

СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ ОПИСАНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТА: ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ

Наталья Геннадьевна Низовкина

Сибирский государственный университет геосистем и технологий, 630108, Россия, г. Новосибирск, ул. Плахотного, 10, кандидат экономических наук, доцент кафедры специальных устройств, инноватики и метрологии, тел. (383)363-07-31, e-mail: nizovkina@corp.nstu.ru

Обобщается годовой опыт применения модели Мак-Кинси по структурному описанию проблемы бизнес-кейса или виртуального проекта, которую студенты выбирали самостоятельно в курсе «Проектный менеджмент». Приведена основная тематика кейсов и проектов, оценена глубина проработки проблем на основе среднего количества уровней пирамиды Минто, обобщены отзывы студентов о подходе консалтинговой фирмы Мак-Кинси.

Ключевые слова: бизнес-кейс, структурная модель проблемы, нарушение равновесия, результат, главное утверждение

A STRUCTURAL MODEL DESCRIBING THE PROJECT PROBLEM: INTRODUCTION EXPERIENCE

Natalia G. Nizovkina

Siberian State University of Geosystems and Technology, 10, Plahotnogo St., Novosibirsk, 630108, Russia, Ph. D., Associate Professor, Department of Special Devices, Innovation and Metrology, phone: (383)363-07-31, e-mail: nizovkina@corp.nstu.ru

The annual experience of using the McKinsey model is given. Students selected business cases or virtual projects in the "Project Management" course. They used the structural description of the problem. In this paper, the main theme of cases and projects are presented. The depths of problems study as the average number of levels of the Minto pyramid are assessed. The main issue we study is the feedback of students about the approach of the consulting firm McKinsey.

Keywords: business case, structural model of the problem, imbalance, result, main statement

Бизнес-кейсы, которые сегодня легко ложатся в основу бизнес-проектов, применяются в образовательной практике уже давно. Такой способ постановки задачи наилучшим образом соответствует экономической практике, в которой нет достаточности, а только необходимость. Студент, приступая к решению кейса, должен представить ряд альтернативных решений задачи, который может включать изменение ценовой политики: начало ценовой войны, перемещение оборудования в цеху для освобождения места и организации более удобного рабочего пространства, мотивацию работников на уменьшение процента брака, нахождение новых рынков для продуктов предприятия и прочее. Перечень того, что в каждом конкретном случае может прийти в голову, огромен. Со временем студенты легко справляются с задачей составить список альтернатив из трех-пяти примеров. Это вызывает трудности только в самом начале. Но в любом случае очень важным становится теоретическая помощь в подборе и формулировке

элементов модели, на основе которой строится логика рассмотрения проблемы кейса, ее признание, восприятие, понимание целей и критериев решения проблемы, ее горизонтов и прочее. Именно для структуризации процессов творческого решения кейсов или проектов применяется структурная модель описания проблемы, представленная в книге Барбары Минто [1].

В рамках учебного плана студентам давалось задание составить бизнес-кейс по повышению финансовых показателей предприятия, опираясь на теоретическую базу модели описания проблемы. Целью исследования было, как правило, определение проблемы предприятия, не дающей ему увеличить продажи, прибыль, маржу, рентабельность и т.п. Студенты выбирали предприятие, чаще виртуальное, описывали номенклатуру, количество цехов, оборудование, давали краткое описание производственного процесса, режим работы, количество работающих, информацию по качеству, «жалобы» управленцев, которые они считали важными для кейса. Согласно структурной модели Минто студенты должны сформулировать ответы на такие вопросы:

- какова отправная точка, с которой мы начинаем рассмотрение ситуации?
- как развивается ситуация?
- какое событие нарушило равновесие, когда управленцы или работники предприятия поняли, что проблема существует и ее нужно решать?
- что является нежелательным результатом в кейсе?
- что является желаемым результатом?
- каков основной вопрос кейса?
- каково главное утверждение в кейсе (ответ на вопрос кейса)?
- каковы 3–4 направления по расшифровке/конкретизации/развертыванию ответа с обоснованием возможности достижения желаемого результата?

Студентам предлагался пример кейса с методическими указаниями. Описание предприятия выглядело следующим образом (сокращено): «Предприятие ООО «Полет» представляет собой классическую организацию в сфере легкой авиации. Предприятие имеет в своем составе летную школу со штатом инструкторов в количестве 7 человек и парком учебно-тренировочных воздушных судов из 20 единиц разного типа. Обеспечивает работу предприятия инженерная служба, отвечающая за техническое обслуживание воздушных судов, а также хозяйственный блок (транспортный цех, административно-хозяйственный персонал). Кроме того, в составе предприятия есть служба ГСМ, которая отвечает за обеспечение горюче-смазочными материалами собственных нужд предприятия и реализует ГСМ для транзитных (т.н. «перелетных») бортов. Общая численность персонала не превышает 100 человек. Суть проблемы состоит в том, что организация, вопреки ожиданиям инвестора, не переходит на самоокупаемость. Инвестор несет регулярные расходы на заработную плату, содержание имущества предприятия, развитие материальной базы и пр. Вместе с этим предприятие продолжает разрастаться: строятся новые производственные помещения, нанимаются новые кадры. Безусловно, рост предприятия сопровождается ростом доходов, но рост доходов предприятия

не покрывает увеличивающихся расходов и не приводит к окупаемости инвестиций».

Проблема, которую должен описать студент, является результатом сложившейся ситуации. Заявление о существовании проблемы означает, что результаты, получаемые в данный момент, не соответствуют ожиданиям и отличаются от желаемых. Расхождение между тем, что есть, и тем, что мы хотим иметь, является результатом сложившейся ситуации, у которой много взаимосвязанных причин. Цель исследования формулируется не сразу, корректируется в зависимости от возможности достижения, но в работе потом выносятся во введение, например, «определить, что не дает организации выйти на самоокупаемость». В каждой выбранной ситуации имеется «отправная точка», представленная существующей структурой или процессом, а также «желаемый результат». Однако в результате неких действий обнаружилось возможное возникновение «Нежелательного Результата». Между желаниями и реальностью существует расхождение, которое и является проблемой. Для ее решения необходимо определить причины расхождения и необходимые для его устранения меры. Причины, как правило, скрываются в тех процессах, которые зафиксированы в качестве «отправной точки». Нам нужно ответить на три вопроса:

1). Что происходит? Ответ такой: «В 2014-ом году инвестор принимает решение на базе аэроклуба строить многопрофильное авиационное предприятие, оказывающее услуги по обучению пилотов-любителей, аренде легких самолетов. Важной частью предприятия должна стать инженерно-авиационная служба, которая, в первую очередь, должна обеспечивать нужды летной школы, а помимо этого еще и оказывать услуги сторонним заказчикам, для чего нужно пройти специальную сертификацию. Кроме этого важным подразделением организации должна стать парашютно-десантная служба, которая будет заниматься подготовкой спортсменов-парашютистов и обеспечивать парашютные прыжки для курсантов кадетского корпуса. По состоянию на конец 2020-го года для функционирования предприятия инвестору необходимо вкладывать денежные средства на выплату заработной платы сотрудникам, на оплату счетов предприятия за коммунальные услуги, закупку расходных материалов и запчастей для техники, находящейся на балансе организации и прочие административно-хозяйственные нужды. Помимо этого, осуществляется строительство новых производственных помещений и закупка техники. Средств не хватает. И инвестор, а также сотрудники, наконец, начинают это понимать». Событием, нарушившем равновесие является момент времени, когда инвестор и менеджмент предприятия осознали и уяснили для себя, что проблема действительно существует. Теперь нужно, чтобы все понимали ее одинаково и действовали согласовано в направлении решения этой проблемы.

2) Что нас не устраивает? «Нежелательный результат: продолжение «бесконтрольных вливаний» средств в предприятие инвестором. Предприятие разрастается и развивается, растет количество сфер деятельности предприятия, растет и доход, но он не покрывает текущие расходы».

3) Что мы хотели бы получить вместо этого? «Желаемый результат – это то, что мы хотели бы получить вместо этого: выход предприятия на самоокупаемость к концу года, а возможно и небольшую прибыль. Предприятию необходима методика, на основе которой можно будет в текущем режиме прогнозировать будущие показатели окупаемости».

Как только мы ответим на эти вопросы, проблема будет определена, и мы сможем сформулировать «Вопрос кейса», а затем приступить к поиску «Решения кейса», которое, как правило, заключается в изменении структуры или процесса.

«Использование привычных методов работы обеспечивает отрицательные показатели работы предприятия. Среднегодовая доходность предприятия отстает в среднем на 25 % от расходов предприятия. При этом растут и доходы предприятия, и его расходы. Как обеспечить выход на самоокупаемость и наращивание маржинальности?» Вопрос может быть другим, например, является ли это предприятие эластичным по отношению к инвестиционным условиям, как определить эту эластичность? Насколько быстро получив инвестиции предприятие может развернуть свое производство (есть ли у него технологии и мощности?) и обеспечить прибыль, по какой методике это считать?»

«Главное утверждение (решение кейса): нужно устранить недостатки «продуктовых (в данном случае это отдельные проекты)», кадровых и инвестиционных процессов».

1. Временно приостановить реализацию планово-убыточных проектов. Временная приостановка проектов с отдаленной перспективой выгоды позволит перенаправить финансовые и кадровые ресурсы на решение задач, тесно связанных с текущим получением прибыли (уже сегодня). Но для этого нужно проверить не являются ли эти проекты нашими «дойными коровами» на основе методик управленческого учета. Приложение краткого обоснования сокращения затрат на 10 %. Фактически это проверка того, не оседают ли инвестиции в отдельные продукты предприятия как «незавершенка».

2. Выстроить более грамотную кадровую политику (привлечение квалифицированных специалистов, в т.ч. кадровых военных, найм работников на низкоквалифицированный труд в целях разгрузки специалистов более высокой квалификации, введение элементов управления персоналом). Отказ от «политики смежных обязанностей» позволит специалистам высокой квалификации сосредоточиться на возросших объемах по их основной деятельности и обеспечит более высокое качество работы. Привлечение специалиста по работе с персоналом позволит решать кадровые вопросы более оперативно и квалифицированно, с учетом психологических особенностей разных людей, а также разгрузит руководителей подразделений. Приложение расчетов по изменению затрат на содержание кадров.

3. Вывести показатели доходности из «догоняющих» и вкладывать средства в развитие предприятия по мере роста прибыли. Рост доходов предприятия отмечается и при текущей политике, что позволяет судить о потенциале предприятия, поэтому даже если просто замедлить «бесконтрольное инвестирование» в предприятие, то это позволит вывести предприятие по его показателям из убы-

точного в прибыльное уже в краткосрочной перспективе. Приложение расчетов, показывающих преодоление относительного отставания на 25 % прироста затрат от прироста доходов.

Применение вышеуказанных мер позволит сделать шаг не только на пути к выходу предприятия на самоокупаемость, но и в недалекой перспективе даст возможность наращивать «маржинальность».

За год практики применения структурной модели описания проблемы Барбары Минто в курсе «Проектный менеджмент» чаще всего использовалась тема запуска всевозможных онлайн-магазинов по продаже готовой продукции. Студенческий проект обычно был рассчитан на 1–3 месячный тестовый режим проверки работы такой идеи для магазина. При этом не было ни одного реального проекта для реально работающего магазина. На втором месте по частоте предпочтения выбора студентами проблемы для своего проекта была плохая работа консультантов в магазинах, основанная на статистике опроса покупателей. Результаты социологических исследований покупателей на предмет качества работы консультантов показали, что люди избегают общения с ними. Студенты пытались решить эти проблемы для конкретной торговой сети. В любом случае, если бы исследование было не виртуальным, собственников торговой сети такие работы могли бы заинтересовать. На третьем месте оказались вопросы приведения в соответствие планов по производству и продажам в ситуациях, когда производственные мощности есть в наличии. Преобладание «торговых» проблем и отсутствие технологических производственных кейсов бросается в глаза. Успешное предложение производственной тематики, конечно, имело место. Рассматривалась работа Новосибирского завода конденсаторов, который за последние семь лет сделал невероятное по преодолению практически полного развала завода, восстановился, стал современным и успешным предприятием. На предприятии рассматривалась проблема повышения качества продукции. В результате полученного опыта были сформулированы методические рекомендации по оформлению материалов на Бизнес-планерку 2021.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Принцип пирамиды Минто: Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений / Барбара Минто; пер. с англ. И. И. Юрчик, Ю. И. Юрчик. — 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013 — 272 с. ISBN 978-5-91657-780-8

© Н. Г. Низовкина, 2021