



управляем  
предприятием



# **ТЕХНОЛОГИЯ ТОЧЕЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Часть 1**

**Основы подхода**



## Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация — структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Очень часто проекты изменений — это «тяжелые» проекты, связанные с глубокой и масштабной перестройкой в деятельности организаций. Но в ситуации кризиса проведение таких изменений доступно далеко не всем. Ведь на их реализацию потребуется существенное время и ресурсы, которых именно сейчас у большинства предприятий нет. В кризис же любому предприятию нужен максимальный эффект максимально быстро и с минимальными затратами. Как же быть? Необходимо применить другой подход к изменениям. В статье мы расскажем о технологии точечных взаимосвязанных изменений как об эффективном инструменте в ситуации, когда необходимы быстрые и результативные меры. В первой части статьи речь пойдет об основных принципах технологии точечных изменений.



### Что такое технология точечных изменений?

Основные отличия этой технологии от классических проектов изменений заключаются в нескольких моментах.

1. Во-первых, это проведение локальных изменений. Не комплексный проект по изменению всего предприятия в целом, а точечные улучшения, четко сфокусированные на наиболее проблемных областях.
2. Во-вторых, при проведении точечных изменений должны использоваться быстрые технологии, дающие максимальный эффект за минимальное время. Это относится ко всем этапам проекта: диагностике, анализу и планированию изменений, проведению этих изменений.

Точечные изменения проводятся только в областях, наиболее значимых для жизнедеятельности и стабильности компании, работы выполняются в максимально короткие сроки и поддерживаются системой управления.

3. Для того чтобы изменения давали действительно быстрый эффект, они должны быть «встроены» в текущую деятельность компании, то есть поддерживаны необходимыми инструментами регулярного управления.
4. И наконец, несколько точечных изменений должны быть связаны между собой и укладываться в некоторую логичную последовательность взаимосвязанных улучшений. Например, нормирование запасов, увязка плана закупок с планом продаж, сегментирование клиентов и создание системы приоритетов при комплектации и доставке заказов и т. д.

В чем же заключается отличие в выполнении работ в технологии точечных изменений?

Классические проекты, как правило, построены на масштабных изменениях в деятельности компании. Например, реструктуризация, постановка бюджетирования, оптимизация бизнес-процессов. Но в сегодняшние кризисные времена проблемы, которые возникают у предприятий, требуют максимально быстрой помощи в определенной локальной области. Отличия классического проекта проведения изменений от технологии точечных изменений показаны в таблице 1.

Отметим, что точечные изменения проводятся только в областях, наиболее значимых для жизнедеятельности и стабильности компании, работы выполняются в максимально короткие сроки и при этом поддерживаются системой управления. Теперь остановимся подробнее на технологии выполнения каждого этапа.

### Комплексная экспресс-диагностика

В классическом подходе принято разделять экспресс-диагностику и комплексную диагностику.

Задача экспресс-диагностики, как правило, заключается в том, чтобы сделать краткий обзор основных областей работы компании перед проведением комплексной диагностики (для того чтобы оценить объем работ для комплексной диагностики), либо исследование только тех областей, в которых руководство поставило задачи



**Таблица 1. Отличия классического проекта проведения изменений от технологии точечных изменений.**

Технология выполнения классического проекта изменений	Технология точечных взаимосвязанных изменений
<b>Начальный этап: диагностика проблем и предприятия</b>	
Экспресс-диагностика (как правило, проводится на предпроектном этапе), а также комплексная диагностика предприятия и описание бизнес-процессов «как есть».	Комплексная экспресс-диагностика — облегченный вариант комплексной диагностики работы компании.
<b>Этап разработки: анализ и планирование изменений</b>	
Разработка модели комплексных изменений: бизнес-процессов «как должно быть», разработка методологии, описание политик, регламентов и пр.	Ранжирование проблем и построение дерева проблем. Выделение ключевых проблем и установление взаимосвязей между проблемами. Выявление взаимовлияния проблем. Определение изменений, наиболее значимых для жизнедеятельности и стабильности компании.
<b>Этап реализации: проведение изменений</b>	
Пошаговое проведение изменений: реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение политик, процедур и пр.	Цепочка локальных изменений, встроенных в общую систему управления компанией.

на изменения. Как правило, экспресс-диагностики недостаточно для серьезных изменений, и следующим этапом компанию ждет комплексная диагностика.

Задача комплексной диагностики очевидна — это полное и детальное изучение работы предприятия, выявление и описание всех проблем.

При проведении точечных изменений в такой комплексной диагностике нет необходимости, к тому же на нее нет времени. Однако проводить изменения, пусть и локальные, не видя общей картины жизни и проблем предприятия, — это риск разрушить всю систему управления.

В технологии точечных изменений предлагается совместить лучшие черты обоих этих подходов, поэтому термин «комплексная экспресс-диагностика» наиболее точно отражает суть проводимых работ. Основные отличия комплексной экспресс-диагностики от классического варианта заключаются в следующем:

- с одной стороны, не проводится детальное описание деятельности компании и ее бизнес-процессов. При диагностике используется опыт экспертов, а также статистика типичных проблем предприятий данной отрасли;
- с другой стороны, комплексная экспресс-диагностика проводится ВО ВСЕХ ключевых областях работы предприятия. По моему опыту, это области,:



- включенные в цепочку формирования добавленной стоимости (закупка, производство, хранение, сбыт);
- связанные с управлением затратами и доходами компании;
- а также материальное стимулирование персонала, задействованного в этих процессах.

То есть в ходе такой комплексной экспресс-диагностики изучается вся работа компании за исключением работы вспомогательных служб. И при том максимально используется экспертный опыт. Это позволяет получить достаточно полную картину проблем за минимальные сроки. Для того чтобы диагностика была комплексной, но проходила в формате «экспресс», необходимо изменить технологию ее проведения. Основные изменения следующие:

**В ходе комплексной экспресс-диагностики изучается вся работа компании за исключением работы вспомогательных служб. И при том максимально используется экспертный опыт.**

- в ходе комплексной экспресс-диагностики в первую очередь выявляется наличие точек, в которых осуществляется управленческое воздействие (то есть точек, связанных с принятием управленческих решений, наложением ограничений, контролем их выполнения, мотивацией на их выполнение), в то время как при обычной диагностике изучается и описывается вся последовательность действий (вплоть до цепочки конкретных операций). Также в ходе комплексной экспресс-диагностики проводится оценка достаточности и целесообразности существующих во всех операциях ограничений, напрямую влияющих на финансовый результат компании или ее позицию на рынке. Например: наличие условий

отгрузки товара в кредит, визирование плана производства со стороны смежных подразделений, наличие параметров предоставления скидки и т. п.;

- основа комплексной экспресс-диагностики — это интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками (в первую очередь отвечающими за контрольные функции). Интервью желательно проводить в структурированной форме по основным проблемным областям. В то время как при обычной диагностике интервью проводится с представителем каждой должности;
- сбор и анализ документов в комплексной экспресс-диагностике рекомендуется использовать на минимально-достаточном уровне. Например, не анализируются должностные инструкции, описания политик, учетные документы.

Подход комплексной экспресс-диагностики позволяет, с одной стороны, собрать всю информацию, необходимую для описания проблемного поля компании, а с другой — провести сбор этой информации с минимальными усилиями и в короткие сроки.

### **Ранжирование проблем и построение «дерева проблем»**

Основным результатом любой диагностики, независимо от формы ее проведения, является структурированный перечень проблем предприятия. Как правило, руководители компании знают о существовании большинства проблем, но редко видят все взаимосвязи между ними. То есть надо не просто выявить и описать все проблемы, но и каким-то образом сгруппировать их, показать, как существующие проблемы влияют друг на друга, с решения каких из них необходимо начинать.

В случае, если компания планирует провести комплексное изменение всей деятельности или построить систему управления в какой-либо функциональной области, группировка проблем происходит по функциональному принципу. То есть все выявленные проблемы соотносятся с областями деятельности компании, и дальнейшие изменения предлагаются в привязке к этим областям.

Однако в кризисной ситуации, когда у компании недостаточно финансовых ресурсов и просто нет времени на планомерные и масштабные изменения, необходимы другие инструменты структурирования и ранжирования проблем, которые позволят руководству компании выделить наиболее существенные из них и именно на них сконцентрировать усилия. Технология точечных изменений предлагает другой подход к ранжированию проблем.

При выборе точек воздействия для получения максимального эффекта необходимо ориентироваться на устранение корневых проблем, а также тех, которые были отнесены к группе «влияние на финансовое состояние», независимо от их позиции.

**Шаг 1: ранжирование проблем по принципу их влияния на наиболее значимые показатели работы предприятия.** Руководители компании хорошо знают, какие показатели компании важны в данный момент. Но технология точечных изменений рекомендует обращать внимание на три главных показателя:

- финансовый результат компании (затраты, издержки, недополученная прибыль);
- позиция компании на рынке (доля рынка, объем продаж);
- эффективность работы персонала (выручка, маржинальная прибыль на одного сотрудника).

Пример ранжирования проблем по степени влияния на компанию приведен в таблице 2. Оценивается только прямое влияние проблемы на эти показатели. Очевидно, что любая проблема так или иначе косвенным образом отразится на финансовом состоянии компании, но для того, чтобы эффективность прилагаемых усилий была максимальна, необходимо сфокусировать их на тех проблемах, которые оказывают прямое и непосредственное влияние на наиболее значимые показатели устойчивости бизнеса. В результате первого шага ранжирования отсеиваются те проблемы, которые менее критичны для компании и решение которых, скорее всего, не принесет компании быстрого и положительного эффекта.

**Шаг 2: выявление ключевых и системообразующих проблем компании.** Для этого необходимо установить взаимосвязи между выявленными проблемами. Здесь можно использовать различные инструменты, но наиболее эффективным является метод графов<sup>1</sup>. Пример карты взаимосвязей проблем показан в таблице 3. По результатам установления таких взаимосвязей выделяются 3 группы проблем:

1. **корневые проблемы** вызывают или обостряют другие. Это значит, что если решить данные проблемы, то снизится острота остальных или последующие будут решаться легче. Если вы используете метод графов, то корневая проблема размещается внизу графа и от нее идет самое большое количество связей наверх;
2. **узловые проблемы** — те, через которые проходит наибольшее число связей (как от них, так и к ним). Они размещаются в средней зоне;



3. **результатирующие проблемы** вызываются или обостряются остальными проблемами и указывают на те цели, которые будут достигнуты при условии решения «нижележащих» проблем.

Используя картину взаимовлияния проблем, вы получаете структурированную информацию о том, какие проблемы являются ключевыми и, соответственно, должны решаться в первую очередь. При выборе точек воздействия для получения максимального эффекта необходимо ориентироваться на устранение корневых проблем, а также тех, которые были отнесены к группе «влияние на финансовое состояние», независимо от их позиции.

**Таблица 2. Пример ранжирования проблем по степени влияния на компанию.**

Проблема	Зона влияния		
	Финансовый результат компании (затраты, издержки, недополученная прибыль)	Позиция на рынке (доля рынка, объем продаж)	Эффективность персонала (выручка и маржинальная прибыль на одного сотрудника)
1. Не ведется единая база клиентов, потребности и история взаимоотношений с клиентами не фиксируются. Работа менеджеров сфокусирована на тех клиентах, которые сами проявляют интерес к продукции.	V	V	V
2. Не анализируется рентабельность товарных групп, взаимоотношения с поставщиками и ресурсы, выделяемые на продвижение товара, основываются на субъективных критериях (традиции, личные предпочтения менеджеров).	V		
3. Большое количество подразделений компании сложилось в процессе ее исторического развития. На текущий момент их структура запутана и не соотнесена с общей стратегией.	V		V
4. Учет ведется кассовым методом, центры финансового учета не выделены, их статус не определен, учетная политика не прописана. Невозможно оценить рентабельность направлений и инвестиционных проектов.	V		
5. Система мотивации была разработана 2 года назад и с тех пор не менялась. Зарплаты многих сотрудников не привязаны к результатам деятельности. Премии выплачиваются субъективно.			V



Таблица 3. Пример карты взаимосвязей проблем.

Что влияет		На что влияет				
		1	2	3	4	5
1	Не ведется единая база клиентов, информация об отношениях с клиентами не фиксируется.	***				
2	Не анализируется рентабельность товарных групп, субъективное формирование продуктового портфеля.		***			
3	Большое количество подразделений возникло «исторически» и сейчас не соотносятся со стратегией.			***	V	
4	Учет ведется кассовым методом, центры финансового учета не выделены, учетная политика не прописана.		V		***	V
5	Система мотивации была разработана 2 года назад и с тех пор не менялась. Зарплаты не привязаны к результатам деятельности.	V	V			***

## Проведение точечных изменений

Как уже говорилось ранее, проект изменений должен приносить компании быстрый и осязаемый результат. Зачастую, для того чтобы предприятие могло двигаться дальше, необходимо, чтобы положительный эффект возникал еще до того, как все намеченные изменения будут полностью завершены. В этом случае, изменив несколько операций, предприятие уже почувствует облегчение: сократится дебиторская задолженность, уменьшатся кассовые разрывы и т. п. Это возможно обеспечить за счет точечных изменений, «встроенных» в деятельность компании, то есть поддержанных необходимыми инструментами регулярного управления.

Отличие проведения точечных взаимосвязанных изменений от классического проведения изменений заключается в нескольких моментах.

- Изменение начинается с проблем, относящихся к корневой зоне.** В этом случае воздействие принесет компании максимальный эффект, особенно если результат одного изменения необходим для проведения другого. Например, для того чтобы ввести в действие систему нормирования складских запасов, необходимо иметь возможность посчитать средний объем отгрузки со склада, оборачиваемость за определенный период по видам товаров и соотнести с реальным объемом спроса с учетом сезонности. Последовательность внедрения этих изменений должна учитывать такую зависимость.
- Изменение поддерживается инструментами регулярного управления:**
  - **обеспечение организационными и финансовыми ресурсами,** необходимыми для поддержки изменения. Например, возможность выделить функцию финансового контроля, не открывая при этом новую вакансию и не расширяя штат, или выделение бюджета на закупку аппаратов штрих-кодирования для ведения партионного учета;
  - **система материальной мотивации исполнителей,** поддерживающая достижение целей, на которые направлено изменение. Например, штрафы для отдела закупок в случае превышения лимита складских запасов;



- **система контроля результатов**, которые планируется получить при проведении изменения и возможности оценки отклонений. То есть выполнение задач по новым правилам должно приводить к формированию отчета, по которому руководство компании сможет контролировать показатели, запланированные в результате изменений, и отслеживать отклонения;
- **информационная система и доступная актуальная информация**, необходимая для поддержки новой схемы работы. Безусловно, можно проводить изменения, не поддерживая их информационными системами. Однако, по моему опыту, эффективность при этом сильно страдает. Все предприятия в какой-то степени используют информационные системы; задача эксперта по изменениям выявить, есть ли в ней необходимые данные, и если их нет, обеспечить процесс их генерации и хранения.

В случае, если необходимое изменение не будет поддержано всеми перечисленными инструментами, его внедрение вызовет отторжение системы, а эффективность будет низкой.

Поэтому необходимо встраивание локального изменения в систему работы компании путем внесения поддерживающих изменений в инструменты управления.

*Во второй части статьи мы приведем пример применения технологии точечных изменений, а также проанализируем каким образом, технология точечных изменений помогает компании получить существенный эффект с минимальными усилиями без необходимости проведения полномасштабной реорганизации.*