



Сергей ЕЛИСЕЕВ, кризис-менеджер, партнер УК «МЕНЕДЖМЕНТ 911+», член СД ЗАО «Комбинат строительных материалов»

Эффективность предприятия: кто виноват и что делать?

Несколько нижегородских предприятий в 2009 году вошли в банкротство, что привнесло потери бюджету, работникам и другим организациям. В ряду банкротов оказалось предприятие, которое пару лет назад считалось образцом инвестиционной деятельности и модернизации. «Неэффективный менеджмент!» – звучит стандартный тезис. Но почему теряется эффективность и как с ней управиться?

Во-первых, это подмена. Как говорится, «вам продали гораздо лучший мех!» Невозможно получить готовую методичку и использовать любое ПО (программное обеспечение). Можно получить только ПО с внедрением. Иначе это будет «черный ящик». Даже если получится положительный результат, понять, почему так вышло и использовать алгоритмы эффективности, невозможно.

Во-вторых, это 2D – долго и дорого. Внедрение исчисляется годами и миллионами долларов. В условиях стагнации практически недоступны или уже бесполезны. Они работают, но для тех, кто сделал задел в «сытые времена».

Требуются soft-решения, реализуемые на любой ИТ-платформе, дающие результаты в срок до года и имеющие стоимость, соответствующую экономике предприятия, а не объему часов, сложности ПО и «звездности» бренда. Для полноценного управления эффективностью предприятию необходимы три базовых метода управления – прибыль, финансовым циклом, стоимостью проекта.

1. Управление прибылью.

Действительно управлять сложным параметром, а не наблюдать за итогами возможно только при разделении его на независимые параметры и введении методов дифференцированного управления каждым из них. Для прибыли – это управление через маржинальный доход (МД)* и постоянные затраты (ПстЗ)**.

ДВА ФАКТОРА УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ



Соответственно, МД – должен прирастать, а ПстЗ – сокращаться. Приходилось слышать, что, дескать, все это известно/знаем, что далеко не равнозначно. В реальности отсутствует минимально-необходимое условие – полноценное деление на постоянные и переменные*** затраты, вместо того используются условные соотношения. Есть три элемента достаточного условия: бизнес-процесс максимизации МД по всем составляющим (клиент, продукт, менеджер), мотивация персонала и ценообразование от показателя МД.

2. Финансовый цикл (ФЦ).

Топ-менеджеры зачастую не могут ответить на вопрос, сколько денег нужно для предприятия. Ответ – столько, чтобы обеспечить

финансовый цикл. А сколько это, опять неизвестно, так как мало кто утруждает себя такими расчетами. На практике средний менеджмент (производственники, закупщики и сэйлзы) своими действиями увеличивают ФЦ, а «топы», не управляя этим параметром, вынуждены привлекать кредиты. Введение управления длительностью ФЦ позволяет высвободить 20 – 40% оборотных средств.

3. Управление стоимостью проекта.

Типичная ситуация: перед окончанием проекта выясняется, что требуется дополни-

тельно «инвестировать» еще 20 – 30% средств и времени, а потом еще раз... Затраты, например, 70% средств от суммы проекта, совсем не означают, что выполнено 70% работ, так как в эту сумму может войти удорожание работ, непредвиденные расходы, невыполнение одних и превышение других работ.

Избежать неожиданностей позволяет регулярный мониторинг состояния проекта. Построим линию сметной стоимости (плановый объем работ в плановых ценах нарастающим итогом). На текущий момент оценим освоенный объем (выполненные работы в плановых ценах). Разница по оси времени покажет нам отставание (опережение) проекта в днях. Разница по оси стоимости между ассигнованной стоимостью (оплачено и акцептовано) выполненных работ и освоенным объемом покажет превышение (снижение) текущей стоимости работ. По этим отклонениям менеджер проекта принимает необходимые корректирующие воздействия, оптимально каждые 10 – 14 дней.

Первые два метода относятся к основной деятельности по производству товаров/услуг, а последний – к не основному, но капиталоемкому виду деятельности. Для строительных компаний, напротив, основными являются методы №3 и №2.

Примечание:

* – разность выручки от продажи и переменных затрат;

** – затраты, не связанные с объемом производства продукции/услуг, включая затраты на фиксированную часть оплаты труда, на инфраструктуру, отопление и освещение, аренду, административные расходы и т. п.;

*** – затраты непосредственно на производство продукта/услуги (включая материальные, труд и энергоносители), которые изменяются прямо пропорционально вместе с объемом производства продукта/услуги.

КТО ВИНОВАТ?

Менеджеров есть за что «распинать» в части низкой эффективности бизнеса. Нахватались верхов – уже... Недоработываем – пока... Тщательнее надо – все еще... Однако эффективность менеджмента невозможно оценивать в отрыве от эффективности собственника. Здесь действуют две противоположные модели.

Эффективный собственник обеспечивает долгосрочное существование бизнеса и капитализацию как прирост стоимости бизнеса, а дивиденды получает из прибыли. Собственность для него – это ценность и результат созидательной работы.

Эффективный же «для себя» собственник «капитализирует» свои прежние успехи по приобретению предприятия – перекачивает индустриальные активы в личный финансовый капитал, а дивиденды получает из валового денежного потока, включая кредиты. Собственность для него – это лишь право легитимно распоряжаться денежными потоками.

Очевидно, что эффективность менеджмента вторична и напрямую зависит от модели реализации права собственности.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Если пройтись по популярным бизнес-идеям последнего времени, можно увидеть, что предлагаемые бизнес-спасительные-решения носят локальный характер или ориентированы на рост, как экстенсивное расширение. Наблюдается пустота в секторе методик роста эффективности, предполагающем развитие как качественные изменения. Эта пустота заполняется предложениями автоматизации и упорядочения процессов, чаще всего бюджетирования/управленческого учета или внедрения ERP-, MRP- систем.