но этого обычно не достаточно. Если акционеры приняли решение, допустим, инвестировать средства в новый продукт или рынок, они хотят следить за ходом

процесса, контролировать маршрут движения компании к цели с тем, чтобы своевременно проводить корректирующие и предупреждающие воздействия и обеспечить своевременное и максимально точное достижение компанией поставленных перед ней целей.

Следует отметить, что акционеры и собственники бизнеса — это обычно руководители с многолетним опытом оперативного управления компаниями, руководители, которые уже получили подчас несколько высших образований и бизнес-образование, например MBA, DBA. Они прекрасно понимают, что для достижения поставленных целей необходимо, чтобы каждый сотрудник компании, как минимум, знал об этих целях и, как максимум, все действия сотрудников были направлены на достижение высших целей компании (рис. 2).

**Рис. 2.**

Схема декомпозиции целей компании



Для этого инвестируются средства на внедрение таких стандартов, как ISO 9001, ISO/TS 16949, которые позволяют выстроить не только структуру управления, а саму систему управления, систему менеджмента компании, оценить качество менеджмента, повысить эффективность и результативность компании. Когда цели определены, необходимо подавать управляющие воздействия, чтобы компания начала движение к целям. Но если компания выглядит для топ-менеджмента так же, как для и акционеров, «чёрным ящиком», то топ-менеджмент начинает свою серию проб и ошибок, чтобы по внешним управляющим воздействиям понять, «что будет, если...». Например, что будет, если увеличить или сократить штат отдельных отделов, если изменить мотивацию отдельных сотрудников, если увеличить или уменьшить запасы на складах? Такие действия отражают полное непонимание топ-менеджментом вверенной им компании, как она работает, что делать с теми рычагами власти, которые им предоставлены. В таком случае топ-менеджмент можно сравнить с неподготовленным человеком, поставленным к диджейскому пульту: настроек много, их даже можно как-то беспорядочно крутить, но вероятность совпадения положения регулировок,

при котором получится требуемое звучание на выходе, стремится к нулю.

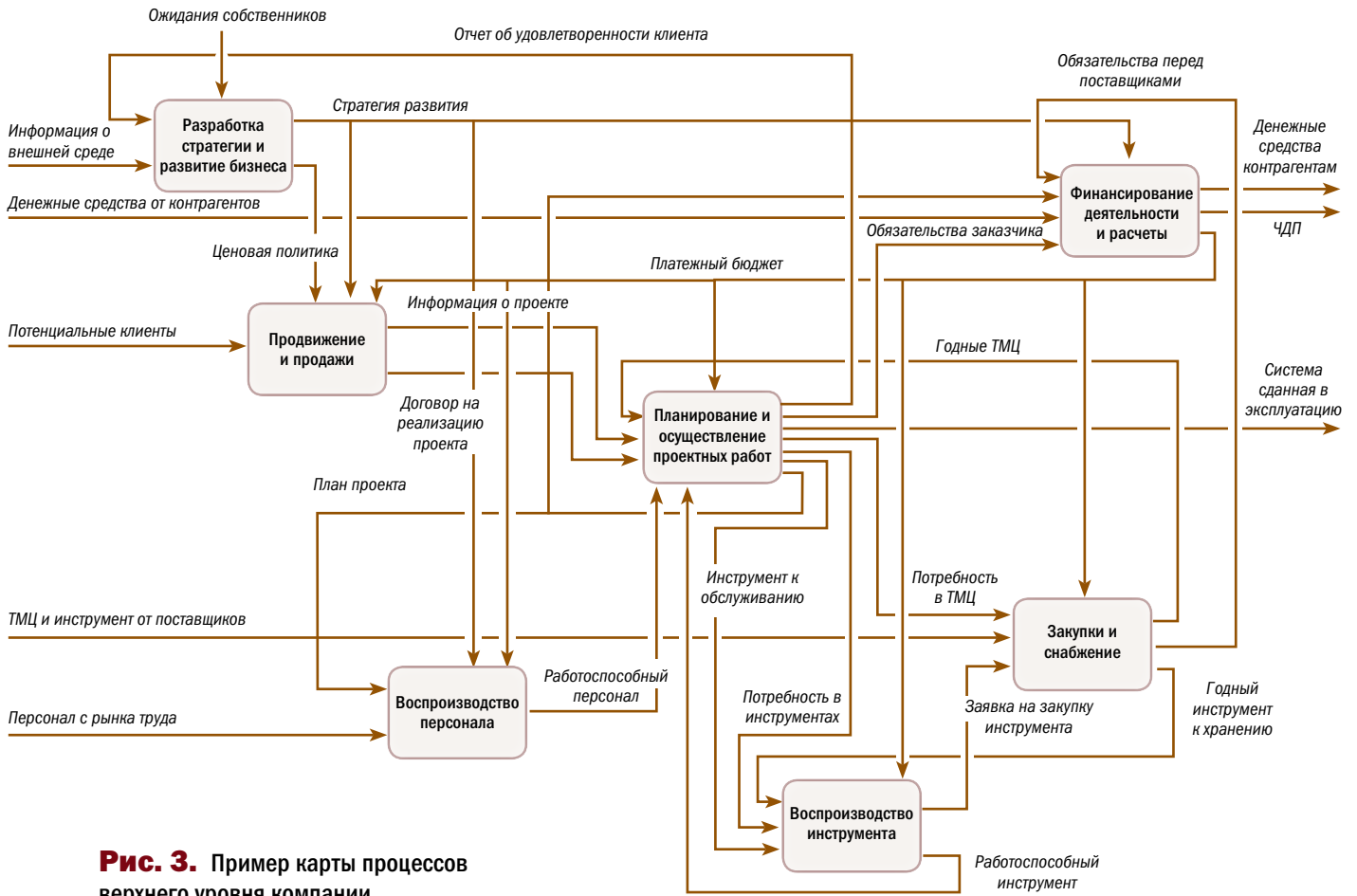
Для успешного управления компанией необходимо открыть «чёрный ящик». Внутри обычно видят отделы, но важно увидеть не столько отделы, сколько процессы. Это обычно — закупки, продажи и продвижение, управление поставщиками, процессы хранения и доставки, процессы управления организацией, воспроизводство персонала и другие (рис.3).

Именно эти процессы преобразовывают сырьё в товар, ищущих работу на рынке труда в работоспособный обученный персонал компании, потребности клиентов в заказы на отгрузку, обязательства в денежные потоки. Именно эти процессы позволяют компании двигаться к поставленным целям.

Процессы связаны между собой, поэтому хорошее функционирование одного процесса не гарантирует успех. Важно обеспечить сбалансированное своевременное выполнение процессов в компании таким образом, чтобы не создава-

Когда цели определены, необходимо подавать управляющие воздействия, чтобы компания начала движение к целям. Но если компания выглядит для топ-менеджмента «чёрным ящиком», то топ-менеджмент начинает свою серию проб и ошибок, чтобы по внешним управляющим воздействиям понять, «что будет, если...»

---



**Рис. 3.** Пример карты процессов верхнего уровня компании

лись узкие места, чтобы материальные, денежные, информационные и другие потоки протекали без задержек.

Процессы обычно измеряют показателями, ключевыми показателями эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Каждый такой показатель должен измерять цель верхнего уровня, которая определена акционерами. Если цель масштабная, ее необходимо декомпозировать на подцели и измерять каждую из них. Например, цель — «стать номером один на рынке по выручке и прибыли».

Она декомпозируется на цели — «увеличение выручки» и «увеличение прибыли». Каждая измеряется показателями «выручка» и «прибыль» соответственно.

В процессе внедрения процессного подхода к управлению и подготовке к сертификации по стандарту ISO 9001 в компании «НОВЛАЙН» требовалось описать цели, целевые показатели, процессы верхнего уровня, их взаимосвязи. Практический опыт показал, что описание компании как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов требует

от владельцев процессов переосмысления не только деятельности компании в целом, но и собственной ежедневной деятельности. Так, например, контроль на входе одного из процессов выявил поступление товаров на склады, которые не были заказаны, что приводило к снижению показателей оборачиваемости. Решение было простым: не принимать товар на склад до выяснения основания для его приемки. А контроль качества выходов процессов производства привёл к чёткой фиксации отгрузок по заказам.

Важно учитывать, что в любой компании уже есть какие-то процессы вне зависимости от поставленных целей. Необходимо сопоставить цели и целевые показатели с бизнес-процессами, которые обеспечат достижение значений этих показателей. Например, если есть показатель «выручка», то его обычно обеспечивает процесс «Продвижение и продажи». А кто, какой процесс обеспечивает значение показателя «прибыль», уже не так очевидно. Если не определен процесс, который отвечает за прибыль, цель можно декомпозировать на подцели. Чтобы определить составляющие показателя «прибыль», надо получить показатели нижнего уровня, например, показатель «операционные затраты», который напрямую связан с показателем «прибыль».

Но не всегда можно определить показатели процессов. Возможна си-

туация, когда для показателя на текущий момент нет процесса. Тогда его необходимо создавать. Или процессы имеются, но их показатели никак не связаны с целями верхнего уровня и т.д.

В этом и заключается анализ процессов компании, который должен приводить в конечном итоге к организационным изменениям.

При описании бизнес-процессов нашей компании проектная команда столкнулась с проблемой измерения процесса «Маркетинг и развитие». На тот момент в компании не было инструментов для измерения такого показателя, как индекс лояльности (Net Promoter Score, NPS). В результате было принято решение на начальном этапе измерять эффективность маркетинговых процессов по количеству постоянных клиентов, хотя, конечно, такое упрощение не позволяет в полной мере измерить указанный бизнес-процесс.

Когда все показатели, измеряющие цели, поставленные акционерами, закреплены за процессами компании, управление становится прозрачным. Если какая-либо цель не достигнута, следу-

---

Важно учитывать, что в любой компании уже есть какие-то процессы вне зависимости от поставленных целей. Необходимо сопоставить цели и целевые показатели с бизнес-процессами, которые обеспечат достижение значений этих показателей

---

ет посмотреть, с каким показателем она связана, и обратиться к процессу, отвечающему за этот показатель, задать вопросы сотруднику — владельцу процесса. Он тоже должен уметь декомпозировать свой процесс на подпроцессы и понимать, почему «его процесс» не обеспечил требуемое значение показателя (например, по выручке). Понимание причин необходимо не столько для того, чтобы наказать виновного, сколько для поиска и устранения первопричин отклонения показателя.

Здесь уместно вспомнить о процессном подходе DAO TOYOTA. Умение докопаться до истины и устранить первопричину помогает избежать повторения проблемной ситуации в будущем. Иными словами, необходимо «провалится глубоко внутрь процесса», чтобы найти там узкое место, устранить, расшить его, чтобы потоки потекли без задержек.

Компания «НОВЛАЙН» потратила более года на описание бизнес-процессов, некоторые сквозные процессы проработаны достаточно подробно и глубоко. При этом описание процессов «как есть» автоматически приводит к их реинжинирингу, поскольку сразу становятся видны все узкие места и части процесса, которые необходимо улучшить, изменить. И описание процессов, и их реинжиниринг — процессы творческие, поэтому важно понимать, что для

описания процессов, а тем более их реинжиниринга требуется много времени. Поэтому начинать их необходимо как можно раньше.

Следует отметить, что построение бизнес-процессов и их измерение в денежных и/или натуральных единицах, весьма эффективно при использовании информационных технологий, которые позволяют, например, оценивать движение денежных и материальных потоков и их скорость, рассчитывать себестоимость готовой продукции, численность персонала, количество запасов и т.д. В этом бизнесу успешно помогает фирма «1С», создавая программные продукты, которые позволяют компаниям измерять результаты своей деятельности.

На первый взгляд, новый продукт «1С:Управление предприятием (ERP) 2.0» (1С:ERP) обладает таким же функционалом, как и более ранние решения, измеряет показатели.

Но построение системы показателей позволяет, кроме того, проводить системный анализ их взаимосвязей. Собственно по этим причинам было принято решение о пилотном внедрении этой си-

---

Умение докопаться до истины и устранить первопричину помогает избежать повторения проблемной ситуации в будущем. Необходимо «провалится глубоко внутрь процесса», чтобы найти там узкое место, устранить, расшить его, чтобы потоки потекли без задержек

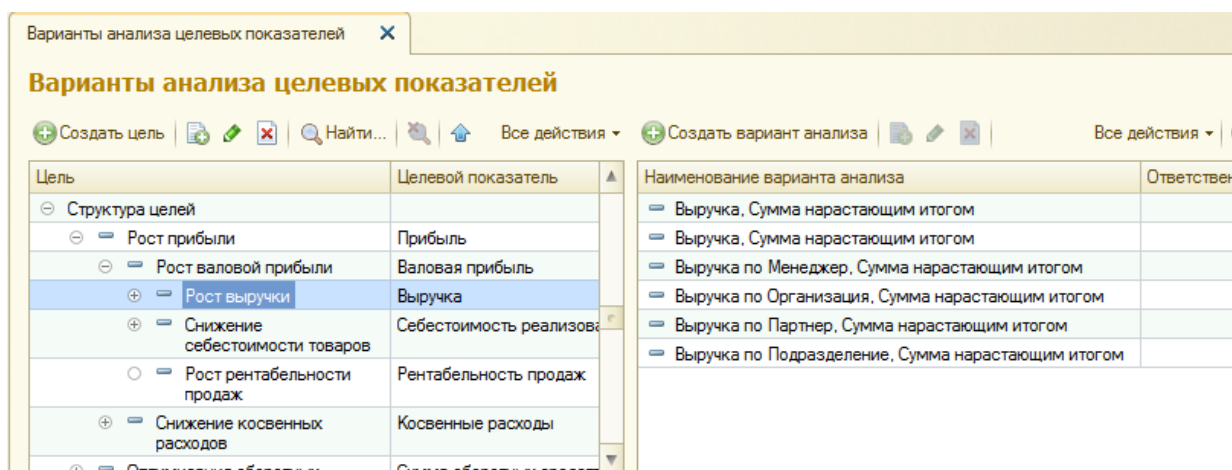
---

стемы в нашей компании как наиболее подходящем продукте из доступных на рынке СНГ. Система помогает проводить глубинный анализ бизнеса. Например, почему не достигли показателя «Прибыль»? Потому что не достигли снижения показателя «Операционные затраты», хотя в полной мере достигли показателя «Выручка». Чем более полно проведена декомпозиция целей и показателей, тем более глубинный анализ можно провести (рис. 4).

Следует отметить, что ментальность российского управленца направлена на результат: достигли результата — хорошо, не достигли — плохо. Конечно, можно найти, кто виноват, но вопрос, «что делать», остается открытым. Топ-менеджмент по-прежнему ориентируется на результат и совсем не уделяет внимание процессам, хотя, как сказано выше, именно процессы определяют результаты. Например, что сделано для того, чтобы значение показателя «Выручка» было не ниже

планового значения? Такой вопрос часто заводит в тупик топ-менеджеров. Ответы часто основываются на других показателях, например, «мы поддержали остатки с уровнем оборачиваемости 0,5 в месяц». Но ответ должен соответствовать вопросу: «что мы сделали для того, чтобы достичь поставленные перед нами цели». Например, «мы посетили каждого клиента шесть раз в месяц», «мы обследовали вверенную нам территорию, провели анкетирование каждого клиента на этой территории».... Иными словами, «мы провели действия, направленные на достижение результата». DAO TOYOTA по этому поводу говорит: «Правильный процесс дает правильный результат», и это без сомнения так. Именно поэтому в компании «НОВЛАЙН» сделан акцент на внедрении процессного подхода к управлению.

С новым продуктом мы планируем, что сможем измерять не только результаты, но и процессы. Целевые показатели могут быть любыми. Важно правильно



Цель	Целевой показатель	Наименование варианта анализа	Ответствен
Структура целей			
Рост прибыли	Прибыль	Выручка, Сумма нарастающим итогом	
Рост валовой прибыли	Валовая прибыль	Выручка, Сумма нарастающим итогом	
Рост выручки	Выручка	Выручка по Менеджер, Сумма нарастающим итогом	
Снижение себестоимости товаров	Себестоимость реализованной продукции	Выручка по Организация, Сумма нарастающим итогом	
Рост рентабельности продаж	Рентабельность продаж	Выручка по Партнер, Сумма нарастающим итогом	
Снижение косвенных расходов	Косвенные расходы	Выручка по Подразделение, Сумма нарастающим итогом	
Оптимизация оборотных средств	Сумма оборотных средств		

**Рис. 4.** Варианты анализа целевых показателей

выстроить их в систему, используя богатые возможности таких блоков как CRM, Продажи, Закупки, Производство и др.

Отдельно хочется сказать, что, прежде чем внедрять новую ERP-систему, необходимо проводить масштабный консалтинг: строить карты целей компании, систему сбалансированных показателей, изменять процессы, которые будут на 100% закрывать целевые показатели, и только после этого проводить моделирование бизнеса компании. Только организационные изменения компании, возникшие в результате консалтинга, и последующее внедрение 1С:ERP позволят измерять бизнес, управлять им и достигать амбициозных целей, которые ставят акционеры перед топ-менеджментом.

Однако для этого важно, чтобы и представители компании, и партнёры, осуществляющие проект внедрения информационной системы, говорили на

одном языке. Так, высшее руководство компании «НОВЛАЙН», имея большой практический опыт управления бизнесом, получило к тому же MBA в Высшей бизнес-школе менеджмента при Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики». Поэтому оно ожидает от партнёров и консультантов аналогичного уровня знаний, что позволит провести качественное внедрение новой системы 1С:ERP.

В компании «НОВЛАЙН» как высшее руководство, так и рядовой менеджмент верят, что внедрение процессного подхода и современных инструментов управления бизнесом таких, как «1С:Управление предприятием (ERP) 2.0», позволят получать новые конкурентные преимущества и достигать поставленных целей.

