



Модернизация систем управления как главное условие перехода к инновационной экономике

В.В. Ермаков, генеральный директор ООО «Промышленная стандартизация», <http://prom-standart.ru>

Согласно экономической теории, процесс производства есть единство трех компонентов: орудий труда, предметов труда и самого труда. Кроме них, существует еще четвертый компонент – СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ, обеспечивающая взаимодействие первых трех!

По нашему мнению, призывая россиян к МОДЕРНИЗАЦИИ экономической жизни, Президент Дмитрий Медведев в первую очередь имеет в виду модернизацию СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ предприятий реального сектора, ибо очевидно, что существующая система производственных отношений неэффективна! Она устарела, поскольку заимствована из СССР, и противоречит реальным имущественным отношениям.



Виталий Владимирович Ермаков

Сегодня российские управленцы, практически «на ходу», вынуждены осваивать десятки новых подходов, а порой целые пласты менеджмента, не адаптированные к российским условиям. Кроме относительно новых предметов (бюджетирование, управленческий учет, дистрибуция, логистика, стратегия, управление качеством), как из рога изобилия сыплются модные инструменты (SMED, Канбан, Poka-Yoke, BPR, BSC), программные продукты (Infor ERP SyteLine, Infor LN (Baan), SAP Business Suite), IT-приложения (ERP, CRM, BI,

APS), не говоря уже о регулярных обновлениях стандартов и сводов правил.

Перемены врываются в производственные отношения ежедневно и практически любое новшество связано с внедрением СТАНДАРТОВ: требуется качество – внедряй стандарты ИСО; нуждаешься в инвестициях – внедряй стандарты МСФО; заботишься об эффективности – внедряй стандарты МВА; стремишься к экономии – внедряй стандарты Бережливого производства. Внедряются стандарты оценки рисков, стандарты учета и отчетности, стандарты планирования и контроля, стандарты безопасности, документооборота, поведенческие, экологические, управленческие, информационные и многие другие.

Летом 2006 года ООО «Промышленная стандартизация» опубликовало прогноз, согласно которому в ближайшие годы потребность отечественной промышленности в разработке технических и технологических стандартов будет сокращаться. Причина этого в сокращении российских разработок продукции и оборудования. В том же прогнозе отмечалось, что потребность в организационных, поведенческих, корпоративных, управленческих стандартах будет возрастать, т.к. качественные Стандарты организации (СтО) – единственное, что позволяет предприятию, при отсутствии конкурентоспособного продукта, оставаться в рынке. Четкое исполнение внутренних регламентов, процессов, процедур снижает себестоимость, делая продукцию конкурентоспособной по цене!

Опытным руководителям хорошо знакомо чувство тревоги, возникающее с увеличением объемов деятельности Компании. Становится все труднее контролировать процессы, следить за изменением диспозиций, достоверно оценивать результаты. Труднее контролировать внешнюю среду, обрабатывать информацию, принимать обоснованные решения. Труднее прогнозировать, труднее взаимодействовать, обучать и т.д. Перед грамотным руководителем, стремящимся к эффективности, неизбежно встает вопрос: как внедрить великое множество подходов и правил в СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, не создав внутренних барьеров и противоречий? При этом само внедрение – лишь часть задачи! Главная цель – систематизация и согласованность нововведений в повседневной финансово-хозяйственной деятельности!



В крупных проектах «ручное управление» иногда может быть эффективным, но лишь короткое время и только в критической ситуации. В остальное время эффективность поддерживается с помощью СТАНДАРТИЗОВАННЫХ ПРОЦЕССОВ. Причем не тех процессов, которые сложились сами собой, «исторически»! А тех, которые разработаны профессионально, с учетом стратегии и миссии, с учетом среднесрочных целей бизнеса и, главное, регулярно обновляющихся!

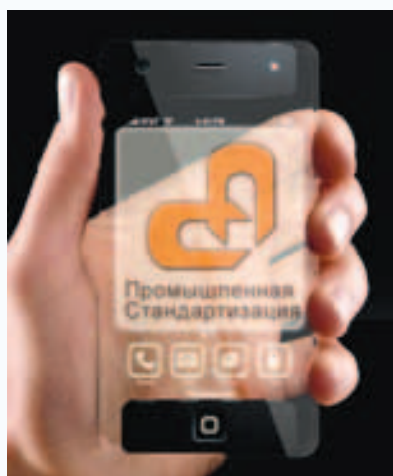
Руководители, делающие вид, будто у них «все под контролем», создают условия для развития естественных противоречий, заложенных в любой системе управления. Естественно, со временем противоречия набирают силу и проявляются в виде конфликта. Закономерно, что неуправляемые бизнес-процессы заканчиваются убытками, скандалами, отставками и, все чаще, техногенными катастрофами.

В хорошо управляемых структурах фонд *стандартов организации* (СтО) объединяет все технологии и практики корпоративного управления, доказавшие эффективность. Актуальность фонда поддерживается профессиональными стандартизаторами, т.к. СтО нельзя просто срисовать



с ISO или получить методом обложки. Их можно только разработать для конкретной компании, для конкретных условий, конкретных производственных отношений. Любая организация – живой организм в непрерывно изменяющейся среде! Очевидно, что эффективней будет та организация, которая быстрее и лучше учит изменения внешней среды во внутренних преобразованиях и закрепит их стандартами! При этом важно помнить: как бы хорош не был СТАНДАРТ, он подвержен старению, и потому без специальной, поддерживающей структуры быстро утратит свою актуальность.

В Компаниях, где система стандартизации отсутствует, количество управленческой документации с годами превращается в снежный ком. Инструкции и правила плодятся без меры, их редко пересматривают и практически никогда не отменяют! Со временем тяжелый панцирь из документов, противоречащих друг другу, лишает организацию операционной эффективности. Этим



объясняется повышенная косность старых организаций по сравнению с молодыми!

Как известно, одно и то же управленческое воздействие можно осуществить различными способами. Однако, если учитывать параллельные и сопряженные бизнес-процессы, окажется, что эффективный способ всего лишь один! Задача менеджера – найти этот способ. Задача стандартизатора – формализовать его, закрепить в Стандарте организации (СтО) и разработать стыковочный механизм взаимодействия на межфункциональном уровне.

Исследования показывают, что вероятность краха организации прямо пропорциональна количеству бессистемной документации, а также то, что компании, начавшие корпоративные реформы вынужденно, под давлением внешних факторов, значительно реже достигают успеха, чем те, кто планировал их заранее.

Для изучения рынка услуг в области повышения эффективности, маркетологи сгруппировали современных потребителей организационных стандартов. Оказалось, что спрос на СТАНДАРТИЗОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, в основном, представлен двумя крайними категориями менеджеров:

- первая категория – руководители, уставшие от хаоса и рассогласованности, желающие получить реальный контроль над процессом и управлять развитием ситуации;
- вторая категория – руководители, критикуемые «сверху», карьера которых в опасности, в том числе уже получившие последнее предупреждение.

Иными словами, первые модернизируют систему управления сознательно, стремясь эффективно управлять производством и/или контролировать бизнес. Вторые делают то же самое из страха, опасаясь неблагоприятных для себя последствий. Нет недостатка в примерах, когда крупные холдинги, не сумевшие обеспечить подчиненность и подотчетность своих структур, распались на мелкие княжества и прекращали существование, так ничего и не родив!.. Игра «ва-банк» без хорошей СИСТЕМЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ, может, кому-то представляется смелостью, но на наш взгляд, это безрассудство!..

Много месяцев в обществе не стихает дискуссия о том, как сделать экономику инновационной. Однако большинство ответов на самый трудный вопрос: «С чего начать?» – откровенно утопично! Предложения типа «Сначала надо искоренить коррупцию!», «Тысячекратно увеличить финансирование научных организаций!» или «Технически перевооружить все предприятия!», уводят от главной проблемы: низкой эффективности корпоративного управления. Не стану использовать штампов о том, что начинать надо с себя! Замечу лишь, что без повышения внутренней управляемости никакие внешние улучшения результата не дадут! К тому же по срокам и стоимости

реализации реформа корпоративного управления не сопоставима с прочими мерами. Она по силам любому предприятию, для которого качество и конкурентоспособность – реальная цель, а не слова для произнесения с трибуны!