

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БЫСТРО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

*В своей работе в Национальном Консалтинговом Центре мы предпочитаем не использовать слово «кризис». Кризисов не бывает. Меняются условия, в которых компания ведёт свой бизнес – внешние и внутренние. Они меняются всегда – когда-то быстрее, когда-то медленнее. Когда-то более, когда-то менее интенсивно. Качество управления в меняющемся мире определяется способностью руководителей адекватно реагировать на изменения – правильно и вовремя. Под «вовремя» чаще всего имеется в виду – заранее. То, что некоторые называют словом «кризис», случается тогда, когда динамика изменений внешней и внутренней среды значительно опережает скорость реагирования на них, а также когда реагирование неадекватно происходящему. Кризис – это отсутствие плана действий или нежелание составлять его. Кризис в компании начинается тогда, когда руководство не знает, что нужно делать.*

*Эта статья поможет тем, кто сильнее кризисов.*

В условиях сильных и быстро происходящих изменений, особенно тогда, когда они не были спрогнозированы соответствующими аналитическими службами организации (даже с присвоением статуса «маловероятно»), существенно сокращается время реагирования и растёт цена вопроса при принятии ошибочных решений. В наиболее экстремальных случаях череда несвоевременных и/или неверных решений может стать для компании фатальной.

На наш взгляд, наиболее совершенным инструментом управления в переменчивой среде является среднесрочное планирование продаж и операций, известное как S&OP (Sales and Operations Planning)<sup>1</sup>.

Из различных открытых источников можно собрать достаточно информации для того, чтобы сложить исчерпывающее представление о сути данного бизнес-процесса. Кроме того, руководители и ключевые специалисты организаций различной отраслевой принадлежности могут пройти персональное и групповое обучение как методологии процесса в целом, так и – углублённо – процедурам, инструментам и особенностям управления сотрудниками, ответственными за внедрение S&OP и вовлечёнными в его функционирование после внедрения. По этой причине остановимся на теоретических основах методики кратко.

### Теоретические основы S&OP

Среднесрочное планирование продаж и операций (S&OP) представляет собой ежемесячный циклический кроссфункциональный процесс подготовки и принятия управленческих решений по следующим функциональным областям:

- Управление продуктом
- Управление спросом
- Управление поставками
- Финансовый анализ
- Принятие решений топ-менеджментом

---

<sup>1</sup> Sales and Operations Planning (S&OP), впервые появившись под таким названием в 80х годах XX века, в последнее время было существенно усовершенствовано путём включения в его периметр дополнительных функционалов (помимо Supply Chain), а также расширения отраслевого применения за пределы производства и логистики. В настоящее время чаще используется термин Integrated Business Planning

Период планирования S&OP чаще всего находится в диапазоне от 4 до 18 месяцев (в пределе – до 60 месяцев). Это объясняется особой ролью и значением S&OP в системе планирования организации: первые месяцы детально планируются при помощи ERP-систем, более отдалённые периоды охватываются стратегическим планированием, а вот S&OP закрывает собой среднесрочный диапазон планирования между настоящим и будущим, являясь своего рода мостом между стратегическими планами и повседневными задачами организации.

Схематично S&OP представлено на рис. 1

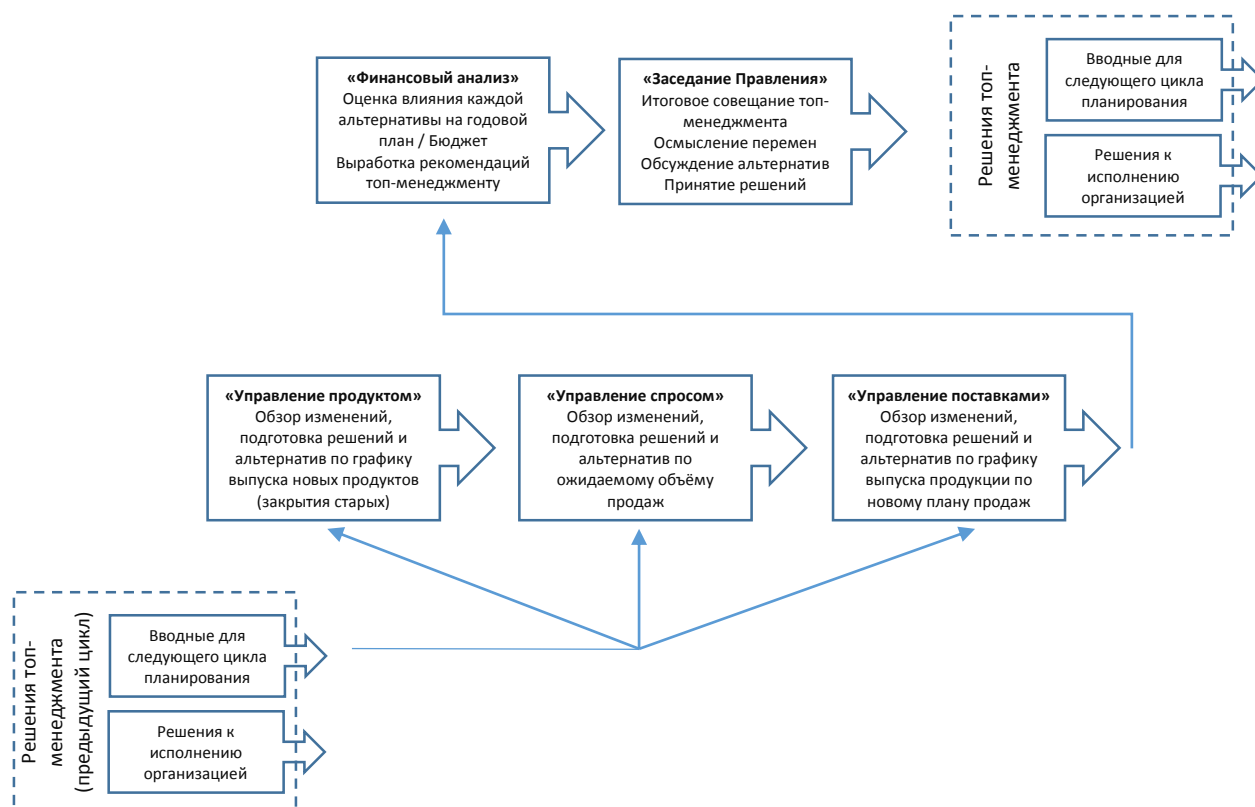


Рис.1 Схема бизнес-процесса среднесрочного планирования продаж и операций S&OP

По итогам каждого цикла планирования топ-менеджмент (например – Правление) принимает два типа решений: окончательные – к исполнению в организации и предварительные – для более детальной проработки группой планирования S&OP во время следующего цикла. Чаще всего это происходит следующим образом: группа планирования S&OP определяет несколько альтернативных решений по какому-либо вопросу, осуществляет их предварительный укрупнённый анализ и представляет его результаты на рассмотрение руководству. Топ-менеджмент выбирает из предложенных альтернатив одну (или несколько) для последующей детальной проработки или предлагает свою.

«Управление продуктом» – первое совещание в цикле планирования S&OP. С учётом вводных от руководства, полученных по итогам предыдущего цикла планирования, подводятся итоги прошедшего месяца с точки зрения управления продуктовой линейкой: обсуждаются изменения, произошедшие со времени предыдущего совещания, рассматривается исполнение графика подготовки и вывода новых продуктов. В случае выявления отклонений факта от плана – рассматриваются мероприятия по его устранению,

а в особых случаях – оценивается влияние на бизнес объективно сложившегося нового видения по срокам. С участием заинтересованных сторон обсуждаются вновь открывшиеся обстоятельства – целесообразность продолжения работ по разработке тех или иных продуктов в изменившихся условиях, новые целевые значения по себестоимости/маржинальности продуктов, изменение приоритетов в запуске новых продуктов, замораживание отдельных проектов из-за сокращения ресурсов, влияние новых требований регуляторов на характеристики или срок запуска продуктов, необходимость снятия с продаж отдельных продуктов и так далее. По итогам совещания для последующей проработки по цепочке планирования принимается обновлённое видение динамики развития продуктовой линейки. На данном этапе оно не имеет официального статуса, может содержать в себе несколько альтернатив (в случае, если заинтересованные стороны не смогли прийти к согласию по тем или иным вопросам, продуктам, проектам) и не подлежит разглашению за пределами группы планирования S&OP, чтобы не вносить ненужной сумятицы в организацию предварительными расчётами.

**«Управление спросом»** – второе совещание в цикле планирования S&OP. Как правило, проводится через 1-2 дня после первого. С учётом вводных от руководства, полученных по итогам предыдущего цикла планирования, а также вводных, полученных с совещания по управлению продуктом, подводятся итоги прошедшего месяца с точки зрения спроса и продаж: обсуждаются изменения, произошедшие со времени предыдущего совещания, рассматривается исполнение плана продаж, плана контрактации, иных планов. Рассматриваются новые данные от маркетинга – прогноз спроса (с учётом возможных изменений в графике вывода новых продуктов и иных изменений в продуктовой линейке), прогноз цен, отчёт по конкурентам, макроэкономические и иные обзоры, принятые в организации для целей анализа и планирования. Анализируются иные вводные, способные повлиять на будущий спрос, а также на предложение, то есть на способность организации поставить на рынок требуемое количество продукта в требуемом ассортименте в требуемый срок. При выявлении отклонений фактических показателей продаж от плановых – рассматриваются мероприятия по их устранению, а в случае невозможности такового – обсуждаются предложения по оптимизации нереализованных складских остатков. По итогам совещания для последующей проработки по цепочке планирования принимается обновлённый план спроса, который представляет собой формализованный запрос со стороны служб сбыта к остальным подразделениям предприятия по закупке необходимого сырья и комплектующих, а также обеспечения доступности производственных мощностей для производства предполагаемого объема продукции на всём протяжении планового периода. Так же как и обновлённое видение динамики развития продуктовой линейки, на данном этапе план спроса не имеет официального статуса, может содержать в себе несколько альтернатив и не подлежит разглашению за пределами группы планирования S&OP.

**«Управление предложением»** – третье совещание в цикле планирования S&OP. Как правило, проводится через 2-3 дня после второго. С учётом вводных от руководства, полученных по итогам предыдущего цикла планирования, а также вводных, полученных с совещаний по управлению продуктом и управлению спросом, подводятся итоги прошедшего месяца с точки зрения предложения: исполнение плана производства, загрузка производственных мощностей, логистические вопросы. Рассматривается влияние на производство нового плана спроса и нового видения динамики развития продуктовой линейки. Обсуждается возможность их реализации на практике с учётом фактических и будущих ограничений. Разрабатывается предварительный план управления производственными мощностями, который включает в себя вопросы по доступным

мощностям и загрузке основного производственного оборудования и сопутствующей инфраструктуры, найму/сокращению ОПР и ВПР, а также их обучению в случае необходимости, ремонтам и иным плановым простоям оборудования, инвестициям в материально-техническую базу, подготовке производства под новые продукты и т.д. По итогам совещания для последующей проработки по цепочке планирования принимается обновлённый план поставок, а также предложения по управлению производственными мощностями. Так же как и в предыдущих случаях, на данном этапе эти документы не имеют официального статуса, могут содержать в себе несколько альтернатив и не подлежат разглашению за пределами группы планирования S&OP.

**«Финансовый анализ»** – завершающее совещание в цикле планирования S&OP. Как правило, проводится через 2-3 дня после третьего. С учётом вводных от руководства, полученных по итогам предыдущего цикла планирования, а также вводных, полученных с совещаний по управлению продуктом, управлению спросом и управлению предложением, формируется обновлённое видение финансово-экономического положения организации. Даётся финансово-экономическая оценка предложениям, разработанным на предыдущих этапах цикла. Предложенные альтернативы ранжируются с точки зрения их экономической целесообразности. Формулируются предложения и проекты решений руководства по итогам цикла планирования.

Итогом очередного цикла планирования является **совещание топ-менеджмента** (например – заседание Правления). На нём рассматриваются итоги цикла, новые вводные и предложения, анализируется сложившаяся конъюнктура и прогноз по её изменению, обсуждаются альтернативы и принимаются решения по выбору между ними, анализируется видение финансово-экономического положения в организации в настоящий момент и в перспективе. На совещании принимается два типа решений: окончательные – к исполнению – и предварительные – для более детальной проработки группой планирования S&OP во время следующего цикла.

### **Роль и значение S&OP в системе планирования организации**

Таковых можно выделить две: операционные и стратегические.

**Операционная роль S&OP** заключается в утверждении входящих значений для детального планирования в ERP-системе (в придании им статуса «официальных»). Можно уверенно сказать, что работа ERP без S&OP не просто не эффективна, она – невозможна, если речь идёт действительно о системе планирования, а не о продвинутой (громоздкой и дорогой) системе учёта. Как известно, ERP-система занимается детальным планированием операционной деятельности предприятия – закупок, производства, отгрузок – и используемых при этом ресурсов – материальных, трудовых, энергетических, финансовых и др. В зависимости от продолжительности циклов производства, закупок, отгрузок, а также в зависимости от других факторов, горизонт планирования в ERP может достигать 6 месяцев. В течение этого времени будут происходить необратимые (по крайней мере – с точки зрения экономической целесообразности) события – закупки, найм/сокращение персонала, формирование товарных запасов и др. Главный вопрос, который встаёт в этой связи перед менеджментом организации, заключается в том, под какие объёмы продаж планировать всю эту деятельность? Этот вопрос обостряется тем сильнее, чем длиннее цикл планирования и чем переменчивее внешняя среда. И действительно – менеджменту необходимо «сегодня» утвердить планы закупок, найма, привлечения финансирования и др., реализовываться эти планы будут на протяжении нескольких месяцев, а возможность продать продукцию и извлечь замороженные средства с прибылью появится только через полгода или позже. Как не ошибиться в прогнозах спроса и построенном на них плане

продаж? Ведь такая ошибка неизбежно приведёт к затовариванию склада, пересортице, или – наоборот – к упущенной выгоде и потере доли рынка.

Среднесрочное планирование продаж и операций S&OP позволяет наилучшим образом справиться с данной задачей. Предсказать будущее – невозможно. По крайней мере, тем, кто умеют это делать, рациональнее предсказывать результаты игры в казино, вместо того, чтобы работать по найму. Однако разработать сценарий, который окажется наиболее близким к реальности – вполне возможно, и операционное значение S&OP для организации заключается именно в этом. За счёт чего это достигается? За счёт неоднократно повторяющихся проверок предположений, на которых строится прогноз спроса и план продаж, их осмысления, подвергания стресс-тестам и разработки дополнительных планов реагирования на возможные будущие отклонения. Период планирования S&OP находится за периодом планирования ERP, и поэтому прежде чем какие-то цифры попадут в систему детального планирования **и исполнения**, они будут неоднократно осмыслены в ходе циклов S&OP. Например, если горизонт планирования ERP составляет 4 месяца, а горизонт планирования S&OP 18 месяцев, то прежде чем уйти в исполнение все цифры и сценарии будут проанализированы 14 раз! Допустим, сегодня 1 июня. На совещании топ-менеджмента (например, на заседании Правления) будут утверждены цифры для детального планирования под объёмы продаж с 1 октября и впервые будут рассмотрены цифры под объём продаж 31 декабря следующего года. Прежде, чем эти цифры уйдут в исполнение, будет ещё 14 циклов (месяцев) для того чтобы понять – что стоит за ними, на чём строятся предположения, каков диапазон возможных изменений и какой эффект это может оказать на бизнес. Обсуждать сами значения – бессмысленно, это всего лишь цифры. Имеет смысл обсуждение предпосылок для этих значений, диапазона их колебаний, рисков. Именно для этого и необходим процесс S&OP.

**Стратегическая роль S&OP** ещё более значима. Существуют ли плохие стратегии? Да, но их не много. Большинство стратегий, прошедших долгий путь разработки, экспертизы, рассмотрения на различных комитетах Совета директоров, после их финального утверждения Советом директоров представляют собой серьёзные документы, содержащие в себе интересные идеи и грандиозные планы. Это так. Но сколько существует нереализованных стратегий – так и оставшихся на бумаге? Множество. Почему так происходит? Если не принимать во внимание объективные форс-мажорные ситуации, то главной причиной того, что на практике не реализуются даже самые идеальные стратегии, является отсутствие совершенного механизма контроля за их реализацией со стороны главных заинтересованных – владельцев, спонсоров, высшего руководства – а также адекватного механизма управления изменениями и ожиданиями.

Как, чаще всего, выстроен стратегический процесс в отечественных организациях (как коммерческих, так и государственных)? Разрабатывается стратегия. Разрабатываются программы её реализации. Раз в год пишутся отчёты об исполнении стратегии. Как правило, первые отчёты содержат в себе либо оптимистичные доклады об успешном исполнении поставленных промежуточных задач, либо не менее оптимистичные доклады о незначительных трудностях, возникших на нелёгком стратегическом пути. Со временем тональность отчётов меняется в грустную сторону, а когда неисполнение промежуточных стратегических задач становится очевидным, то к этому моменту очень часто «точка невозврата» уже пройдена, и следующая за этим «неожиданным открытием» неизбежная смена менеджмента уже не способна оказать реанимирующего влияния на реализацию стратегии.

Среднесрочное планирование S&OP является самым эффективным инструментом реализации стратегии и контроля за таковым со стороны высшего руководства. Именно поэтому многие компании помимо периода «операционного S&OP» (или как его ещё

называют S&OP Light) 4-18 месяцев, внедряют у себя «стратегическое S&OP» (S&OP Plus) на периоде 18-60 месяцев. Уже через месяц после утверждения стратегии менеджмент по специальной методике осуществляет структурированный обзор стратегических предположений, прогнозов, планов и анализирует их на предмет актуальности и валидности. Очевидно, что любой план устаревает уже в момент его создания, и одной из первоочередных задач менеджмента является не только непосредственное исполнение этого плана, но и контроль за актуальностью и валидностью той части плана, которую предстоит исполнить в будущем. Именно в этом и заключается стратегическое значение S&OP для организации. Любые отклонения от стратегического плана, любые изменения внешней или внутренней среды, любые вновь открывшиеся обстоятельства, способные оказать влияние на стратегию, выявляются и анализируются в максимально короткий срок после их возникновения или обнаружения. После чего **своевременно** разрабатывается, утверждается и реализовывается план реагирования на них. Это гарантирует исполнение стратегии, а в случае невозможности такового по объективным причинам – внесение в неё корректировок вовремя и в требуемом объёме.

Взаимосвязь процессов планирования в организации показана на рис. 2

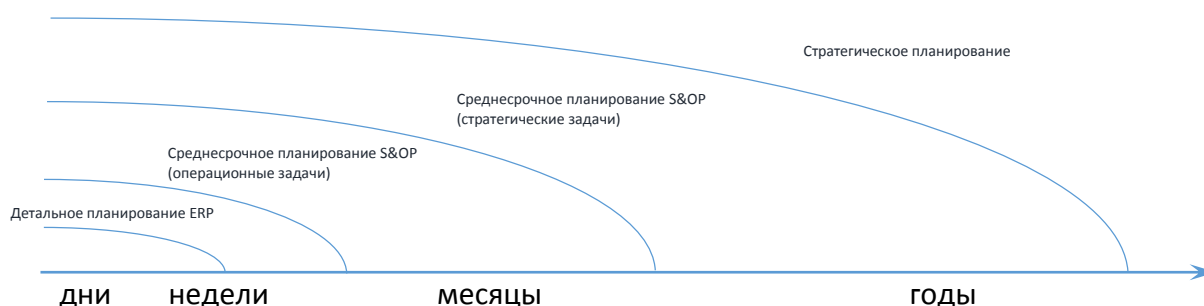


Рис. 2 Взаимосвязь процессов планирования в организации

Таким образом, можно сказать, что среднесрочное планирование S&OP играет важнейшую роль в системе планирования организации – детализируя укрупнённые стратегические планы и постепенно, по мере наступления точек принятия решений, конвертируя их в детальные планы к реализации на уровне ответственных исполнителей. При этом руководство получает полный контроль над исполнением стратегии, актуальностью предположений, принятых на этапе её разработки, а также получает действенную возможность немедленного реагирования на неизбежно возникающие отклонения.

Отсутствие в системе планирования организации процесса S&OP приводит к разрыву между стратегическими планами и ежедневной работой, что практически гарантирует то, что стратегия не будет реализована в утверждённом объёме в утверждённые сроки с ожидаемым результатом или – не будет реализована вовсе.

### **S&OP в быстро меняющемся мире**

Способность организации быстро, адекватно и проактивно реагировать на изменения – важный показатель её эффективности. В благоприятной или стабильной экономической ситуации такая способность не является критической. Скорее она выставляет компанию в выгодном свете, создаёт для неё благоприятную репутацию, делает привлекательной для инвесторов и профессионалов-менеджеров, может являться

предметом гордости для акционеров. Во времена бурных изменений и дефицита возможностей эта способность становится критически важной для выживания, особенно для компаний, которые в силу своих размеров или сильной диверсификации деятельности не могут быть безболезненно переведены в режим «ручного управления».

Очевидно, что качество процесса S&OP (как и любого процесса планирования) в значительной степени зависит от сочетания трёх составляющих: инструменты, процедуры, люди.

Инструменты планирования S&OP, как правило, не сложны, и в большинстве случаев для их разработки достаточно стандартного функционала Excel (возможно – расширенного за счёт простейших макросов). Важно, чтобы эти инструменты представляли собой многофакторные экономико-математические модели, где имеется возможность «поиграть» каждым параметром, а модуль анализа способен оценить влияние изменений этих параметров (моделирования) на установленные для организации KPI.

Процедуры планирования S&OP в основном предназначены для упрощения «горизонтальных» взаимодействий сотрудников различных департаментов. Не секрет, что в отечественных компаниях функциональные руководители зачастую крайне ревностно относятся к обмену информацией между вверенным им подразделением и другими подразделениями организации, зачастую просто блокируя таковой. Иногда для того, чтобы получить одну единственную цифру от сотрудника, сидящего в кабинете напротив, необходимо пройти длительный процесс написания служебных записок и визирования их у бесконечного количества вышестоящих начальников. Разумеется, внешняя среда не будет ждать, пока бумаги гуляют по папкам «На Подпись», но будет безжалостна ко всем участникам этого увлекательного процесса.

Люди и их поведение – вот что является на самом деле критически важным. S&OP – как и большинство процессов, пришедших из западных бизнес-практик, это процесс ролевой, и его эффективность очень зависит от вовлечённости сотрудников и, особенно, руководителей. В тех случаях, когда руководители организации мотивированы на достижение целей компании, а сохранение карьерного «статус-кво» для менеджмента при не достижении целей физически невозможно – именно в таких случаях создаются идеальные условия для раскрытия всей мощи потенциала S&OP.

Сильная интенсивность изменений внешней среды и высокая скорость, с которой они происходят – не только не снимают ответственности с менеджмента за достижение целей компании и не являются каким бы то ни было оправданием или самоизвинением за невыполнение плана, но наоборот – усиливают ответственность, являются критерием профессиональной пригодности и естественного отбора для руководителей. В трудные времена компаниям приходится сокращать сотрудников; семьи этих людей не должны становиться заложниками профессиональной некомпетентности руководства. Среднесрочное планирование S&OP позволяет структурировано анализировать сценарии развития событий задолго до момента их наступления, заранее готовить наиболее эффективные варианты реагирования, наименее болезненно вводить их в действие. Это не только обеспечивает эффективную защиту и даже преумножение капитала акционеров, вверенного управлению менеджмента, но и играет важную практическую роль в несении компанией социальной ответственности перед обществом, своими сотрудниками, перед теми, кто уже посвятил свой ум, талант, трудолюбие преумножению этого капитала, и перед теми, кто намерен сделать это в будущем – когда всё изменится к лучшему.