

# Системный подход в бизнесе к решению внутренних проблем компаний

Проблем у организаций может быть великое множество, но основные можно систематизировать и разработать для них типовые решения. Владелец вы или наемный менеджер, Андрей Наумов и Валерий Симонян предлагают вам волшебный рецепт на строго научной основе.

## 1. Введение

В настоящей статье рассматривается применение варианта системного подхода, разработанного для совершенствования управления бизнесом Расселом Акоффом [1,2], Питером Сенге [3,4] и авторами настоящей статьи [5] для практического решения внутренних проблем компаний. А таких внутренних проблем сегодня скопилось у фирм великое множество. Далее приводится только их малая часть из всего их разнообразия. Перечислим типичные внутренние проблемы в области управления с точки зрения владельца (руководителя) компании и с точки зрения эксперта по системному подходу к управлению бизнесом.

## 2. Взгляд на проблемы со стороны владельца (руководителя) компании и эксперта по системному подходу к управлению бизнесом

Проблемы, возникающие у владельцев (руководителей) компаний с их точки зрения	Причины, лежащие в основе данных проблем с точки зрения эксперта по системному подходу к управлению бизнесом	Возможные пути устранения данных причин, и, как следствие, решение внутренних проблем компаний
1. Всепожирающая текучка отнимает время даже у сна. На стратегическое творчество (собственно предпринимательские дела), отдых, семью, детей, родных, близких и друзей времени почти совсем не остается. А если волевым решением и освобождается время для этого, то явно в ущерб делу. Можно ли решить эту проблему таким образом, чтобы было с точностью «наоборот» при прочих равных условиях, конечно?	Неумение высших руководителей структурировать цели компании, делегировать полномочия по их достижению нижестоящим руководителям и организовать контроль их деятельности.	Научить руководителей структурировать цели компании, делегировать полномочия нижестоящим руководителям и главным специалистам и организовать контроль их деятельности.
2. При разрастании дела (увеличении фирмы) до некоторого объема (величины) теряется возможность самому предпринимателю (директору) всюду успеть, все углядеть и все решить самому (теряется управляемость объектом управления). В связи с этим эффективность дела резко падает, хотя конъюнктура рынка не изменилась. Проблема резко обостряется при ухудшении дел на рынке. В чем проблема и можно ли ее решить?	Неумение высших руководителей структурировать цели компании, делегировать полномочия по их достижению нижестоящим руководителям и организовать контроль их деятельности.	Научить руководителей структурировать цели компании, делегировать полномочия нижестоящим руководителям и главным специалистам и организовать контроль их деятельности.
3. Как правильно, самым эффективным образом, разработать и внедрить структурные схемы организации и управления в своей фирме?	Непонимание, что эффективность оргструктуры компании определяется относительно системы целей, для достижения которых эта структура и создается.	Добиться осознания руководителями того, что первична система целей, которых должна достичь компания, а оргструктура является средством (инструментом) достижения

		этой системы целей.
4. Как правильно распределить области исполняемых функций между направлениями и подразделениями своей фирмы и таким образом, чтобы не было пропусков и дублирования?	Непонимание, каким образом система целей компании декомпозируется и делегируется структурным подразделениям компании.	Научить руководителей структурировать цели на ряд подцелей и привязывать эти подцели к конкретным элементам организационной структуры компании.
5. Направления (подразделения) фирмы, как правило, находятся между собой в антагонизме, иногда жестком, в борьбе за материальные ресурсы, финансовые средства и вознаграждение по завершении плановых периодов или определенного дела (мнимая конкуренция), с одной стороны, и в положении «флюгера», когда нужно взять на себя инициативу в организации нового дела или ответственность за неудавшееся или плохо удавшееся дело, т.е. за результаты. Можно ли раз и навсегда устранить и такую «конкуренцию» и такой «флюгеризм»?	Отсутствует процесс задания подразделениям компании целей, обеспеченных ресурсами. Отсутствие четкой системы мотивации и ответственности за конкретные результаты деятельности.	Внедрение системных принципов расчета ресурсов для достижения заданных целей (бюджетирование под поставленные задачи), настройка системы мотивации и ответственности на конкретные результаты деятельности.
6. Как правильно распределить (разграничить) потоки информации в фирме, как по вертикалям, так и по горизонталям? Как при этом выделить и защитить конфиденциальную информацию?	Непонимание, что потоки информации настраиваются исходя из конкретных систем целей, достигаемых конкретными руководителями и специалистами.	Для каждого управленца должна быть определена та информация, которая ему необходима и достаточна для достижения назначенных ему целей.
7. Как правильно организовать (сконструировать и построить) компьютерную сеть в фирме? Иначе - на каком принципе основывается конструирование указанной сети?	Непонимание, как разграничить права доступа для различных пользователей корпоративной сети.	В основе построения корпоративной сети должен лежать принцип - каждый пользователь должен иметь возможность получать необходимую ему для достижения его целей информацию в нужный ему момент времени.
8. Довольно часто не удается реализовать задуманное. Планы не осуществляются и цели не достигаются или по причине их нереальности (ошибка становится очевидной постфактум), или по причине «саботажа», плохой работы подразделений, или и то, и другое вместе. Как добиться максимальной возможной реальности планов и исключить саботаж, плохую работу?	Непонимание, что для того, чтобы любой план мог быть воплощен в жизнь, он должен быть поэтапно расписан, привязан к конкретным моментам времени, обеспечен ресурсами, мотивировал бы сотрудников на его выполнение, и была бы установлена ответственность за его невыполнение.	Планы должны быть просчитаны и обеспечены ресурсами. Система мотивации и ответственности должна быть настроена на достижение, как промежуточных, этапных целей, так и на выполнение итоговой цели, с соответствующими ей показателями.
9. Как добиться оптимальной траты финансовых средств и материальных ресурсов в фирме и как, не затрачивая дополнительных средств (при прочих равных условиях), значительно увеличить эффективность деятельности фирмы?	Непонимание, что все финансовые средства и материальные ресурсы предназначены для реализации определенной системы целей.	Всегда рассчитывать, а затем и использовать ресурсы с четкой привязкой к определенным целям, входящим в систему целей фирмы (подразделения).
10. Как добиться оптимальной численности персонала и при этом	Непонимание, что этого можно добиться, имея четко	Разработка технологий достижения различных целей

ликвидировать тенденцию (стремление) подразделений к увеличению численности персонала под разными благовидными предложениями?	просчитанную технологию работы по достижению заданной подразделению системы целей.	и расчет необходимых для этого человеческих ресурсов.
11. Производительность труда падает и/или не увеличивается, несмотря на все старания, несмотря даже на то, что зарплата достаточно высока и увеличивается пропорционально инфляции. Каким образом остановить эти негативные процессы и увеличить производительность труда?	Непонимание, что производительность труда зависит от организации работ, делегирования исполнителям этих работ полномочий на принятие определенных решений и введение мотивации за конкретные результаты труда.	Разработка технологии, делегирование исполнителям полномочий по совершенствованию этих технологий, введение мотивации за конкретные результаты труда.
12. Персонал «заелся» и открыто требует (молча добивается) увеличения зарплаты, даже если она ничуть не меньше, чем в родственных фирмах и на рынке труда.	Отсутствует понимание, за какие результаты труда персонал получает свою зарплату.	Разработка системы оплаты, привязанной к экономическим результатам деятельности фирмы в целом и конкретных подразделений и сотрудников, в частности.
13. Почему любая, даже обоснованная, конструктивная критика воспринимается в штыки? Что делать, если все обижены друг на друга в связи с этим? Как ликвидировать вечный поиск виновных?	Непонимание, что такие ситуации являются следствием системных проблем в управлении фирмой.  Любые предложения по изменениям воспринимаются сотрудниками как угроза лишиться того, что они имеют сейчас, а что они будут иметь потом, для них не ясно.	Необходимо комплексное решение проблем неэффективной работы компании. Сотрудникам нужно объяснять, как конкретно эти изменения улучшат их жизнь.
14. Как побудить персонал творчески работать, а не задавать своим начальникам (не только предпринимателю или директору) бесчисленные вопросы? Как рассчитать, измерить и соизмерить параметры творчества (зоны свободы действий) между подразделениями и людьми?	Непонимание, что зоны свободы действий определяются исходя из целей компании, к которым она стремится. Если эти цели не определены, то творчество сотрудников, в большинстве своем, будет неэффективно...	Сотрудникам нужно ставить четкие цели и делегировать полномочия и ответственность за их достижение. Соответственно, их нужно и мотивировать на определенный результат, исходя из целей, к которым стремится компания.
15. Как избавиться от присутствующих <b>стереотипов</b> и «установок» персонала, которые можно охарактеризовать поговорками и общеизвестными фразами: <i>«Плетью обуха не перешибешь»</i> ; <i>«Инициатива наказуема»</i> ; <i>«Начальник всегда прав»</i> ; <i>«Что, мне больше всех надо?»</i> ; <i>«Не высовывайся!»</i> ; <i>«Не спеши выполнять команды, все равно отменяют»</i> ; <i>«Лучше ничего не делать, тогда и виноват не будешь»</i> и т.д. и т.п.?	Непонимание, что данные стереотипы у сотрудников формирует силовой метод менеджмента в компании.	Необходимо от силового метода менеджмента переходить к управлению, построенному на делегировании полномочий сотрудникам для достижения поставленных перед ними целей.
16. Как выделить из массы сотрудников - специалистов, склонных к творчеству, и обеспечить им беспрепятственный карьерный и творческий рост, но так, чтобы их творчество не переходило определенных границ и не принесло	Непонимание, что к творчеству в той или иной мере склонны все сотрудники, но не все поставлены в такие условия, в которых бы это творчество было востребовано.	Нужно создать такие условия (делегировать полномочия сотрудникам, настроить мотивацию на совершенствование бизнес-процессов компании) и в результате этого выявлять

фирме ощутимого вреда?		наиболее талантливых сотрудников и направлять их талант в нужном для компании направлении.
17. Как избавиться или перевоспитать «захребетников», - людей, изображающих кипучую деятельность, но реально почти не приносящих пользы. Как быстро и эффективно их распознать?	Непонимание, что «захребетники», это люди, которые не отвечают за результат.	Нужно привязать оплату их труда к конкретному результату этого труда.
18. Как стать независимым от «суперспециалистов», на которых держится или как бы держится дело, от тех, кто всеми доступными и недоступными способами и средствами создает себе ореол незаменимости? Как избавиться от шантажа, если таковой присутствует?	Непонимание, что так называемые «суперспециалисты» заинтересованы в сохранении своих постов, а не в эффективном развитии фирмы.	Нужно, во-первых, попросить их о том, чтобы они описали технологии достижения делегированных им целей. Если они отказываются это делать, то объявить конкурс на замещение данной должности с условием, что человек ее занявший такую технологию должен описать.
19. Как создать психологически нормальный, творческий, нравственный климат в коллективе и раз и навсегда устранить интриги и «подставы»?	Непонимание, что психологический климат в коллективе формируется психологией самого руководителя.	Если руководитель будет исповедовать прозрачные принципы управления и взаимоотношений между сотрудниками, то благоприятный психологический климат установится автоматически.
20. Как добиться такого положения дел, чтобы персонал стремился повышать имидж свой и фирмы и особенно дорожил честью фирмы как своей?	Непонимание, что имидж фирмы, в первую очередь, зависит от того, кем ощущают себя в ней сотрудники. Если они ощущают себя в ней свободными людьми, а не наемными винтиками, то и имидж фирмы будет соответствующий.	Необходимо осуществлять управление фирмой путем постановки для сотрудников четких целей и делегирования сотрудникам широких полномочий для достижения этих целей.
21. Каким образом безошибочно принимать в фирму новых работников? Так, чтобы они соответствовали всем требованиям, в т.ч. и имиджу фирмы, и чтобы они не создавали уже решенные проблемы, а высокопроизводительно работали с первого дня?	Непонимание, что основными характеристиками сотрудника является не его профессионализм, а его жизненная позиция и навык результативной работы в любой области.	Необходимо при собеседовании выявлять, в первую очередь, жизненную позицию человека, а потом уже смотреть на его профессиональные знания и опыт.

### 3. Примеры применения системного подхода к решению типичных проблем компаний

#### Ситуация 1

Три отдела закупочной фирмы - отдел продаж, отдел закупок и отдел логистики находятся в постоянном внутреннем конфликте. Начальники каждого отдела считают, что другие отделы не умеют эффективно работать и даром едят свой хлеб. Руководство фирмы пригласило экспертов по системному подходу к управлению бизнесом для того, чтобы они разработали справедливую систему вознаграждения для сотрудников этих трех отделов, учитывающую вклад каждого в общий результат фирмы.

В процессе диагностики было выявлено следующее:

1. В основе конфликта отдела закупок и отдела продаж лежит используемая в фирме методика ценообразования. С клиентами работает отдел продаж, а продажную цену ему назначает отдел закупок, который руководствуется неким «мифическим» процентом наценки. Данная практика приводит к тому, что многие клиенты отказываются от услуг данной фирмы, что приводит к потере оборота.
2. В деятельности фирмы отсутствуют приоритеты в работе с определенными товарными марками, что приводит к дезориентации менеджеров отделов продаж и отделов закупок.
3. Существующая мотивация менеджеров отдела продаж привязана к величине товарооборота, хотя стоимостью реализованных услуг по закупке является маржа. Данное положение ведет к нестабильному финансовому состоянию фирмы. Текущие расходы не всегда покрываются доходами, так как мотивация менеджеров не привязана на зарабатывание дохода фирмы, а привязана к чужому товарообороту.
4. Между отделами продаж и закупок по некоторым вопросам не установлены четкие процедуры взаимодействия, что часто приводит к срывам заключения сделок с клиентами.
5. Отдел логистики практически не понимает, что важнее - минимизировать логистические затраты или доставлять в срок заказ клиента. Часто приоритет делается на минимизацию затрат, что приводит к потере клиентов из-за срывов сроков доставки их заказов.

Для решения данных проблем:

1. Была разработана гибкая ценовая политика. Отдел продаж получил полномочия самостоятельно устанавливать цену. Однако, дополнительно к этому он получил и план по маржинальному доходу. Получать премии менеджеры отдела продаж теперь могут только при выполнении и перевыполнении этого плана.
2. Была разработана система финансового планирования, которая определяла, какой маржинальный доход должен заработать отдел продаж, для того, чтобы покрыть текущие и инвестиционные расходы фирмы.
3. Были разработаны приоритеты в работе с определенными товарными марками, что позволило более целенаправленно и согласованно работать отделу закупок и отделу продаж.
4. Премирование сотрудников стало осуществляться из фондов премирования, создаваемых для каждого отдела. Премии стали выплачиваться из реально заработанных отделами средств.
5. Для распределения премий внутри отделов между сотрудниками были разработаны целевые показатели эффективности и качества деятельности. Например, для отдела закупок целевыми показателями стали время обработки заявки клиента и время размещения заказа. Для отдела логистики - время выполнения заказа клиента и коэффициент отклонения фактических логистических затрат от плановых. Для отдела продаж - коэффициент ложных заявок клиентов.

В итоге:

После внедрения системных мероприятий, таких как:

1. Формирование системы целей по привлечению заявок клиентов, обработке этих заявок и выполнению возникших из них заказов и системы контроля за выполнением этих целей с заданным качеством.
2. Формирование финансовых планов и системы контроля за их выполнением.
3. Формированием системы мотивации сотрудников отделов на достижение целей фирмы по п.1. с заданной экономической эффективностью по п.2.

Деятельность фирмы стала более согласованной, финансово устойчивой. Конфликт между отделами был устранен благодаря системным методам организации работы фирмы. После этого работа отделов стала более осознанной, что привело и к увеличению общего экономического результата деятельности компании.

## **Ситуация 2**

В одном строительном холдинге его собственником для каждого из основных подразделений холдинга были составлены руководящие документы - общие положения по работе в данном подразделении. В этих общих положениях были установлены основные области целей компании, расписана структура прохождения и раздела финансовых потоков, правила и условия поощрения и наказания сотрудников, что, как и когда необходимо делать в процессе текущей деятельности, функциональные обязанности руководителей этих подразделений.

Однако, подавляющее большинство сотрудников этого холдинга, все равно не делало того, что было необходимо (расписано в общих положениях). Собственнику все время приходилось их контролировать, напоминать, уговаривать, наказывать. Им неоднократно проводились разъяснительные беседы, на которых указывалось, что своевременное и четкое выполнение постулатов общих положений необходимо не столько собственнику, сколько общему делу и каждому сотруднику в частности, т.к. это систематизирует, упрощает, упорядочивает их трудовую деятельность, повышает производительность и, как следствие, положительно сказывается на уровне доходов каждого работника.

Результатом этих бесед было либо формальное («для галочки») выполнение требований собственника, либо упорное их не выполнение.

Собственник обратился к экспертам по системному подходу к управлению бизнесом за консультациями, что же ему нужно сделать, чтобы повысить эффективность своего бизнеса.

При проведении диагностики организации управления в данном холдинге было выявлено, что директора компаний холдинга, подчиненные собственнику, руководствуются:

- общими положениями по работе в фирме (письменный документ);
- своими функциональными обязанностями (письменный документ);
- устными указаниями собственника, получаемыми в частных беседах;
- устными указаниями собственника, получаемыми на общих планерках.

Кроме того, директора готовят собственнику ежемесячные отчеты установленной формы.

Подчиненные данным директорам сотрудники руководствуются:

- общими положениями по работе в фирме (письменный документ);
- своими функциональными обязанностями (письменный документ);
- устными указаниями собственника (редко) и устными указаниями директоров, получаемыми на общих планерках.

Кроме того, при необходимости, подчиненные готовят необходимые директорам документы в письменной форме (по устному запросу).

Решение поставленной собственником данного холдинга задачи заключается в корректировке существующих в холдинге процессов управления.

Собственнику был предложен следующий алгоритм построению системы управления и оказана консультационная поддержка в процессе его внедрения для управления холдингом.

1. Собственник холдинга должен иметь систему конкретных целей управления на свои плановые периоды времени. Если говорить о текущих планах, то это год, квартал, месяц, неделя и каждый день.

2. Собственник холдинга должен иметь реальный план достижения каждой цели, входящей в систему конкретных целей холдинга на данные периоды времени. Также он должен иметь экономический план их достижения. Для этого он должен иметь технологии достижения этих целей.
3. Собственник холдинга должен иметь исполнителей - директоров, которым он может поручить достичь определенные им цели по имеющемуся у него плану с заданной эффективностью (экономический план). Свои управляющие воздействия собственник холдинга должен оказывать только и исключительно только на своих директоров, руководящих входящими в холдинг компаниями. Только в форс-мажорных, чрезвычайных обстоятельствах, грозящих или крупной ошибкой управления, или даже потерей управления, он может управление взять на себя и отдавать приказание непосредственным подчиненным своих директоров. Однако информацию о текущем состоянии дел он должен периодически получать с любого уровня управления, вплоть до конкретного рабочего места.
4. Собственник холдинга должен иметь систему управления, которая предусматривает разработку и утверждение всех этих плановых документов по установленной форме, а так же он должен иметь возможность в любое время видеть, что на самом деле происходит с теми параметрами, которые он назначил своим директорам, утвердив им указанные документы.

Точно такие же цепочки должны быть построены между любым директором фирмы, входящей в холдинг, и его непосредственными подчиненными, по которым данный директор назначает (утверждает) цели и планы, в том числе и экономические своим непосредственным подчиненным. А те, в свою очередь, назначают цели и утверждают планы своим подчиненным. И так до тех пор, пока цели и планы не будут доведены до непосредственных исполнителей.

Если собственник холдинга меняет систему конкретных целей холдинга и/или планы их достижения, то автоматически соответствующие цели и планы меняются для всех, вплоть до рядовых исполнителей.

В результате внедрения указанных мероприятий по построению системы управления данным холдингом проблемы собственника по управлению были решены, что привело к повышению общей эффективности деятельности данного холдинга.

### **Ситуация 3**

Владельцы производственной компании в целях стимулирования своих сотрудников установили принцип премирования в зависимости от полученной компанией прибыли. Но увидели, что данная система плохо стимулирует сотрудников. Руководство компании обратилось к экспертам по системному подходу к управлению бизнесом за консультациями, как нужно организовать мотивацию, чтобы стимулировать сотрудников производственных подразделений на качественное выполнение своей работы.

Владельцам было объяснено, в чем заключается их ошибка в премировании сотрудников всех подразделений в процентах от прибыли, и было показано, как нужно построить систему мотивации для сотрудников производственных подразделений компании.

Сотрудники, не считая тех, кто прямо отвечает за плановую прибыль, абсолютно не понимают, как прибыль рассчитывается, и поэтому мотивировать их на показатель, который они непосредственно не контролируют, неправильно.

Как та или иная часть персонала в той или иной структуре может в целом повлиять на прибыль всей фирмы, в том числе и на принимаемые директором решения?

Мало того, прибыль расходуется не на одну цель, а на многие, и не лежит на расчетном счете и не ждет «ссудного» дня, в котором ее делят. Деньги - это средство управления, которое всегда должно быть в деле.

Кто и каким образом в подразделениях фирмы все это может видеть? Совершенно же очевидно, что никто, кроме тех, кто этим макропроцессом фирмы управляет: нужное количество денежных средств в нужном месте и в нужное время!

Принцип, который пытались использовать владельцы компании для мотивации всех сотрудников - процент от прибыли - применим только и исключительно только к директору фирмы, ибо смысл его деятельности - достижение целей фирмы с заданной эффективностью. Вот в этой общей эффективности и находится прибыль, часть из которой и забирают на свои уже личные цели владельцы фирмы. А все остальное продолжает оставаться в деле.

А проблема мотивации персонала, в том числе и материально-денежная, решается планированием для сотрудников прямых, а не косвенных экономических показателей.

Прямые денежные и материальные ресурсы, которые выделяются подразделениям и сотрудникам, как ресурсы для достижения ими их целей, они посчитать всегда сумеют. И более того, пусть попробует кто-то из сотрудников эти ресурсы положить в «свой карман»! Сразу же сослуживцы его на чистую воду выведут, ибо красть такой человек будет уже не у владельцев, а у всех сотрудников в данном подразделении.

Просто? Конечно. Сложно только в период строительства системы управления и обучения персонала. А потом легко, как легко слаженный и обученный экипаж катит по дороге к своей цели.

Цели сформулированы и поставлены перед сотрудниками. Технология (путь, попросту говоря) намечена, рассчитана и спланирована. Так вот функция конкретного сотрудника - это реальное «шагание» в реально текущем времени по определенному пути к назначенной ему цели.

Руководитель сотрудников снабдил всем необходимым, придал необходимые ресурсы.

Вот и пусть шагают самостоятельно. А не справятся, пусть и отвечает каждый за свое личное неумелое или нерадивое «шагание». А справятся, то и получают то, о чем договаривались со своими непосредственными руководителями.

#### **Ситуация 4**

К экспертам по системному подходу к управлению бизнесом за консультациями обратился владелец, он же первый руководитель строительно-монтажной фирмы. Всепожирающая текучка отнимала у него время даже у сна. На стратегическое творчество (собственно, предпринимательские дела), отдых, семью, детей, родных, близких и друзей времени у него почти совсем не оставалось. А если ему и удавалось волевым решением освободить время для этого, например, для того, чтобы слетать с семьей отдохнуть, то и там его доставали подчиненные своими звонками с обрушившимися на фирму в его отсутствие проблемами. Владелец хотел получить совет, как решить эту проблему таким образом, чтобы все было с точностью «наоборот»?

Известно, что при разрастании дела (увеличении фирмы) до некоторого объема (величины) теряется возможность самому владельцу-основателю данного бизнеса всюду успеть, все углядеть и все решить самому (теряется управляемость объектом управления). В связи с этим эффективность дела резко падает, хотя конъюнктура рынка не изменилась. Проблема резко обостряется при ухудшении дел на рынке.

Решение данной проблемы заключается в необходимости разработки владельцем на каждый плановый период (год, квартал, месяц) системы конкретных целей для своей фирмы и соответствующих им финансово-экономических показателей в определении путей их достижения и в делегировании этих целей и показателей своим непосредственным подчиненным - руководителям конкретных направлений деятельности фирмы. После этого необходимо произвести мероприятия в соответствии с принципами, описанными в решении ситуации №2 (отработать дальнейшие цепочки делегирования целей), и настроить систему мотивации на достижение этими руководителями назначенных им целей и определенных финансово-экономических показателей в соответствии с принципами, описанными в решении ситуации №3.



## Ситуация 5

Владелец торговой компании обратился к экспертам по системному подходу к управлению бизнесом за консультацией по вопросу:

Как добиться оптимальной траты финансовых средств и материальных ресурсов в фирме и как, не затрачивая дополнительных средств (при прочих равных условиях), значительно увеличить эффективность деятельности фирмы?

После проведения диагностики деятельности данной фирмы было выявлено следующее.

Фирма имеет отсрочки платежей, предоставляемые ей поставщиками, и, соответственно, дает еще большие отсрочки своим покупателям. Покупатели, как правило, нарушают сроки оплаты, что, как следствие, приводит к нарушению сроков расчетов фирмы со своими поставщиками. У фирмы всегда ощущается нехватка денежных средств для осуществления текущих платежей, хотя, по бухгалтерской отчетности деятельность фирмы достаточно прибыльна.

Аналогичная ситуация наблюдается и с движением товаров. Ее поставщики не соблюдают сроков поставки, что приводит к срывам фирмой сроков поставки покупателям. В связи с тем, что со многими покупателями заключены договоры с жесткими условиями по соблюдению сроков поставки, фирма постоянно находится под угрозой применения к ней со стороны покупателей штрафных санкций за нарушение сроков.

Решение данной проблемы было осуществлено путем корректировки и оптимизации процессов управления на данной фирме. Для этого было внедрено текущее оперативное планирование и контроль за закупкой и поступлением товаров от поставщиков и за отгрузкой покупателям этих товаров, и внедрено оперативное планирование и контроль за поступлением денег от покупателей и осуществлением расчетов со своими поставщиками.

Для практического решения этой задачи на фирме были назначены персонально ответственные за эти процессы сотрудники - начальник отдела закупок и начальник отдела продаж - и им были установлены параметры мотивации и ответственности за достижение оперативных целей с заданными показателями качества. В данном случае, показателями качества являются параметры отклонений по срокам. Финансовая же ответственность данных сотрудников непосредственно связана с финансовой ответственностью фирмы перед своими поставщиками и покупателями.

Все поступающие в течение дня от покупателей деньги сразу же условно разделялись на два фонда. Первый Фонд - это фонд заработанных средств, который формировался из маржинального дохода, входящего в поступившие в данный день на фирму платежи. И второй Фонд - это фонд погашения обязательств перед своими поставщиками, который формировался из закупочной стоимости товара. Деньги, зачисленные в фонд погашения обязательств, использовались для расчетов с поставщиками, а деньги из фонда заработанных средств использовались для оплаты текущих и инвестиционных расходов фирмы в соответствии с финансовым планом, который также был составлен как финансовый раздел бизнес-плана фирмы на текущий год.

Реализация вышеуказанных мероприятий и принципов позволила владельцу фирмы значительно увеличить общую эффективность деятельности фирмы без дополнительных финансовых вложений за счет системной организации товародвижения и оптимизации финансовых потоков.

## 4. Выводы

Подведем некоторый итог. Все указанные и не указанные здесь **проблемы заказчиков консалтинговых услуг взаимообусловлены и влияют друг на друга**. Но все они имеют одну общую макро причину, суть которой заключается в отсутствии в таких фирмах **управления**, построенного на системных принципах.