



Н.А. ЖДАНКИН

Доктор технических наук, академик РАН, президент консалтинговой компании ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ»

КАК ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ КРИЗИСА

Кризис и микроэкономика

Если на макроэкономическом уровне последствия мирового финансового кризиса более или менее понятны и прогнозируемы, то на микроэкономическом уровне (предприятие, фирма, компания) дела обстоят не так определенно.

Слово «кризис» вызывает панику у большинства российских руководителей и не только российских. Ведь кризис — это крах, это неплатежи, это паралич банковской и финансовой систем, это отток капитала в более спокойные (читай: оффшорные) зоны, это застои в реальном секторе экономики и т.д., и т.п.

Как руководители предприятий противостоят кризису? Тут набор средств и инструментов традиционен:

1. сокращение затрат;
2. увольнение людей;
3. ожидание лучших времен.

Первое направление (сокращение затрат) используется на первом этапе кризиса, когда все только-только начинается. Оно мало влияет на деятельность предприятий, поскольку сокращать, как правило, трудно.

Второе направление (увольнение людей) включается на более сложной стадии развития кризиса, когда уже начинаются серьезные проблемы. Самое главное — грамотно уволить людей, чтобы не возникало никаких проблем с жалобами, судами, инспекцией по труду и пр.

Третье направление (ожидание лучших времен) как стратегия последующих этапов кризиса, полезно, но требует времени. Однако бизнес не может стоять на месте, он требует развития. «Обновляйся или умри!» — гласит известная заповедь. Поэтому пассивное ожидание малопродуктивно и не решает проблем предприятия.

Из трех перечисленных направлений самое эффективное и результативное — второе. Так что персонал предприятий ждут тяжелые времена. Получается, что персонал — это ненужный пассив, балласт, от которого избавляются при первом же шторме-кризисе.

Но правильно ли это?

Можно ли представить себе полководца, который перед решающим сражением «увольняет» своих солдат, свою гвардию. Можно ли представить



себе предприятие без актива? Он потому и называется «актив», что представляет собой активную часть предприятия, главную часть, которая обеспечивает работу и зарабатывает деньги.

Конечно, порой не обойтись без сокращений. Бывают разные ситуации, и тут нельзя огульно критиковать всех руководителей. Однако хорошее предприятие, хороший руководитель пойдет на сокращение людей только в самом крайнем, смертельном случае. Пока крайнего случая у нас в России что-то не наблюдается.

«Костяк», команду вообще трогать нельзя! Работодателю можно делать все что угодно — снижать зарплату, отправлять в отпуск без содержания, оптимизировать затраты, перестраивать подразделения, менять содержание их работы, — но людей увольнять нельзя. Сохранить работоспособность коллектива, включить коллективный разум, вместе искать выход из кризиса, думать сообща над решением злободневных проблем — вот главные задачи руководителя в кризисе.

Кризис — благо?!

Кризис — это, конечно, плохо, но в нем есть и положительные моменты. Как конфликт — способ разрешения противоречий, так и кризис подобно лакмусовой бумаге проявляет слабые стороны предприятия.

Вспомните, часто ли работодатели-руководители в равнинном течении жизни задумывались над своими проблемами? Пока гром не грянет, мужик, как известно, не перекрестится. И вот гром грянул. Пора подумать и задать себе животрепещущие вопросы:

- А так ли хорош мой бизнес?
- Так ли он эффективен и конкурентоспособен?
- Где мои резервы?
- Где те ключевые кнопки, нажав на которые, можно добиться реального повышения эффективности?
- Какова моя команда, и готов ли я пойти с ней «в разведку» (читай: в кризис)?

Для поиска ответов на поставленные вопросы существует аналогичный набор средств и инструментов, которые даны ниже (табл. 1) как противопоставление традиционным действиям.

Ниже рассмотрим, как практически претворить в жизнь данные инструменты для преодоления кризиса.

Кризис и обучение персонала

Очевидно, что перестройка предприятия и его развитие, внедрение новых форм работы

Таблица 1.
ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В КРИЗИСЕ

	Как традиционно действует руководитель в кризисе	Как должен действовать
1.	Сокращение затрат	Повышение эффективности бизнеса за счет роста производительности труда, снижения издержек и повышения ответственности управления, то есть создание резервов («подушек безопасности») на случаи кризисных ситуаций.
2.	Увольнение людей	Формирование конкурентоспособной команды за счет эффективных форм обучения и мотивации персонала, способной противостоять кризисным ситуациям и даже обращать их в свою пользу.
3.	Стратегия «шагреновой кожи» — сжатие и ожидание лучших времен	Разработка и реализация эффективной стратегии развития , учитывающей все многообразие кризисных ситуаций и дающей ответы на существующие вызовы.

Сохранить работоспособность коллектива, включить коллективный разум, вместе искать выход из кризиса, думать сообща над решением злободневных проблем — вот главные задачи руководителя в кризисе

и антикризисного управления невозможны без обучения. И сейчас, в условиях кризиса, самое время задуматься над **эффективными формами обучения персонала**. Предприятия должны получить ответы по крайней мере на два вопроса:

1. Как учить персонал?
2. Чему учить персонал?

Обучение — это важнейшие инвестиции, которые должны давать адекватную отдачу.

Можно выделить несколько причин, почему предприятия не получают отдачи от инвестиций в обучение своих сотрудников.

Очевидно, что перестройка предприятия и его развитие, внедрение новых форм работы и антикризисного управления невозможны без обучения. И сейчас, в условиях кризиса, самое время задуматься над эффективными формами обучения персонала

Причина 1. Обучение планируется не от потребностей, а от бюджета. На предприятиях, как правило, утверждается план обучения персонала на год. Под него выделяются деньги, и служба персонала в течение года направляет специалистов в Москву, Санкт-Петербург или в свой региональный (местный) институт повышения квалификации. Плохо, если при составлении плана служба персонала скорее заинтересована «освоить бюджет», чем удовлетворить потребности предприятия.

Причина 2. Подмена цели обучения. Обучение используется в качестве поощрения (реже — наказания). Учеба в Москве рассматривается, например, как элемент поощрения. Результатов от такого обучения никто не ждет.

Причина 3. Формальное отношение к обучению. Обучение сотрудников является обязательным, например, при стандартизации предприятия: получение и поддержание сертификатов невозможно без регулярного повышения квалификации персонала. Яркий пример формального отношения к учебе — обучение при установке на предприятиях систем менеджмента качества (СМК) по МС ИСО 9001. Руководство выделяет деньги за разработку СМК, но не контролирует ни качество процесса обучения персонала, ни качество установки самой СМК. Формальная учеба приводит к формальной СМК, которая не дает никакого повышения эффективности.

Причина 4. Знания не применяются на практике: нет системы их поддержки на предприятии. Возвращаясь на предприятие после обучения, сотрудник часто не может применить новые знания на практике, поскольку они не востребованы. Нам известны случаи, когда даже генеральный директор после обучения не мог преодолеть ментальности коллектива. Не помогли ни строгие приказы, ни меры воздействия.

Единичное обучение — это распыление средств. Вроде бы денег тратится много, а эффективность низкая. К тому же при этом очень высок риск того, что человек, обучившись, обогатившись новыми знаниями и подходами, подняв при этом уровень своих амбиций, получит адекватную отдачу в виде карьерного роста и роста зарплаты в другой организации. Предприятие при этом теряет и специалиста — носителя новых знаний, и деньги, вложенные в его обучение.

Есть, конечно, необходимость и единичного обучения для отдельных специалистов (топ-менеджеры, экономисты, бухгалтеры), но в основной массе обучение должно быть **корпоративным**.

Таблица 2.
СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ

Параметры	Код строки	Единичное обучение (1 чел.)	Корпоративный семинар (25 чел.)
Планируемый годовой бюджет обучения, руб.	Б	1 000 000	1 000 000
Средняя стоимость 1 единицы обучения, руб. $C = C1 + C2 + C3 + C4$ В том числе:	С	35 000	190 000
собственно обучение	С1	15 000	150 000
проезд (самолет)	С2	12 000 (1 чел.)	24 000 (2 тренера)
гостиница	С3	6 000	12 000
суточные	С4	2 000	4 000
Количество обученных слушателей за 1 единицу обучения, чел.	К1	1	25
Общее количество обученных за год, чел. $КО = Б / C * К1$	КО	28	131
Удельные затраты на обучение 1 чел. в год, руб. $УЗ1 = Б / КО$	УЗ1	35 700	7 600

Корпоративная форма обучения — это обучение на базе своего предприятия, когда не отдельные специалисты предприятия едут на учебу, а учеба приезжает на предприятие. «Не гора идет к Магомету, а Магомет идет к горе!» При этом обучается целая команда специалистов.

Корпоративные семинары эффективнее по нескольким причинам:

- *Достигается критическая масса новых знаний.* Когда не один-два, а 25–30 человек получают новые знания, неизбежность их внедрения в работу предприятия становится не только возможной, но и очевидной.

- *Снижается риск утраты новых знаний и потери денег при увольнении специалиста.* Носителем знания становится не отдельный специалист, а команда специалистов.

- *Экономия на затратах.* Провести один корпоративный семинар-тренинг на предприятии на Урале в четыре-пять раз экономичнее, чем по очереди направлять 25–30 специалистов на учебу в Москву. Результаты сравнения единич-

ной формы обучения с корпоративными семинарами-тренингами приведены в *табл. 2*.

● *Обучение нацелено на решение практических задач.* Предприятие параллельно получает проекты решений реально существующих проблем. Корпоративное обучение, как правило, проходит в форме семинаров-тренингов, построенных на примере собственных проблем предприятия.

При этом предприятие получает, как говорится, «два в одном» — и обучение персонала, и решение своих проблем. Немаловажно и то, что специалисты, участвующие в тренинге, вырабатывают навыки **командной** работы. По сути, в ходе тренинга происходит **командообразование**.

Как видим, корпоративная учеба значительно эффективнее. А если еще учесть, что при этом будут рассмотрены всего **пять тем** (а не 28, как при единичной форме обучения) и практически подготовлена команда под решение каждой темы, сориентированной на конкретную проблему предприятия, то становится очевидным, что без корпоративного обучения предприятиям просто не обойтись, тем более в жестких условиях кризиса.

Ответ на вопрос «**Чему учить персонал?**» строго определяется проблемами предприятия. Если говорить о самых актуальных проблемах сегодняшнего дня, то это будут следующие темы:

- Разработка эффективной стратегии развития предприятия.
- Совершенствование организационной структуры предприятия.
- СМК по МС ИСО 9001 как инструмент эффективного управления.
- Создание системы бережливого производства KAIZEN на базе СМК.
- Эффективные технологии управления персоналом.
- Разработка эффективной системы мотивации персонала и др.

Кризис и СМК

Кризис позволяет по-новому взглянуть и на проблемы СМК в России. Особенности национальной сертификации таковы, что главным мотивом при внедрении СМК был сертификат на нее. Заметьте, не сама система, а сертификат. Его наличие позволяет предприятию получить ряд формальных преимуществ, дающих дополнительные возможности при реализации продукции, участия в тендерах и пр.

Нужен сертификат? Пожалуйста. Спрос определяет предложение. И предложение сегодня се-

рьезно превысило спрос. Качество услуг и цена резко идут вниз. Недавно было объявление в Интернете: «Сертификат по ИСО 9001 — за две недели!». А буквально на днях нас сразила реклама: «Сертификат ИСО 9001 — за один день! 30 тысяч рублей наличными и шоколадка секретарю». Причем предлагаются сертификаты серьезных международных органов по сертификации. Не будем их называть, это антиреклама, но такие вещи недопустимы.

Мы на своем опыте убедились, что персонал многих предприятий, давно получивших сертификаты, имеет смутное представление о СМК. Рынок России еще не созрел для создания эффективных СМК. Однако спасибо кризису. Думаю, благодаря ему появится **спрос на эффективность**.

Сегодня внедрение СМК обусловлено как требованиями клиентов и партнеров по бизнесу, так и интересом к улучшению системы управления и повышению ее конкурентоспособности. И это соотношение, по нашим оценкам, составляет где-то 80:20, по принципу Парето.

Персонал многих предприятий, давно получивших сертификаты, имеет смутное представление о СМК. Рынок России еще не созрел для создания эффективных СМК. Однако спасибо кризису. Думаю, благодаря ему появится спрос на **эффективность**

На 80% постановка СМК обусловлена внешними факторами — партнерам и клиентам нужен сертификат, а на 20% — стремлением к эффективности. Однако в ходе работы как-то быстро забывается про 20%, но хорошо помнится про 80. Тем более что поджимают клиенты, сроки и деньги. Поэтому оказываются потерянными и те 20%, которые могли бы по Парето завтра дать 80% эффективности.

Нужно догонять рынок, поэтому сейчас самое время заняться разработкой и внедрением эффективных систем управления на базе СМК. В то же время надо понимать, что СМК — это только первый шаг, который упорядочивает все процессы на предприятии, выстраивает их в правильном направлении. Такой порядок позволяет добиться результативности и первичной эффективности; проще говоря, это наведение элементарного порядка в доме. Дальнейшие шаги в сторону повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия — внедрение

стандарта ИСО 9004 (экономическая эффективность), постановка бережливого производства, внедрение подходов KAIZEN и др. Это уже более тонкая настройка, если хотите, «дорогой евроремонт» (точнее, «японоремонт»), требующий специальных навыков, знаний и, главное, желания это делать. Причем СМК и KAIZEN не представляют собой некий шаблон, они адаптируются под каждое предприятие.

Кризис, инновации и KAIZEN

Когда садишься за руль японского автомобиля, то реально ощущаешь KAIZEN в действии. KAIZEN — это путь к совершенству. Под «зонтиком» KAIZEN объединилось целое семейство стандартов (принципов управления), таких как ориентация на потребителя, всеобщий контроль качества TQC, кружки контроля качества, система подачи предложений, порядок на рабочем месте 5S, всеобщий уход за оборудованием TPM, Канбан (система бирок), точно вовремя (just-in-time), ноль дефектов, повышение производительности, разработка новой продукции и пр.

Особенности KAIZEN в том, что система ориентирована на процесс, на его детальную отладку и точную настройку. Это движение мелкими шагами к цели с кропотливой, изнурительной работой по наладке процесса и доведением его до совершенства.

KAIZEN всегда рассматривался как некий антипод инновациям. Это два разных подхода. KAIZEN — это эволюция, мелкие шажки, долгосрочный, устойчивый, порой мало заметный эффект, постепенные изменения, традиционные технологии, мало ресурсов, ориентация на людей и, замечу, минимальные риски.

Инновации же — это большие шаги и даже скачки, краткосрочный, но впечатляющий эффект, революционные технологии и технические решения, ориентация на технологию, крупные капиталовложения и одновременно максимальные риски. И эти риски тем выше, чем ниже по уровню развития производство и слабее система управления.

Поэтому предлагаемый путь инновационного развития России внешне очень эффектен. Однако в условиях неэффективного производства и малоэффективного менеджмента делать упор на инновации, считая, что они вытянут нас из болота, преждевременно и не оправдано. Это значит при низком КПД растратить впустую львиную долю ресурсов и только «собрать сливки» (легко реализуемые идеи), обрекая большую часть хороших идей на отбраковку.

В условиях кризиса, реального ужесточения конкуренции тем более нельзя надеяться только на инновации — слишком большие риски. Предприятию надо работать, работать и работать, совершенствуя свой менеджмент, повышая свою устойчивость. Когда оно достигнет определенной кондиции, инновации станут для него необходимостью, их не надо будет насаждать насильно.

Естественно, что никакое копирование здесь невозможно. Это должен быть российский KAIZEN.RU, учитывающий нашу специфику и адаптированный под нашего человека.

Грозящее вступление России в ВТО, а теперь еще и кризис будут тем дамочным мечом, который реально маячит на горизонте. Эра «легкой конку-

В условиях неэффективного производства и малоэффективного менеджмента делать упор на инновации, считая, что они вытянут нас из болота, преждевременно и не оправдано

ренции» закончилась. Жесточайшая конкуренция со стороны российских, и западных компаний, а также низкое качество российских товаров неизбежно приведет к умиранию (или коренной реорганизации) неконкурентоспособных предприятий и отраслей, что выразится во временном повышении уровня безработицы и снижении ВВП.

Сырьевая направленность российского экспорта приведет к необходимости громадных инвестиций в переработку сырья. Это плохо и хорошо одновременно. В конечном итоге «минусы» превратятся в драйверы роста — в «плюсы». На первый план выйдет настоящая, а не мнимая конкурентоспособность, которую смогут обеспечить эффективные системы менеджмента, дающие предприятиям настоящие конкурентные преимущества.

Кризис и стратегия

В кризисе стратегия «шагреновой кожи» как способа ожидания лучших времен не очень-то годится для развития. Нужны стратегии, дающие предприятиям инструмент для преодоления кризиса и его последствий. Что такое качественная разработка стратегии? Это самостоятельный процесс, включающий следующие этапы:

1. Сбор, обработка и анализ информации.
2. Определение стратегических целей для всего предприятия.
3. Определение способов достижения стратегических целей.
4. Корректировка целей.
5. Вовлечение персонала.

Сбор, обработку и анализ информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия осуществляют с применением приемов стратегического менеджмента, таких как PEST-анализ, лист анализа конкуренции, сценарии развития, SNW-анализ, SWOT-анализ и пр. В результате такого анализа надо понять, что мы собой представляем (наши силы и слабости), куда мы идем и что нас ожидает (возможности и угрозы). Для примера рассмотрим некоторые варианты сильных и слабых сторон российского предприятия, его возможностей и угроз.

Наши сильные стороны:

1. Доступные цены наших товаров.
2. Большой ассортимент наших товаров.
3. Использование современных форм и методов продаж.
4. Имидж организации на рынке.

Наши слабости:

1. Отсталость информационных технологий внутреннего пользования.
2. Низкая заработная плата персонала.
3. Ограниченный набор средств системы стимулирования.
4. Неуклонный рост издержек из-за малых объемов производства.

Благоприятные условия (возможности):

1. Стабильный спрос и возможности его увеличения.
2. Сохранение прежнего уровня конкуренции в отрасли.
3. Отсутствие дефицита требуемых работников на рынке труда.
4. Широкий круг потребителей.

Угрозы:

1. Увеличение цен на теплоснабжение, электроэнергию, газ.
2. Рост цен на сырье, материалы, комплектующие и транспортные услуги.
3. Приход на рынок крупного западного производителя.
4. Развитие кризисных ситуаций в экономике.

Определение стратегических целей для всего предприятия и декомпозиция целей по функциональным направлениям и подразделениям имеют своей целью четкое осознание того, чего мы хотим достичь, структурировав это по подразделениям. При этом цели должны быть достижимы, измеримы, понятны персоналу и обеспечены ресурсами.

В качестве примера можно привести следующие стратегические цели:

1. Расширить объемы производства и продаж и занять лидирующие позиции на рынке,

Определение стратегических целей для всего предприятия и декомпозиция целей по функциональным направлениям и подразделениям имеют своей целью четкое осознание того, чего мы хотим достичь, структурировав это по подразделениям

подняв свою долю с 5% до 15% через четыре года.

2. Сократить издержки производства и снизить себестоимость в структуре цены с 85 до 70%.

3. Создать систему мотивации и стимулирования персонала, обеспечивающую повышение зарплаты пропорционально росту производительности труда.

Это типичный пример **рыночно ориентированной стратегии**. Заметим, что цели при этом не декларируются, а конкретизируются в измеримых показателях, с помощью которых затем легко будет отслеживать результативность достижения целей.

Определение способов достижения стратегических целей предполагает набор конкретных действий с разработкой плана мероприятий и ресурсного обеспечения под каждую стратегическую цель. В качестве примера приведем способы достижения с разбивкой по стратегическим целям:

По цели № 1:

● При росте рынка и нашей доли в нем до 15% через четыре года нам необходимо производить и продавать 18 тт. То есть необходимо обеспечить прирост производственных мощностей на 11 тт. Это обеспечивается строительством нового цеха в рамках существующего завода производительностью 3 тт через два года и строительством нового завода производительностью 8 тт через четыре года.

● Строительство нового цеха и нового завода финансируется на 30% из текущих и на 70% — из кредитных средств, для чего вся получаемая прибыль вкладывается в развитие и заключается долговременное соглашение с банком о финансировании строительства.

Определение способов достижения стратегических целей предполагает набор конкретных действий с разработкой плана мероприятий и ресурсного обеспечения под каждую стратегическую цель

● Под увеличение объемов производства расширяется сеть продаж с упором на развитие дилерской сети в регионах.

По цели № 2:

● Сокращение издержек за счет роста объемов производства — 5% в структуре цены.

● Сокращение издержек за счет повышения производительности труда — 5%.

● Сокращение издержек за счет внедрения управленческого учета и оптимизации потоков — 5%.

По цели № 3:

● Создать систему измерения мотивации и мотивационного мониторинга, отслеживающего изменения мотивации отдельных работников, подразделений и всего предприятия под воздействием разных факторов.

● На базе измерения мотивации и оценок системы стимулирования создать более совершенную систему стимулирования, нацеленную на рост производительности труда и снижение издержек производства.

● Обеспечить рост зарплаты не менее чем на 20% в год пропорционально росту производительности труда.

Под новые функции (строительство, мотивационный мониторинг, управленческий учет и пр.) предусматривается изменение организационной структуры, набор и обучение персонала и пр.

Кроме того, качественная стратегия предусматривает **корректировку целей** при разных сценариях развития событий на рынке. Здесь могут и должны быть рассмотрены различные ситуации развития кризиса и меры их нейтрализации.

Сценарий 1. Рынок стабилен. Состав игроков (производителей) постоянен. Рост рынка так же постоянен. Работает **базовый вариант стратегии**, описанный выше.

Сценарий 2. На рынке возникают аномалии, например, за счет вступления России в ВТО, снятия таможенных барьеров и прихода на рынок крупного западного производителя, мощности которого сразу обеспечивают 30–40% рынка. Это дестабилизирует рынок, резко меняет ценовую политику, заставляет менять состав игроков, выжимая менее конкурентоспособных. Вступает **запасной вариант № 1** стратегии, предусматривающий, с одной стороны, резкое повышение конкурентоспособности за счет ускорения сокращения издержек и снижения цен, с другой стороны — выход на рынок с новым ассортиментным рядом, либо

новым товаром, либо товаром-заменителем и пр.

Сценарий 3. Аномалии рынка за счет развития кризисных ситуаций в экономике и резкого роста цен на энергоносители и сырье. Здесь нужно серьезно вынимать резервы и считать рентабельность. Резервом, конечно, выступает запасной вариант № 1, предусматривающий резкое сокращение издержек и снижение цен. Резервом также будет запасной вариант № 2 стратегии, предусматривающий сокращение объемов и перепрофилирование бизнеса. Еще один резервный вариант — увод бизнеса в другой регион и т.д., и т.п. На каждом шаге считается рентабельность. И если рентабельность выходит за рамки допустимого, никто не будет заниматься благотворительностью, в действие вступает запасной вариант № 3, предусматривающий продажу бизнеса и пр.

Такая стратегия становится **инструментом развития предприятия**. Под каждую цель разрабатываются измеримые показатели ее достижимости. Эти показатели фиксируются на момент начала реализации стратегии, далее отслеживается динамика их изменения.

И важнейший момент — **вовлечение персонала** в процесс разработки и реализации стратегии. Персонал — это действительно главный актив предприятия. Он должен быть «в теме» по отношению к стратегии развития своего предприятия. Есть, конечно, и некоторые секретные части стратегии, которые могут и должны знать только «топы», но в своей основной массе стратегия должна быть открытой для обсуждения и предложений по реализации. Это выгодно с двух сторон: во-первых, в ходе широкого обсуждения можно получить массу ценных советов и деталей «как делать», и, во-вторых, когда человек увидит сам процесс, примет в нем участие, а еще лучше, когда он увидит, что его конкретные предложения найдут свое место в окончательном варианте стратегии, тогда это будет и ЕГО СТРАТЕГИЯ, и тогда он с большим энтузиазмом будет ее реализовывать.

Хотелось бы обратить особое внимание на **кадровую стратегию предприятия**. Предпочтительна при этом ориентация не на «варягов» и «охоту за головами», а на своих специалистов, кадровый резерв, с которым, естественно, надо серьезно работать. Программа-максимум состоит в том, чтобы предприятие не просто выжило, но использовало кризис для своего развития, формирования работоспособной команды и достижения новых высот в бизнесе. ■