

# Уровни зрелости управления

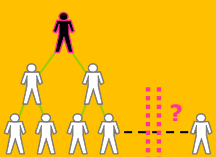
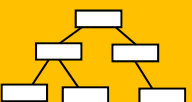
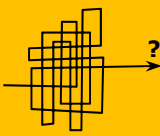
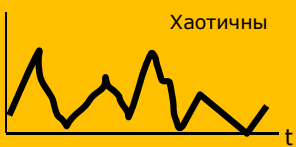
Реально ли сделать «рядовое» российское предприятие мировым лидером, способным оказаться в кругу самых успешных представителей своей отрасли? Мы абсолютно убеждены: реально!

Для честолюбивых, ищущих руководителей нынешний информационный век представляет великолепную возможность в короткий срок «подтянуть» свое предприятие до уровня высоко рентабельных конкурентов, а используя уникальные возможности нашей страны найти наиболее благоприятную нишу на отечественном и мировом рынках.

Для того, чтобы Вы смогли поверить в такие возможности, мы сделаем небольшой экскурс в тему «Оценка зрелости управленческих процессов» на основе метода *Capability Maturity Model Integration (СММИ)* — набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности.

Согласно этой модели, можно охарактеризовать пять уровней управленческих процессов на предприятии:

## Уровень 1: Начальный

Наименование	1.«Начальный»
Инструмент	поручение
Оргструктура	
Типичная бизнес-графика	 «оргструктура»
Характерная методология	«контроль исполнения поручений»
Обратная связь	Практические нет: Через жалобы
Маршрут	 В основном по вертикали. Много возвратов и пересмотров. Внутренние конфликты.
Предсказуемость	Будет, но непредсказуемо
Целевые показатели	 Хаотичны
Примеры в России (попытки внедрения)	Традиционное директивное управление

Скорее всего, на этом уровне управления находится Ваше предприятие. Это — так называемое **традиционное директивное управление**. *Чтобы Вас успокоить, сообщаем, что на этом уровне находится 99% предприятий России (о позитивных исключениях будет сказано ниже). Более того, на этом уровне работают многие федеральные структуры управления, (пресловутый режим ручного управления); однако руководством страны предпринимаются попытки перевести отдельные сферы народно-хозяйственного комплекса на другие уровни (ниже приведены примеры).* Для этого уровня характерна жесткая иерархическая структура. Задача исполнителей — удовлетворить требования руководителя. Для такой системы характерно практически полное отсутствие обратной связи с потребителем, за исключением достигших цели жалоб, и тогда руководитель «давит» на систему, заставляя ее несколько изменяться. Взаимодействие между подразделениями задается «вертикалью», выполнение целевых задач возможно, но не предсказуемо.

Может ли такая модель управления быть эффективной? Может, в том числе на уровне государства, когда решается ограниченный набор целевых задач. В этом случае, не считаясь с ухудшением ряда одних показателей, успешно выполняются другие, определенные как приоритетные. Как много предприятий в России при таком методе управления достигли мирового уровня? Думается, что Вы сами легко ответите на этот вопрос. Для того, чтобы их перечислить, Вам не понадобится компьютерная память, их полный перечень легко разместится на одной странице.

Уровень 2: Повторяемый

Наименование	1. «Начальный»	2. «Повторяемый»
Инструмент	поручение	+ проект
Оргструктура		
Типичная бизнес-графика	 «оргструктура»	 «диаграмма Ганта»
Характерная методология	«контроль исполнения поручений»	РМВОК, СОВНЕТ (в части тайм-менеджмента)
Обратная связь	Практические нет: Через жалобы	Условно: Через участие в РГ
Маршрут	 <i>В основном по вертикали. Много возвратов и пересмотров. Внутренние конфликты.</i>	 <i>Много по вертикали. Мало возвратов и пересмотров. Внутренних конфликтов мало.</i>
Предсказуемость	❓ Будет, но непредсказуемо	⌚ Будет в предсказуемые сроки
Целевые показатели	 Хаотичны	 Сравнительно стабильны
Примеры в России (попытки внедрения)	Традиционное директивное управление	«Приоритетные национальные проекты» (rost.ru), «Сочи-2014»

Второй уровень управления характеризуется прежде всего тем, что для решения той или иной задачи привлекается «руководитель проекта», которому делегируются все необходимые права для реализации проекта, для достижения цели в предсказуемые сроки.

На этом уровне планирование и управление новым проектом базируется на опыте работы с подобными проектами. Эффективный процесс управления при этом может быть охарактеризован как проверенный на практике, документированный, обязательный к выполнению. Реалистичные обязательства по проекту базируются как на результатах прежних проектов, так и на требованиях текущего. Менеджеры проекта отслеживают производственные затраты, выполнение графиков и функциональность продукта; проблемы выполнения обязательств выявляются сразу после их возникновения.

Производственный процесс проекта находится под эффективным управлением и следует реалистичным планам, основанным на результатах прежних проектов.

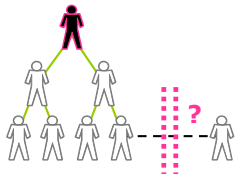
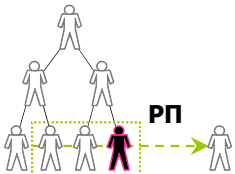
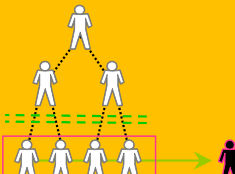
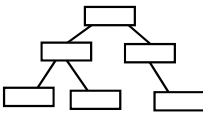
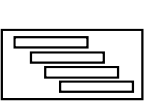
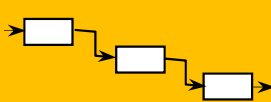
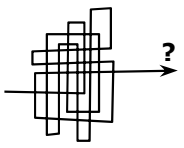
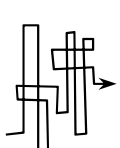

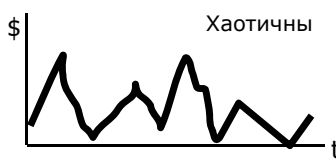
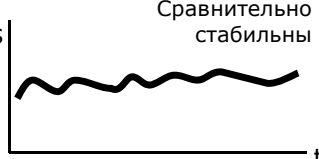

Обычно такие задачи реализуются с использованием диаграммы Ганта. Ключевым понятием

диаграмма Ганта является «Веха» — метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи позволяют наглядно отобразить необходимость синхронизации, последовательности в выполнении различных работ. Вехи, как и другие границы на диаграмме, не являются календарными датами. Сдвиг вехи приводит к сдвигу всего проекта. Поэтому диаграмма Ганта не является, строго говоря, графиком работ. И это один из основных её недостатков. Кроме того, диаграмма Ганта не отображает значимости или ресурсоемкости работ, не отображает сущности работ (области действия). Для крупных проектов диаграмма Ганта становится чрезмерно тяжеловесной и теряет всякую наглядность.

Указанные выше недостатки и ограничения серьезно ограничивают область применения диаграммы. Тем не менее, в настоящее время диаграмма Ганта является стандартом де-факто в теории и практике управления проектами.

*В качестве примера использования такого метода управления для решения государственных задач можно привести Приоритетный национальный проект «Сочи 2014».*

Уровень 3: Стандартизованный

Наименование	1.«Начальный»	2. «Повторяемый»	3.«Стандартизованный»
Инструмент	поручение	+ проект	+ регламент
Оргструктура			
Типичная бизнес-графика	 «оргструктура»	 «диаграмма Ганта»	 «процессы»
Характерная методология	«контроль исполнения поручений»	РМВОК, СОВНЕТ (в части тайм-менеджмента)	Серия стандартов на базе ISO 9000
Обратная связь	Практические нет: Через жалобы	Условно: Через участие в РГ	Пассивная: Декларируется «качество»
Маршрут	 <i>В основном по вертикали. Много возвратов и пересмотров. Внутренние конфликты.</i>	 <i>Много по вертикали. Мало возвратов и пересмотров. Внутренних конфликтов мало.</i>	 <i>Практически всё горизонтально. Конвейр.</i>
Предсказуемость	? Будет, но непредсказуемо	t Будет в предсказуемые сроки	t q В предсказуемые сроки и с требуемым качеством
Целевые показатели	 Хаотичны	 Сравнительно стабильны	 Устойчивый рост
Примеры в России (попытки внедрения)	Традиционное директивное управление	«Приоритетные национальные проекты» (rost.ru), «Сочи-2014»	Административная реформа в РФ, регламенты, «одно окно», МФЦ

**В такой системе главное действующее лицо - потребитель. Управление реализует принцип: в предсказуемые сроки с требуемым качеством.**

Этого уровня управления достигло большинство успешных предприятий Запада и многие компании из развивающихся стран. Такой механизм управления реализуется, как правило, на базе **стандартов ISO 9000**.

Семейство стандартов ISO 9000 ведет свою историю с 1987 года, когда Международная Организация по Стандартизации (International Organization for Standardization или ISO) утвердила первую версию универсальных стандартов сертификации систем качества: ISO 9000 /87. За основу при разработке стандартов ISO 9000 были приняты стандарты, использовавшиеся министерством обороны США для оценки систем обеспечения качества поставщиков оборонной продукции. Методологической базой стандартов стал подход Управления комплексным качеством (Total Quality Management). Философия стандартов семейства ISO 9000 сновывается на экономически эффективном применении "правила доверия", позволяющем рациональнее использовать ресурсы как каждого предприятия в отдельности, так и экономики в целом. Можно считать, что стандарты систем качества ISO 9000 были внедрены именно для того, чтобы дать предприятиям большую уверенность в поставщиках. Важно четко разделять два понятия - управление качеством и сертификация систем качества. Система управления качеством организована в соответствии со спецификой и задачами конкретного предприятия. Стандарты ISO 9000 предлагают методику построения такой системы, которая может быть официально сертифицирована.

*Сертификация системы качества сама по себе не может обеспечить повышение качества. Она всего лишь показывает другим субъектам рынка, что система качества предприятия организована в соответствии с определенными требованиями и эффективно функционирует.* В то же время сертификация по ISO 9000 не является обязательным требованием к производителям. Даже в промышленно развитых странах сертификация по ISO 9000 обязательна (по закону) только для поставщиков в военной и аэрокосмической отраслях, а также в некоторых отраслях, производящих продукцию, от качества которой зависят жизни людей. Однако, наличие сертификата ISO 9000, тем не менее зачастую является ключевым фактором успеха на многих рынках или даже выхода на них. Оно свидетельствует о принадлежности компании к цивилизованному деловому миру. Кроме того, системы качества многих компаний требуют наличия сертифицированных систем качества у их поставщиков.

Универсальность семейства стандартов ISO заключается в том, что они не предлагают абсолютных измеряемых критериев качества для каждого отдельного вида продукции и услуг (например, требуемых технических характеристик продукции). Это было бы и невозможно - ведь качество - есть способность продукции или услуг удовлетворять потребности людей, а потребности - бесконечно разнообразны. **Стандарты семейства ISO 9000 задают лишь методологию функционирования системы качества, которая, в свою очередь, должна обеспечивать высокое качество продукции и услуг**, иными словами - обеспечивать высокую степень удовлетворенности потребителей.

По нашему мнению, система ISO 9000 в России была дискредитирована предприятиями сырьевого и перерабатывающего сектора, которые внедряли ее **не по факту совершенствования работы своего менеджмента, а исключительно на бумаге**, с целью получения выхода на мировые рынки. Это стало возможным в связи с тем, что сертификацию проводят специализированные сертификационные бюро (или регистры). Эти регистры аккредитованы при соответствующих государственных и международных органах стандартизации, что позволяет за рубежом обеспечить доверие к выдаваемым ими сертификатам. Понятно, что в наших условиях получить такую аккредитацию оказалось несравненно легче, чем на Западе, и торговля сертификатами со стороны недобросовестных организаций процветает на страницах объявлений газет и в Интернете, лишая западных партнеров при заключении международных контрактов всяких иллюзий по этому поводу.

***Продекларированная и начавшаяся финансироваться административная реформа в России — это попытка перейти на третий уровень управления экономикой.***

## Уровень 4: Измеряемый

Наименование	1.«Начальный»	2. «Повторяемый»	3.«Стандартизованный»	4.«Измеряемый»
Инструмент	поручение	+ проект	+ регламент	+ цель, показатель
Оргструктура				
Типичная бизнес-графика	 «оргструктура»	 «диаграмма Ганта»	 «процессы»	 «цели и показатели»
Характерная методология	«контроль исполнения поручений»	<b>РМВОК, СОВНЕТ</b> (в части тайм-менеджмента)	Серия стандартов на базе <b>ISO 9000</b>	<b>BSC/KPI/ССП/Personal BSC</b>
Обратная связь	Практические нет: Через жалобы	Условно: Через участие в РГ	Пассивная: Декларируется «качество»	Активная: «От потребителя»
Маршрут	 В основном по вертикали. Много возвратов и пересмотров. Внутренние конфликты.	 Много по вертикали. Мало возвратов и пересмотров. Внутренних конфликтов мало.	 Практически всё горизонтально. Конвейер.	 Учет занятости одного сотрудника в нескольких конвейерах.
Предсказуемость	❓ Будет, но непредсказуемо	⌚ Будет в предсказуемые сроки	⌚ Ⓞ В предсказуемые сроки и с требуемым качеством	⌚ Ⓞ Ⓟ Предсказуемы: сроки, качество и в рамках бюджета
Целевые показатели	 Хаотичны	 Сравнительно стабильны	 Устойчивый рост	 Рост с ускорением
Примеры в России (попытки внедрения)	Традиционное директивное управление	«Приоритетные национальные проекты» (rost.ru), «Сочи-2014»	Административная реформа в РФ, регламенты, «одно окно», МФЦ	«Оплата по результату», «Стратегия-2020»

На четвертый уровень управления стремятся перейти многие мировые компании. Система реализует принцип: в предсказуемые сроки, с требуемым качеством, с запланированным бюджетом. Главное внимание уделяется параметрам: цели-показатели.

Сегодня все большее распространение получают стратегические системы управленческого учета, одной из которых является концепция **Balanced Scorecard, BSC (система сбалансированных показателей)**, которую мы рассмотрим подробнее. (источник: [http://www.bsc-consulting.ru/services/business\\_consulting/bsc\\_balanced\\_scorecard/](http://www.bsc-consulting.ru/services/business_consulting/bsc_balanced_scorecard/))

**Balanced Scorecard (BSC)** — система управления, позволяющая планомерно реализовывать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Возникновение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) относится к началу 90-х годов. Роберт Каплан и Дэвид Нортон разработали новый подход к оценке результатов деятельности компании. Новшество состояло в учете нефинансовых параметров — таких как сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии. Кроме того, стали учитываться и «опережающие индикаторы», позволяющие оценивать состояние компании с учетом перспектив в будущем.



Рис. 1. Предпосылки для внедрения Balanced Scorecard (BSC)

### ***Balanced Scorecard (BSC): Основные идеи***

- Компания успешна только в том случае, если развитие идет планомерно, т.е. компания достигает свои цели путем создания и реализации стратегических планов;
- Действия всей компании должны быть скоординированы таким образом, чтобы реализовать цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки;
- Управлять можно тем, что можно измерить. Иначе говоря, у менеджера каждого уровня должен быть набор ключевых показателей эффективности (KPI), которыми он оперирует в своей деятельности.

Построение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня. Таким образом, удастся реализовать корпоративную стратегию с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

В классическом варианте вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока:

- **Финансы** (каково представление о компании у акционеров и инвесторов?);
- **Клиенты** (какой компанию видят покупатели ее продуктов?);
- **Бизнес-процессы** (какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?);
- **Обучение/Развитие** (какие возможности существуют для роста и развития компании?).

Причинно-следственные связи, связывающие все перечисленные блоки (Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Обучение/Развитие), показывают присущую бизнесу компании логику, следование которой должно привести ее к успеху. Это позволяет сформировать у менеджеров целостную картину того, как должна развиваться их компания, помогает расставить приоритеты и предвидеть последствия принимаемых решений с точки зрения достижения стратегических целей. Таким образом, управление компанией становится стратегически ориентированным (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования). Система позволяет оценивать критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации: в результате деятельность компании становится более прозрачной и управляемой; растет интерес со стороны внешних инвесторов к информации, дающей представление и позволяющей сделать оценку будущего потенциала компании.

***Провозглашенная в качестве ориентира для развития страны «Стратегия 2020» - это попытка перейти на четвертый уровень управления экономикой.***

## Уровень 5: Улучшаемый

Наименование	1.«Начальный»	2.«Повторяемый»	3.«Стандартизованный»	4.«Измеряемый»	5.«Улучшаемый»
Инструмент	поручение	+ проект	+ регламент	+ цель, показатель	+ знание
Оргструктура					
Типичная бизнес-графика	 «оргструктура»	 «диаграмма Ганта»	 «процессы»	 «цели и показатели»	 «карты знаний»
Характерная методология	«контроль исполнения поручений»	РМВОК, COBNET (в части тайм-менеджмента)	Серия стандартов на базе ISO 9000	BSC/KPI/ССP/ Personal BSC	прил. А к ГОСТ Р 52294
Обратная связь	Практические нет: Через жалобы	Условно: Через участие в РГ	Пассивная: Декларируется «качество»	Активная: «От потребителя»	Про-активная: Формируются новые потребности
Маршрут	 В основном по вертикали. Много возвратов и пересмотров. Внутренние конфликты.	 Много по вертикали. Мало возвратов и пересмотров. Внутренних конфликтов мало.	 Практически всё горизонтально. Конвейер.	 Учет занятости одного сотрудника в нескольких конвейерах.	 Роботизированное производство, удаленные творческие рабочие места
Предсказуемость	? Будет, но непредсказуемо	t Будет в предсказуемые сроки	t q В предсказуемые сроки и с требуемым качеством	t b Предсказуемы: сроки, качество и в рамках бюджета	t b q k Предсказуемы: сроки, качество, бюджет. А также долгосрочная устойчивость на рынке
Целевые показатели	 Хаотичны	 Сравнительно стабильны	 Устойчивый рост	 Рост с ускорением	 Рост с большим ускорением
Примеры в России (попытки внедрения)	Традиционное директивное управление	«Приоритетные национальные проекты» (rost.ru), «Сочи-2014»	Административная реформа в РФ, регламенты, «одно окно», МФЦ	«Оплата по результату», «Стратегия-2020»	«Инновационная экономика» («4И»), «Сколково», «АСИ»

Этот уровень –вожделенная цель самых продвинутых мировых компаний.

На этом уровне работа всей организации представляет собой процесс непрерывного улучшения. При этом количественные результаты, достигнутые на уровне 4, используются для того, чтобы управлять улучшениями на уровне 5.

Процесс управления изменениями становится стандартным процессом, проводимым на регулярной основе. Менеджеры и сотрудники стимулируются к анализу своих рабочих процессов и их постоянному улучшению. Их активность интегрирована в соответствующую процедуру на уровне компании в целом (создаются службы управления качеством, инновационные центры и т.д.). При этом каждый менеджер и сотрудник мотивирован на получение новейших знаний и научных разработок и стремится внести их в общее дело в интересах компании, он не заинтересован «держат их при себе».

На уровне компании в целом также постоянно ищутся и находятся пути улучшения. Возможность количественной оценки, достигнутая на предыдущих уровнях, позволяют «выровнять» рабочие процессы в сторону большего соответствия организационным целям. Инновации апробируются и при положительных результатах запускаются в производство.

**Таким образом, уровень 5 – это постоянное улучшение посредством, во-первых, постоянных внутренних улучшений (оптимизаций), во-вторых, путем внедрения инноваций и передовых технологий. Соответствующая данному уровню организационная культура – культура постоянного улучшения.**

При достижении компанией этого уровня, когда управление результатами станет нормой, работа как отдельных подразделений, так и всей компании в целом станет вполне прозрачной и управляемой. Наступает время более пристального внимания к стратегии развития компании, к инновациям и улучшениям. Линейные менеджеры, освобожденные от рутины операционного

менеджмента, получают время для анализа тонких участков и формулированию предложений по улучшению работы. Важно чтобы эта работа осуществлялась всеми менеджерами, и была привязана к системам материального и нематериального стимулирования. Понятно, что для того, что бы грамотно осуществлять указанные мероприятия, менеджерам также необходимы соответствующие знания и навыки, а, кроме того, адекватные ценности и установки - речь идет о культуре постоянного совершенствования. Как с методической, так и с практической точки зрения ближе всего к решению этого вопроса подошли японские компании, поэтому именно их опыт должен быть востребован на данном этапе. Актуальными становятся тренинги по «Бережливому производству» (опыт Тойоты), по программе «Двадцать ключей», семинары по реинжинирингу, управлению изменениями, системному анализу, управлению инвестициями, разного рода учебные курсы по оптимизации и автоматизации.

По материалам сайта <http://www.CTSchool.ru>, *статья Вячеслава Летуновского, г . Москва*

*Попытка создания проектов в России: «Инновационная экономика», «Сколково» - это попытка перейти с первого-второго уровня управления экономикой на пятый, т.е. преодолеть три-четыре экономических ступени одним прыжком.*

Конечно, Россия - страна талантов и неординарных решений, у нее есть много шансов в высоком темпе пройти эти ступени, и успех такого процесса зависит от желания и энергии конкретных руководителей конкретных компаний.

Многие руководители отечественных компаний в своих менеджерских подразделениях пытаются внедрить управление более высоких уровней, и им это удается. *Складывается закономерность - в тех сферах отечественной экономики, где действуют законы рынка и высок уровень международной кооперации, мы наблюдаем управление третьего-четвертого уровня и непрерывную борьбу за дальнейшее его совершенствование.*

*Коллектив Международного центра содействия бизнесу, включающий в себя опытных практиков-управленцев как российскими предприятиями, отраслями, так и и международными компаниями, и привлекий в сферу своей деятельности лучшие консалтинговые компании страны, готов вместе с Вами разработать индивидуальную программу резкого повышения эффективности работы Вашего предприятия и выводу его на лидирующие позиции в стране и мире.*