

УДК 658,5

Е.С. Балашова

**ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ КОМПЕНСАЦИИ
ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

E.S. Balashova

**EFFECT OF PAYMENT METHODS ON THE EFFECTIVENESS
OF INTERNAL RESERVES
OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT**

Рассматривается проблематика менеджмента современной промышленной компании, показаны сложности управления в высококонкурентной среде. Особое внимание уделяется современным организационным технологиям, позволяющим повышать эффективность деятельности предприятия.

РЕСУРСЫ. МЕНЕДЖМЕНТ. РЕЗЕРВЫ ПРОИЗВОДСТВА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ.

The article deals with the problems of modern industrial management company, shows the complexity of managing in a highly competitive environment. Special attention is paid to modern organizational technologies to increase the efficiency of the company.

RESOURCES. MANAGEMENT. PRODUCTION RESERVES. ORGANIZATIONAL TECHNOLOGIES. LEAN PRODUCTION. THEORY OF CONSTRAINTS.

Компенсация производственных резервов в условиях ресурсного дефицита промышленных компаний становится особенно актуальным направлением деятельности. В отечественной промышленности в начале XXI в. наметился подъем, многие сектора производства стали восстанавливаться. Однако последний финансовый кризис вновь изменил ситуацию: кредитные ресурсы стали либо недоступны, либо очень дороги, и как следствие, возник острый дефицит оборотных средств. Современная конкуренция товаропроизводителей обуславливает уровень спроса на производимый продукт гораздо ниже имеющегося предложения, что сильно усложняет деятельность производственных предприятий. Компенсация внутренних резервов предполагает их замену организационными технологиями, т. е. моделями организации бизнес-процессов. Максимальная эффективность подобной замены возможна в случае, когда единое организационное построение охватывает весь бизнес. В этом случае можно полностью использовать каскадирование целей и задач,

а также взаимодополняемость основных бизнес-структур компании.

Классически создание устойчивого конкурентного преимущества промышленной компании предполагается через стратегию достижения двух разнонаправленных целей: качество – вверх, стоимость (затраты) – вниз [4]. Однако большинство российских предприятий сегодня не готовы к одновременному достижению предлагаемых задач. Исходя из этого, особую актуальность приобретают организационные технологии, позволяющие оптимизировать имеющиеся в распоряжении компании резервы таким образом, чтобы выход производственного процесса (производительность) увеличивался при неизменном входе (используемая ресурсная база). Другой вариант реструктуризации деятельности предполагает обратное изменение – неизменный выход (объем производимой и реализуемой продукции в единицу времени) при сокращенном входе (уменьшенная величина используемых ресурсов компании). Выбор одного из двух вариантов обуславливается ры-

ночной конъюнктурой конкретного бизнес-субъекта, т. е. тем, насколько рынок готов или не готов принять увеличение предложения продукта компании.

Действуя подобным образом, предприятие упрощает первичную задачу – управление уровнями затрат и качества одновременно. Качество продукции принимается константной величиной, обеспечение этого условия деятельности возможно заменой контроля качества продукции встроенным контролем качества производственных процессов (SPC, FMEA, APQP и пр.).

В самом общем виде эффективность управления промышленным предприятием можно описать как уровень и скорость адекватной реакции на изменения внутренней и внешней среды бизнеса. Оценка эффективности деятельности традиционно производится с применением целого комплекса показателей, включающим в себя абсолютные и относительные величины. Абсолютные показатели эффективности характеризуют общую величину эффекта, получаемого в результате деятельности производственной системы. Сравнительные (относительные) показатели эффективности дают возможность сравнения различных вариантов деятельности, а также степень приближения выбранного варианта к идеальному – нормативному (сравнение с ГОСТ или с лучшим по отрасли показателем). В любом случае эффективность управления промышленным предприятием основана на анализе отношения эффекта деятельности к затратам на ее осуществление. Увеличение эффективности, таким образом, можно достигнуть путем увеличения отдачи (эффекта деятельности) либо сокращением совокупных затрат на ее осуществление.

Оптимизацию производственных резервов компании логично начинать, отталкиваясь от целей компании в долгосрочном и оперативном периодах.

Ресурсы как средство достижения стратегических целей компании описываются такими основными характеристиками, как производительность и затратность. Оптимизация ресурсов возможна по одному из двух направлений – оптимизация резервов или оптимизация затрат.

Оптимизация резервов должна начинаться с оценки потенциальной производительной

способности резерва для достижения целей в рамках выбранной стратегии. При этом необходимо учитывать способы повышения производительности путем перебора и использования известных методов и методик (5S, Just In Time, Kaizen, TPM, WBB и пр.).

Оптимизация затрат, в свою очередь, может происходить по одному из двух вариантов: – оптимизация затрат на формирование активов (оптимизация источников формирования активов компании, управление структурой капитала);

– оптимизация самих активов (при неизменной структуре совокупного капитала изменение уровня затрат активов компании).

Таким образом, оптимизация затрат ресурсов может осуществляться на трех стадиях производственного процесса:

Ресурсы – Активы-Пассивы – Затраты.

Главной стратегической целью предприятия в условиях заданных ограничений становится *cost saving* (минимизация затрат). Основной идеей такой стратегии является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, при этом ее эффективность основана на выявлении большого количества резервов таких сокращений. В основу стратегии *cost saving* положен принцип регулирования производственных резервов, которые предприятие готово задействовать в организации и осуществлении производственного процесса.

Разработка и реализация подобной стратегии начинаются с определения причинно-следственных связей компании, т. е. с определения первичных целей. Необходимо выявить, что для компании в настоящий момент важнее:

- 1) добиваться результативности (*effectiveness*);
- 2) делать «правильные» вещи – производить востребованный рынком продукт (*doing the right things*) и добиваться одновременно высокой эффективности;
- 3) делать вещи «правильно» (*doing things right*), т. е. принимать верные решения и осуществлять их реализацию при оптимальных затратах ресурсов.



Рис. 1. Основные взаимосвязи производственного процесса

Исходя из вышесказанного, компанию можно представить в следующем виде (рис. 1).

Затраты отражают использование производственных ресурсов. Подразделение ресурсов на производственные и непроизводственные (финансовые) очень важно: с одной стороны, в ходе хозяйственной деятельности эти ресурсы постоянно трансформируются друг в друга, с другой — потребление именно производственных ресурсов приводит к появлению затрат. Для управления и оптимизации затрат необходимо сопоставлять в каждый момент времени величину затрат с полученным результатом и отслеживать затратную цепь на всем протяжении — от рынка снабжения до рынка сбыта.

Затратная цепь по своим основным пунктам практически полностью повторяет поток создания добавочной ценности, под которым понимается полная последовательность процессов от истока (первоначального сырья) до покупателя и обратно [1].

Управление потоком создания добавочной ценности представляет собой обоснованный выбор организационной технологии, или модели бизнеса. Этот вопрос широко освещается в современной литературе, так как его актуальность в настоящий момент несомненна.

Идея потока создания добавочной ценности, в первую очередь, основывается на *lean production* (методике бережливого производства). *Cost saving* в *lean production* есть встроенная стратегия деятельности. Неважно, какая конкретная цель является в настоящий момент для компании приоритетной, минимизация издержек всегда сопутствующая задача или, в отдельных случаях, необходимое обязательное условие. Идея и основное отличие *lean production* от идеи массового производства

(*mass production*) в том, что значимость любого внутреннего процесса оценивается с позиции потребителя, в идеальном случае — с позиции внешнего потребителя, а не исполнителей — участников процесса. Исходя из этого принципа, обнародованная компанией Тойота статистика [2], что лишь 10 % выполняемых на производстве операций добавляют стоимость, т. е. не являются потерями, верна. Действия, необходимые производителю, но не представляющие ценности для конечного потребителя, считаются действиями, необходимыми, но не создающими добавочную ценность, т. е. производственными потерями.

Подобный взгляд на производственный процесс обладает в равной степени как достоинствами, так и недостатками. Ориентируясь на достоинства метода, нельзя не обращать внимания на его недостатки, так как последние могут, в самом неблагоприятном случае, полностью нивелировать имеющиеся преимущества.

Основным достоинством *lean production* является бесспорная целевая направленность на потребительские нужды. Производитель пытается выстроить свою деятельность так, чтобы делать только то, что требует потребитель, за что тот намерен (согласен) платить. Таким образом, минимизируются операционные затраты. Идеальной является ситуация, когда все постоянные затраты путем реструктуризации деятельности переводятся в переменные. В этом случае их величина прямо пропорциональна выручке от основной деятельности, что делает компанию менее уязвимой при рыночных потрясениях. Стратегии деятельности *lean production* в полной мере соответствует (по классификации Р. Дафта) сетевая организационная структура [3], рис. 2.

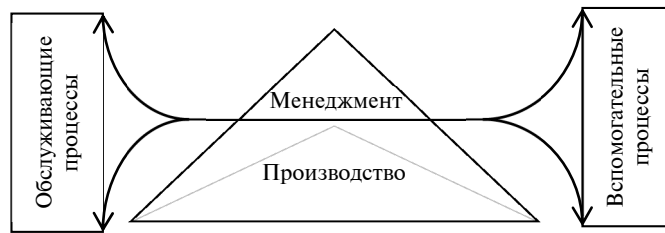


Рис. 2. Схема сетевой организационной структуры по Р. Дафту

В таком организационном построении в компании остаются две функциональные области деятельности: менеджмент (руководство, планирование, организация, контроль бизнеса) и производство (производство основного продукта, ради которого компания создавалась). Все обслуживающие и вспомогательные процессы отдаются на *out sourcing* (снабжение со стороны). Подобная реструктуризация бизнеса позволяет изменить структуру операционных затрат компании, а также масштаб бизнеса без изменения объемов производства. Предприятие как бы «сдувается» в своих размерах, поскольку у него все обеспечивающие процессы организуются и реализуются подрядчиками.

Эта модель ведения бизнеса, безусловно, крайне эффективна в высококонкурентной среде. Причем, высокий уровень конкуренции должен быть во всех сферах деятельности: в той, где специализируется сама компания, а также в тех, где заняты подрядчики предприятия. Высокая конкуренция в сфере деятельности рассматриваемой компании объясняет и обуславливает необходимость построения такой сложной в исполнении организационной конструкции бизнеса, в противном случае менеджмент и собственники бизнеса обычно недостаточно мотивированы к работе в условиях сильной зависимости от подрядчиков. Высокая конкуренция на тех рынках, где специализируются подрядчики, приводит к тому, что уровень цен на предлагаемые услуги или товары является приемлемым для промышленного потребителя и в совокупности цены могут быть сравнимы с себестоимостью этих же товаров и услуг, производимых самостоятельно для собственных нужд. Переход на данную модель, кроме всего прочего, позволит также приобретать товары и услуги высокого качества, значительно более высоко-

кого, чем можно было бы добиться самостоятельно на вспомогательных производствах.

Следующим преимуществом сетевой организационной структуры является то, что деятельность структур, отданных на *out sourcing*, регулируется договорами подряда. Объем закупок по таким договорам зависит от величины заказов по основной деятельности: в случае их роста потребность в обслуживающих процессах повышается, в случае сокращения — падает. Таким образом, содержание обслуживающих и вспомогательных структур перестает быть постоянным обременением предприятия, объем постоянных затрат в бюджете сокращается и прибыль компании более чутко реагирует на изменение уровня продаж.

Данная схема работает только в условиях высококонкурентной среды, так как основными недостатками подобного организационного построения являются высокая зависимость операционной деятельности компании от подрядчиков и невозможность прямого контроля над работой, отданной на *out sourcing*. Ограничение внешней среды в виде требуемого уровня конкуренции резко снижает область применения этой организационной структуры.

Есть еще один любопытный момент, также сильно ограничивающий возможность применения сетевого построения бизнеса. Классики *lean production*, авторы множества книг по теории бережливого производства, исследователи многочисленного опыта его внедрения на различных предприятиях — Джеймс Вумек и Дэниел Джонс в какой-то момент времени решили самостоятельно внедрять на практике имеющиеся у них знания. Они приобрели убыточное предприятие, вычистили все ненужные запасы и устранили все процессы, не представляющие ценность для потребителя. Достигнув оптимального, по

их мнению, состояния производства, они решили взять кредит на дальнейшее развитие бизнеса. Приглашенный для этой цели кредитный инспектор в кредите отказал, объяснив свою позицию тем, что у компании нет материального обеспечения требуемой суммы [5]. Таким образом, проявляется очень серьезный недостаток подобного организационного построения – недостаточный уровень финансовой устойчивости предприятия при потенциально высокой деловой активности компании.

Промышленные предприятия не являются простыми организациями, и как следствие, принципы *lean production* в чистом виде не всегда применимы. *Lean production* как система управления бизнесом появилась в машиностроении, основные ее инструменты и методы учитывают, в первую очередь, особенности конвейерного производства. Всевозможные допущения и поправки приводят к тому, что система *lean production* на практике серьезно трансформируется и теряет тем самым свою эффективность.

Известное понятие «мультипликативность» сложных систем (другое название – «эффект бабочки») хорошо иллюстрирует возможную неэффективность модели *lean production*. Мультипликативностью обладают все сложные системы. Это качество проявляется в том, что любое, даже самое небольшое, изменение одного места системы приводит к неизбежному изменению других мест или всей системы в целом. На практике мультипликативность обычно носит негативный характер. Например, промышленная компания начинает производить новый продукт. После получения заказа на этот продукт проделана большая подготовительная работа: отобраны поставщики нового сырья, с ними заключены контракты, разработана и адаптирована логистическая схема товародвижения нового материального потока, изготовлена новая оснастка, произведена и опробована переналадка имеющегося оборудования. Казалось, что большая подготовительная работа проведена в срок, с учетом всех потенциальных «узких мест». Тем не менее, в ее последней стадии, а возможно даже во время запуска может выясниться, что процесс на грани срыва из-за отсутствия малозначительного материала, который имелся всегда или который можно

было всегда легко купить, но не в конкретный момент.

Промышленное предприятие – это сложная система, в которой нет мелочей, нет неважных элементов. Взаимосвязь элементов проявляется постоянно, и воздействие на один элемент меняет всю систему. На этом принципе основывается теория ограничения систем Элии М. Голдратта, который предлагает управлять предприятием через управление самым слабым звеном системы.

Теория ограничений (*Theory of Constraints – TOC*) [6] – это одна из последних основополагающих теорий менеджмента, противопоставляющая свои идеи крайне популярному *lean production* (бережливому производству). *TOC* предполагает, что любая управляемая система (предприятие) имеет очень небольшое число ограничений, и именно они являются ключом к повышению эффективности ее деятельности.

TOC ориентирована на ситуацию, когда менеджмент компании может принимать управленческое решение без учета ограничений используемой теоретической модели. *TOC* ставит перед собой следующие цели:

1) достижение максимальной гибкости работы компании, позволяющей при необходимости реагировать на всевозможные незапланированные изменения;

2) повышение производительности работы компании в целом (надо отметить, что в качестве возможного достижения ставится уровень повышения производительности минимум на 50 %);

3) сокращение объема товарно-материальных запасов (здесь *TOC* частично повторяет типологию производственных потерь *lean production*, которая также складские запасы считает одной из самых затратных статей производственных потерь);

4) увеличение скорости производства, при этом управляющим объектом становится вся система в целом для достижения синергетического эффекта.

Идея системного подхода пронизывает всю теорию ограничений Голдратта. В первую очередь, системный подход используется для определения оптимума системы: «эффект синергии невозможно получить, максимизируя отдачу от каждого компонента системы, – нужно координировать и синхронизировать

работу ее частей. Это означает, что для максимальной выгоды системы в целом некоторые ее элементы, возможно, должны работать не в полную мощность». Другими словами, оптимум системы не равен сумме локальных оптимумов.

Если представить компанию в виде цепи, то прочность системы, как и прочность цепи, равна прочности ее слабейшего звена. Укрепление цепи в целом может оказаться безрезультатным, если оно не направлено на укрепление самого слабого звена. Если же укрепить слабое звено, то прочность системы в целом вырастет, но лишь до следующего слабого звена. Подобные слабые звенья и являются ограничениями деятельности промышленного предприятия, при этом они могут быть как внешними, так и внутренними. Внутренние ограничения равны размерам организационных ресурсов предприятия, причем логично учитывать, в том числе, ограничение времени. Внешние ограничения – это ограничения рынка: система не может производить больше, чем рынок может реализовать. Учет ограничений, внешних и внутренних, должен производиться по принципу приоритетности. В первую очередь, управленческие усилия и имеющаяся ресурсная база должны быть направлены на ликвидацию того ограни-

чения, которое является слабым звеном системы в целом. Его устранение приведет к тому, что прочность цепи – эффективность деятельности всего предприятия вырастет, но только до следующего ограничения. Таким образом, стратегия менеджмента в теории ограничений Голдратта принципиально иная, чем в *lean production*. Бережливое производство предлагает рассредоточить управленческие воздействия по компании в целом и добиваться тем самым процесса непрерывного усовершенствования (*kaizen*), приводящего к повышению эффективности деятельности компании.

Теория ограничений при достижении той же цели – повышения эффективности деятельности, наоборот, призвана фокусировать управленческое внимание на одном участке деятельности, являющемся в настоящий момент слабым звеном цепи.

Универсальных методов управления промышленным предприятием, конечно, нет. Достоинства каждой конкретной модели сопровождаются ее неизбежными недостатками. В предприятии как в системе нет ненужных или малозначимых элементов – все одинаково важно. Выбор организационной технологии построения бизнеса должен учитывать все возможные последствия, включая негативные.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глухов, В.В. Организация бережливого производства [Текст] / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 237.
2. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] : пер. с англ. / Джеффри Лайкер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
3. Дафт, Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2001. – 829 с.
4. Имаи, М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] : пер. с англ. / М. Имаи. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 346 с.
5. Карасюк, Е.Ю. Слон на танцполе. Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать [Текст] / Е.Ю. Карасюк. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013. – 280 с.
6. Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия [Текст] : пер. с англ. / У. Детмер, Э. Шрагенхайм. – М.: Альпина Паблшерз, 2009. – 330 с.

БАЛАШОВА Елена Сергеевна – доцент кафедры экономики и менеджмента недвижимости и технологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук. 195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, тел. (812)534-74-13, elenabalashova@mail.ru

BALASHOVA, Elena S. – St. Petersburg State Polytechnical University. 195251, Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: elenabalashova@mail.ru
