



# Эффективность управления как необходимость во время кризиса



Начавшийся экономический кризис, продолжительность и последствия которого пока неизвестны, ставит руководителей компаний перед необходимостью решения нестандартных задач. В настоящее время неопределенность и нестабильность стали "новой нормой" для России и взаимосвязанных с ней стран. Кризис - время пересмотра стандартных методов ведения бизнеса. Он может открыть новые возможности для компаний, которые готовы к решительным действиям по повышению эффективности системы управления.



## **КРИЗИС - УГРОЗА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ**

Организации являются сложными социальными системами с высоким уровнем инерции. Как правило, очень трудно изменить статус-кво – негласный компромисс по организации процессов, независимо от уровня их эффективности. В последние годы экономического роста мы были свидетелями многочисленных случаев, когда даже дальновидные руководители чаще всего предпочитали отложить решения назревших не рутинных проблем и задач в управленческих системах (по принципу «избегания головной боли»).

Кризис открывает естественные возможности для выхода из зоны комфорта, преодоления организационной инерции и поиска новых источников эффективности. Эффективный лидер воспользуется кризисом, как шансом, для консолидации критических сил компании вокруг новой повестки по радикальному улучшению управления.



## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ПЕРВИЧНЫМ ИСТОЧНИКОМ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Как говорится в сказании: "Если топор затупился, и лезвие не отточено, то нужно будет прилагать большое усилие, а мудрость бы все предусмотрела". Качественное управление является основным фактором эффективности, способствующим расширению имеющихся ресурсов, а также их эффективному применению. Это звучит просто и тривиально, однако применение системного подхода для его осуществления является ключевой проблемой. Это выдвигает такие вопросы, как: "С чего начать?", "Что наиболее важно?" и "Как оценить систему управления?". Мы выделяем 5 важнейших подсистем управления, которые являются критическими для этих задач - стратегия, эффективность, операционное планирование, управление человеческими ресурсами и информационные технологии.

Данные подсистемы управления могут стать реальными источниками увеличения эффективности для руководителей. В этом кратком обзоре мы рассматриваем каждую подсистему в контексте их влияния на операционную эффективность бизнеса в период кризиса.



## **СТРАТЕГИЯ: ЗАЧЕМ И КУДА ВЫ ИДЕТЕ?**

Многие руководители компаний попадают в ловушку полного погружения в решение сиюминутных проблем («тушим пожар»), при этом, не обеспечивая привязки своих действий к стратегическому подходу, что грозит ухудшением стратегической позиции.

Самые благоприятные условия для изменения рыночных позиций предоставляются во время радикальных технологических изменений или экономических кризисов. Таким образом, кризис может обернуться благом для амбициозных компаний, которые стремятся изменить структуру рынка и укрепиться в лучшей стратегической позиции. Перед компаниями встает трудный выбор: сокращение или расширение (кризис затрагивает не только вас, но и ваших конкурентов), сохранение или модернизация бизнес-модели, диверсификация или специализация деятельности; участие в слияниях и поглощениях, либо осуществление защитной стратегии.

Стратегия должна стать процессом непрерывного стратегического анализа, диалога и решений, а не жестким планом или predetermined набором действий. Однако большинство компаний терпит неудачу не по причине плохих стратегий, а вследствие плохого выполнения. Наличие мотивированной команды с дисциплиной и общим видением четкого выполнения задач имеет решающее значение. Стратегия больше не является прерогативой немногочисленных представителей высшего руководства и сейчас она должна быть беспрецедентно гибким и всеобъемлющим процессом тщательного рассмотрения всех основных аспектов внутренних и внешних реалий. К примеру, во время кризиса 2009 года мы работали с банком, который значительно увеличил свою долю на рынке и сохранил прибыльность, в первую очередь, за счет непрерывного процесса стратегических обсуждений, что привело к четкой стратегической концентрации на сегменте малых и средних предприятий и потребительского кредитования.



## **УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ: ВЫ НЕ МОЖЕТЕ УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, ЧТО НЕ МОЖЕТЕ ИЗМЕРИТЬ.**

Кризисные времена заставляют фундаментально пересмотреть то, как и что мы измеряем и анализируем. Даже компании со зрелой системой управления эффективностью могут

столкнуться с этой проблемой, так как бизнес-цели и приоритеты, а также определение успеха изменяются во время спада.

Наиболее часто встречающиеся проблемы включают:

- Установленные показатели эффективности не отражают ключевые факторы успеха новой реальности.
- Отслеживание показателей не является периодичным и системным процессом (некоторые процессы вовсе не отслеживаются).
- Большинство ключевых показателей эффективности отслеживается только формально.
- Отсутствует связь между стратегическими целями компании и показателями индивидуальной эффективности по всей компании.
- Внимание топ-менеджмента акцентировано только на краткосрочных целях.
- Отсутствует привязка краткосрочных целей к долгосрочной эффективности.
- Незрелая практика обзоров показателей.

Например, в одном из компаний, основные финансовые показатели демонстрировали высокую эффективность. Однако, по нашему совету были отслежены более фундаментальные показатели, такие, как удовлетворенность клиентов, запуск новых продуктов, индекс мотивации сотрудников и текучесть кадров, которые выявили существенные среднесрочные угрозы.

При действенной системе управления эффективностью компании могут создавать эффективные механизмы реализации стратегии и синхронизировать работу всех подразделений, направленную на достижение поставленных целей.



## **ОПЕРАЦИОННОЕ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗА СЧЕТ УЛУЧШЕННОЙ КООРДИНАЦИИ**

Планирование в условиях кризиса является особенно серьезным испытанием, учитывая высокий уровень неопределенности, что крайне усложняет составление реалистичных прогнозов. Многим руководителям сложно преодолеть соблазн исключить планирование и действовать по ситуации. Тем не менее, в таких случаях бизнес рискует столкнуться с ограничением обозримого горизонта действий, поскольку отдельные решения по конкретным случаям могут оказаться неуместными в более широком контексте.

Из-за недостатков планирования и координации компании каждый день упускают возможности. Такие ситуации, как неосведомленность закупщиков о планах по продажам,

нецелесообразный бюджет капитальных расходов, непосильная дивидендная политика являются широко распространенными недочетами при планировании. В результате - нерегулярность поставок, угроза снижения качества, упущенные возможности и нехватка денежных средств.

С учетом всех очевидных трудностей, процесс планирования может перерасти в гораздо более гибкий процесс и источник творческих решений. При соответствующем управлении процесс может привести к коллективным усилиям в поиске актуальных решений, таких как реконструирование бизнес-процессов, инициативы по сокращению расходов, инновационные подходы и т.д.



## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СОГЛАСОВАНИЕ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ СОТРУДНИКОВ С ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧОМ К ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Обычно стратегические, или операционные планы, или же системы ключевых показателей эффективности терпят неудачу, когда личные цели сотрудников не синхронизированы с корпоративными целями. Для достижения этой синхронизации

лидеры могут использовать два мощных рычага - корпоративную культуру и компенсационные механизмы. Культура определяет эффективность в долгосрочной

перспективе, а лучшие системы мотивации сотрудников устанавливают четкую связь между эффективностью и вознаграждением. Мы видели много организаций, добившихся радикальных изменений в течение короткого периода времени благодаря разумно разработанной мотивационной системе. Дело не только в привязке вознаграждения к показателям эффективности, а в создании полностью синхронизированной компании.

Достижение синхронизации помогает реализовать болезненные инициативы, распространенные во время кризиса, такие, как сокращение персонала, реструктуризация и оптимизация, аутсорсинг или инсорсинг определенных функций, сведение внутренних политических манипуляций к минимуму и мобилизация усилий вокруг здоровых амбиций.



## **ИТ: ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ ОСНОВАНЫ НА ДАнных**

В эпоху «больших данных» управление многих компаний по-прежнему осуществляется по интуиции. Например, устаревшие информационные системы заставляют персонал тратить дополнительное время на рутинные коммуникационные задачи. Это подрывает

конкурентную позицию компании. С другой стороны, мы наблюдаем предприятия, обладающие сложными информационными системами, не совпадающими со стратегией. Иногда часть важной информации (например, про клиентов, расходы и т.д.) разбросана по системе. Таким образом, реальная задача заключается, в том, чтобы найти правильный набор ИТ-решений, полностью синхронизированных с особенностями бизнеса.

ИТ, как правило, являются дорогой инвестицией, но, парадокс заключается в том, что кризис может стать оптимальным временем для осуществления подобной инвестиции, поскольку формируется рынок покупателя, и требования к системам можно сформулировать гораздо лучше, учитывая императив эффективности.



## **ВРЕМЯ ДЛЯ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ**

Руководители бизнеса находятся под огромным давлением, так как они имеют дело с многочисленными внутренними и внешними проблемами. В то время, как некоторые руководители принимают единовременные решения и действуют ситуативно, те, кто применяют подход системного мышления и вкладывают свое время в разработку эффективных систем управления, будут иметь лучшие шансы оказаться среди победителей, как только улягутся волны экономического цунами.