

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Наталья Черепухина

КОМПЬЮТЕРНАЯ ВЕРСТКА

Дмитрий Алексеев

ЛИТЕРАТУРНОЕ РЕДАКТИРОВАНИЕ

Лидия Ершова

АВТОРЫ ЭТОГО НОМЕРА:

Ирина Капуста,
Олег Богатов,
Маргарита Черненко,
Людмила Савицкая,
Виктор Тарнавский,
Оксана Щегельская,
Александр Низков,
Ольга Стипахно,
Алексей Руденко,
Александр Шипка

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

Николай Мельник,
(044) 245-5472,
Петр Куперман,
(044) 245-4665.

СЛУЖБА РЕКЛАМЫ

Бескровная Елена,
(044) 244-6341,
276-9307.

Журнал распространяется исключительно по подписке.

Подписной индекс
печатной версии для юрици: 74672.

Подписной индекс
электронной версии: 79078.

Подписной индекс
печатной версии для физлиц: 79079.

Адрес редакции
Киев, ул. Соломенская, 5

Телефоны редакции
(044) 245-5472, 271-9769.

E-mail: standart@gate.kiev.ua

Журнал основан в 1995 году. До января
1998 года выходил под названием
«Приватизация в Украине».

Регистрационное свидетельство № KB 3007
от 19. 01. 1998 г.

Учредитель и Издатель — Агентство
«Стандарт».

Ответственность за содержание рекламы
несет рекламодатель.

Редакция может не разделять взгляды
авторов, выраженные ими в статьях.
Название, концепция, содержание и дизайн
журнала «Рынок капитала» являются
интеллектуальной собственностью
Агентства «Стандарт» и охраняются
законом об авторских правах.

Перепечатка материалов допускается
только с письменного разрешения
редакции.

Номер подписан в печать 30. 11. 00 г.
Следующий номер выйдет 25. 12. 00 г.

Отпечатано в типографии
«Standart digital print»

Заказ № 121

В НОМЕРЕ

ТЕМА НОМЕРА

МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ

Лед тронулся	4
Желание изменять бизнес есть, вопрос в том – как?	9
Сергей Химченко: «Большинство клиентов заинтересованы в улучшении продаж»	12
Пал Гергели: «Украинские компании начинают понимать значение качества»	14
Рынок КИС оживился.....	16
Реинжиниринг и псевдореинжиниринг	19
TACIS намерен продемонстрировать эффективность внедрения ERP-систем	24

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Высшее руководство: работа в команде	26
Менеджеры без границ	29

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Американский опыт и украинская практика трансформации.....	34
--	----

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАТРАТ

Контроль расходов: каждый выбирает свой путь.....	38
---	----

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Слияния и поглощения: чем определяется успех?	41
---	----

РЫНКИ

ВЕКСЕЛЯ

К новому тысячелетию – без долгов	44
Спорные вопросы работы с векселями.....	46

ГРАЖДАНСТВО

Лицо с гражданством	48
Выгоды почетного консульства.....	50

В прошлом году, когда журнал "Рынок капитала" впервые обзревал рынок консалтинговых услуг в Украине, мы упомянули, что в стране около 400 консалтинговых фирм. И их количество постоянно увеличивается. Может ли это свидетельствовать о наличии рынка? И да, и нет. С одной стороны, рост числа фирм означает, что спрос на консалтинговые услуги существует и он не уменьшается. С другой стороны, большинство компаний специализируются в какой-то узкой области: оценка недвижимости, консалтинг в сфере налогообложения, тренинги, подбор персонала, внедрение бухгалтерских программ, маркетинговые исследования и т.д. В то же время компаний, предлагающих услуги в сфере управленческого консалтинга по-прежнему остается невысоким. Тем не менее, в последние полгода менеджмент-консультанты отмечают увеличение заинтересованности отечественных предприятий в стратегическом консалтинге.

Пег тронунся

Менеджмент-консультанты отмечают увеличение заинтересованности в управленческом консалтинге

Что хорошо? НАСТАЛО ВРЕМЯ ДЛЯ ПЕРЕМЕН

Безусловно, еще не время говорить о бурном росте спроса на услуги в сфере управленческого консалтинга, однако причины для оптимизма все же имеются. Так, менеджмент-консультанты выделяют, прежде всего, положительное изменение в отношении украинских предприятий к консалтингу.

Борис Краснянский, партнер компании PricewaterhouseCoopers, отмечает: "На мой взгляд, мы сейчас наблюдаем стандартное развитие событий, которое было характерно для многих стран мира. Я имею ввиду накопление капитала, при котором отдельные компании растут настолько быстро, что на каком-то этапе их руководители начинают терять контроль над операционной деятельностью своих структур. Настало время, когда для дальнейшего развития необходимо привести управленческую структуру

компаний в соответствие с лучшим опытом в сфере менеджмента".

Такой лучший опыт означает, в том числе, и отход от распределения ключевых постов по принципу "он хороший парень и проверенный человек, которому можно доверять". Теперь, считает г-н Краснянский, все идет к тому, что в Украине, как и в западных странах, управление будет базироваться на стандартных подходах, системах, процедурах и методах контроля, которыми топ-менеджер (собственник) может доверять.

Кстати говоря, сейчас отсутствие критической массы профессиональных управленцев, топ-менеджеров, знающих такие подходы и способных руководить бизнесом независимо от его специфики, приводит к тому, что консультантов начинают переманивать на руководящие посты в те компании, которые они консультируют.

Другая тенденция, которая может оказать

влияние на развитие рынка консалтинговых услуг, по мнению партнера компании Spektor, Sachs & Company Феликса Хачатуряна, связана с ужесточением конкуренции. На его взгляд, под давлением конкурентов ряд предприятий начинают больше задумываться о стратегии своего развития.

Кроме того, многие консультанты отмечают в качестве положительного момента значительное увеличение числа реальных собственников приватизированных предприятий, заинтересованных в росте своего бизнеса.

Пал Гергели, директор компании "M.I.P. Украина": "Я считаю, что первая волна приватизации нанесла Украине значительный ущерб, поскольку большинство предприятий были, фактически, переданы в руки людей, которые либо не могли, либо не хотели эффективно управлять ими. Естественно, что такие собственники не были заинтересованы в ус-

лугах консультантов. Теперь ситуация меняется, мы видим, что на предприятия приходят люди, которые стремятся решить существующие проблемы".

По словам директора компании "Западно-Украинский менеджмент-консалтинг" Андрея Бейзика, рост интереса к услугам в сфере реструктуризации наблюдается также со стороны финансовых посредников, владеющих крупными пакетами акций приватизированных предприятий. Как правило, это объясняется их прямой заинтересованностью в продаже своих пакетов либо стратегическому, либо портфельному инвестору. Некоторые инвестиционные компании даже создали собственные консалтинговые отделы.

Наконец, сами украинские предприятия стали более реалистично смотреть на перспективы решения собственных проблем исключительно за счет привлечения западных инвесторов, больше полагаясь на свои собственные силы в выводе компании из кризиса.

Игорь Рогошевский, президент Украинской ассоциации менеджмент-консультантов: "Об уровне развития украинских предприятий свидетельствует хотя бы тот факт, что в этом году на выставке "Управление предприятием" уже никто не задавал наивных вопросов. Представители предприятий говорили о необходимости работы с профессиональными

менеджмент-консультантами."

Что плохо? Предприятия хотят получить инструкцию по ведению бизнеса

Впрочем, все эти положительные тенденции еще весьма хрупкие и характерны для очень немногих предприятий, которые вынуждены прилагать определенные усилия, чтобы укрепиться на рынке. Большинство же компаний до сих пор работают в неконкурентной среде и не имеют эффективных собственников, следовательно, еще не скоро будут заинтересованы тратить деньги на консалтинг.

Александр Саврук, директор "Украинского центра послеприватизационной поддержки предприятий": "Реальной конкуренции сегодня нет практически ни на одном сегменте рынка, можно говорить только о ее зарождении в отдельных нишах. Для большинства предприятий решением всех проблем по-прежнему является "телефонное право", а не рыночные механизмы развития."

Действительно, большинство промышленных предприятий по-прежнему не испытывают потребности в управленческом консультировании и не понимают, какой помощи нужно и можно ожидать от менеджмент-консультанта. Так, многие консультанты рассказывают, что украинские предприятия обращаются в консалтинго-

вую фирму не за тем, чтобы найти подходы к решению своих проблем или услышать советы опытных специалистов, а чтобы получить инструкцию по ведению бизнеса и гарантию того, что ее выполнение приведет к успеху.

Геннадий Кокошинский, генеральный директор компании "Инконс": "К сожалению, культура привлечения консультантов даже у успешных отечественных предприятий все еще отсутствует".

К тому же консалтинг как таковой у многих предприятий все еще ассоциируется с универсальной формулировкой перечисления средств или, в лучшем случае, с консультациями в сфере

налогового или корпоративного права.

По мнению Александра Саврука, даже те предприятия, которые могли бы себе позволить услуги консультанта, имеют совершенно другие приоритеты использования средств.

Выбор же той или иной консалтинговой компании, в случае если к ее помощи все-таки собираются прибегнуть, зачастую производится исключительно по ценовому критерию: кто меньше запросит.

Кроме того, практически все консалтинговые компании отмечают, что руководители украинских предприятий пока что готовы платить за помощь в решении исключительно узких проблем.



NEXUS LTD

since 1991

*** Юридические услуги:**
Регистрация представительств и предприятий с иностранным капиталом. Представление интересов в арбитражных судах. Консультации по украинскому и зарубежному хозяйственному праву.

*** Налоговое планирование:**
Безналоговые компании и трасты в новых условиях украинского законодательства. Консультации по налоговому законодательству Украины и зарубежных стран.

*** Финансовый консалтинг:**
Консультации по всем видам банковских услуг. Краткосрочные и долгосрочные депозитные программы. Гарантированные инвестиционные фонды.

*** Internet-консалтинг:**
Безопасность передачи и хранения информации. Internet-коммерция - Merchant account. Виртуальные офисы.

Лицензия N 1-4266 от 26.08.98
Тел: (044) 229-2989, 229-3829, 228-5285
Факс: (044) 228-5285 E-Mail: nexus@gu.net

ЧЕГО ХОТЯТ КЛИЕНТЫ?

С одной стороны, консультанты отмечают, что основной спрос по-прежнему приходится на такие продукты как подбор персонала, бизнес-планирование, внедрение программ бухгалтерского учета, проведение тренингов, семинаров и т.д. Кстати говоря, тренинги — наиболее быстрорастущий сектор рынка консалтинговых услуг. Предприятия наконец-то осознали необходимость постоянного обучения своих сотрудников и готовы тратить на это деньги. Сергей Химченко, генеральный директор "КМК Группы": "На предприятия приходит менеджмент нового поколения. Руководители начинают осознавать, что обучение персонала — не эпизодическая работа, а постоянный процесс. Тренинги, по сути, — инвестирование в персонал. Если не обучать свой персонал постоянно, компания не удержит своих позиций на рынке."

Понимание важности "человеческого фактора" способствует развитию такого сектора как консалтинг в сфере управления персоналом. Так, компания "M.I.P. Украина" недавно начала предлагать психоанализ сотрудников по методике "Система Томаса", позволяющей подобрать кандидатов на определенную должность, решить вопрос соответствия способностей, качеств, квалификации человека предлагаемой должнос-

ти, повысить мотивацию работников и т.д.

С другой стороны, как считает генеральный директор "Project Consulting Group" Владимир Ульянов, уже можно говорить об увеличении спроса на консалтинг, связанный с уменьшением затрат и повышением стоимости компаний.

По словам президента "Киевской консалтинговой группы" Лидии Верховодовой, процесс активного создания холдингов, совместных предприятий, выделение отдельных подразделений или целого бизнеса в самостоятельные юридические лица сопровождается увеличением спроса на услуги в сфере юридической и консалтинговой поддержки реорганизации.

Юрий Чернецкий, президент "Харьков Менеджмент Консалтинг Интернешнл" добавляет, что наиболее часто за помощью в учреждении СП с украинскими предприятиями в его компанию обращаются западные клиенты.

Андрей Бейзик, объясняя заинтересованность западных компаний в выходе на украинский рынок, отмечает, что наша страна привлекает иностранные компании географической близостью к Западной Европе, наличием недорогой квалифицированной рабочей силы и другими специфическими ресурсами. Поэтому многие консалтинговые компании предоставляют западным компаниям пол-

ный спектр услуг по выходу на рынок, включая анализ целесообразности такого шага, поиск объекта инвестиций, запуск производства, подбор персонала, юридическую поддержку проекта.

Так, "Западно-Украинский менеджмент-консалтинг" в 1998–2000 годах сопровождал несколько крупных инвестиций в западный регион Украины. Результатом одной из них стало создание предприятия со 100%-ным бельгийским капиталом, которое специализируется на сборе, переработке и экспорте улиток. Кроме того, компания поддерживала выход на рынок нескольких крупных датских швейных компаний. В частности, во Львове было создано швейное предприятие, которое в настоящее время обеспечивает работой более 500 швей. В Каменке-Буской Львовской области другая датская компания приобрела украинское швейное производство, на котором разворачивает выпуск чехлов для лечебных матрасов.

И, наконец, традиционной является заинтересованность предприятий в инвестиционном консалтинге. Юрий Смехульский, консультант фирмы "TMC Group": "Украинские предприятия по-прежнему ожидают от консультантов либо поиска рынка сбыта (речь может идти и о партнерских отношениях), либо привлечения инвестиций".

"Спрос на инвестиции, потребность в инвести-

ционном консалтинге способствуют увеличению спроса и непосредственно на услуги в сфере менеджмент-консалтинга. Это связано с тем, что во многих случаях привлечение инвестиций невозможно без предварительного "вывода" предприятий на конкурентоспособный уровень менеджмента и бизнеса", — считает Владимир Ульянов.

Новым явлением в сфере менеджмент-консалтинга, по мнению Бориса Краснянского, является то, что если раньше спрос на стратегический менеджмент был случайным, то сейчас уже можно говорить о появлении устойчивого спроса на разработку стратегии и постановку бизнес-процессов.

Однако менеджмент-консультантам все еще приходится сталкиваться с незнанием реальной стоимости услуг в сфере менеджмент-консалтинга и отсутствием у многих отечественных компаний осведомленности о сути управленческого консалтинга, что приводит в некоторых случаях к конкуренции между менеджмент-консультантами и мелкими компаниями, не всегда имеющими квалифицированных специалистов, но готовыми работать за небольшие деньги.

Владимир Ульянов: "Мы зачастую сталкиваемся с демпинговыми ценами, которые унавливают различные "одноразовые" компании или группы специалис-

тов, которых нельзя считать квалифицированными консультантами. И много времени уходит на то, чтобы доказать, что услуги, которые мы предлагаем клиенту, по классу намного выше и, соответственно, более полезны для клиентов, чем те, которые предлагаются некоторыми консалтинговыми компаниями по цене, не обеспечивающей эффективное и качественное выполнение работ."

Борис Краснянский: "В большинстве своем отечественные менеджеры не знают, что такое консалтинг, а когда узнают, им это страшно нравится. Однако дальнейшие отношения упираются в уровень цен, который их пугает, потому что опыт использования серьезного менеджмент-консалтинга у отечественных компаний отсутствует. Только единицы украинских компаний уже начали использовать управленческий консалтинг. В первую очередь, это — банковский сектор и некоторые высокоприбыльные предприятия, например, производители стали, а также крупные финансово-промышленные группы."

Если говорить о конкуренции между самими менеджмент-консультантами, то ее, по мнению компаний, не существует. Так, Феликс Хачатурян считает, что "конкуренция не слишком ощутима прежде всего потому, что потребность в таких услугах довольно высока, а серьезных специалистов

— не так много". Кроме того, если консалтинг осуществляется на должном уровне, отношения между клиентом и консультантом — довольно близкие и продолжительные, поэтому вероятность смены консультанта не высока.

ТРЕБУЮТСЯ УКРАИНСКИЕ КЛИЕНТЫ

Какие же перемены за последнее время произошли в самих консалтинговых компаниях? На наш взгляд, становится все меньше консалтинговых фирм, которые стремятся работать с украинскими предприятиями исключительно по проектам технической помощи, а в своей коммерческой деятельности ориентируются, в основном, на потребности западных клиентов. Консультанты хотели бы видеть в числе своих клиентов прибыльных, осознающих необходимость перемен на стратегическом уровне и готовых тратить соответствующие деньги на консалтинг украинские компании, и начинают более активно предлагать таким клиентам свои услуги.

Владимир Ульянов: "В работе на украинском рынке мы стараемся использовать своего рода агрессивный прямой маркетинг, потому что только так можно привлечь клиентов".

Феликс Хачатурян: "Нашими клиентами являются те украинские предприятия, которые осознали взаимосвязь между четкой стратегией

развития и повышением рыночной стоимости. Благодаря каким факторам стоимость компании может увеличиться? В принципе, этого возможно достичь, увеличив обороты и (или) уменьшив затраты. Мы можем подсказать предприятию направления развития, варианты, при которых можно достичь увеличения стоимости компании. Кроме того, есть еще один момент, который интересует предприятия — привлечение инвестиций. Мы показываем своим клиентам, как при помощи четкой стратегии развития увеличить стоимость и повысить инвестиционную привлекательность компании."

Судя по всему, некоторые положительные сдвиги в работе с украинскими клиентами уже имеются. Борис Краснянский: "Мы одновременно работаем как по проектам технической помощи международных финансовых организаций, так и по коммерческим проектам. Но за последние полгода доля проектов технической помощи значительно уменьшилась: если в прошлом году у нас были преимущественно донорские проекты, то с июля этого года мы приступили к реализации ряда крупных коммерческих проектов."

Интересно, что практически все консультанты, начинавшие работу с донорских проектов, сейчас считают, что хотя такие проекты позволяют достичь определенной фи-

нансовой стабильности и получить неоценимый опыт, они мешают компании эффективно развиваться, поскольку она не ориентирована на нужды конечных потребителей.

Михаил Альперович, директор компании "ИНТРОН": "Работа исключительно по техническим проектам в некотором смысле угрожает развитию консалтинговой фирмы. Консультант продает свои услуги донорской организации, а не непосредственному потребителю, и, значит, есть опасность, что консультант просто не видит рынка, не осознает потребностей предприятий и оказывается не готов работать самостоятельно. Донорские проекты, с одной стороны, способствуют созданию структур, которые не умеют зарабатывать деньги другим способом, а с другой стороны, формируют слой клиентов, которые привыкли к бесплатному консалтингу. Ведь для предприятий консалтинг по техническим проектам зачастую ничего не стоит."

Игорь Рогошевский, однако, видит в работе с донорами больше положительных сторон, нежели отрицательных. По его мнению, положительная сторона участия в донорских проектах заключается в опыте и знаниях, которые можно получить от западных консультантов. В частности, одна из самых серьезных проблем национальных компаний — отсутствие ин-

жиниринговой компоненты и знаний современных производственных технологий, и в этих вопросах западные консультанты очень полезны. Кроме того, можно говорить о косвенной выгоде от работы с донорами. "Суммарно по всем донорским проектам в Украине в настоящее время работает свыше 1000 западных консультантов и экспертов, и все они могут продвигать нашу страну", — считает г-н Рогошевский.

ПЕРСПЕКТИВЫ РЫНКА

Многие компании, говоря о перспективах своего развития, отмечают, что сейчас они в большей мере осознают свое место на рынке. Можно говорить о том, что для консультантов характерны более четкие позиционирование и специализация. Сегодня ряд консультантов позиционированы как компании, которые представляют услуги в узкой сфере. По словам Пала Гергели, когда австрийская консалтинговая компания "M.I.P." начала работать в Украине, своей сильной стороной они считали знание украинских проблем и местной специфики. Однако в этом году компания решила пойти по пути специализации и в качестве основных направлений развития были избраны управление качеством, персоналом и консалтинг в сфере экологии. Немецкая консалтинговая компания "TMC Group", оказывая услуги в сфере менеджмент-консалтин-

га, специализируется на предприятиях химической отрасли, а также на реализации экологических проектов и проектов в сфере энергосбережения.

Но если для украинских предприятий консалтинг в сфере экологических проблем, как заметил Пал Гергели, — завтрашний день, поскольку спрос на эти услуги еще не сложился, то внедрение ERP-систем и консалтинг в сфере интернет-проектов — уже реальность.

Что касается такого сегмента рынка как внедрение корпоративных информационных систем, то там менеджмент-консультанты все больше будут конкурировать с IT-консультантами.

Андрей Бейзик: "Мы намерены и в дальнейшем развивать направление менеджмент-консалтинга, однако основной акцент в развитии планируем делать на проектах внедрения автоматизированных систем управления предприятием".

До сих пор именно IT-консультанты снимали все "сливки", работая с успешными предприятиями, которые зачастую связывают решение своих проблем с внедрением ERP-системы. По мнению менеджмент-консультантов, предприятия, покупая информационную систему, довольно часто внедряют ее, не меняя неэффективные бизнес-процессы. Естественно, в таком случае предприятие

лишь "автоматизирует хаос", не решая по-настоящему свои проблемы. Менеджмент-консультанты считают, что смогут более эффективно удовлетворять потребности клиентов, поскольку помогут не просто установить систему, но и предложить более эффективную организацию бизнес-процессов на предприятии в случае необходимости.

Другое перспективное направление развития — консалтинг в сфере реализации интернет-проектов. По словам Феликса Хачатуряна, Spector, Sachs & Company уже выступает в интернет-проектах в качестве советника по разработке стратегии и привлечению инвестиций.

Перспективным это направление деятельности считают и в PricewaterhouseCoopers. Борис Краснянский: "Уже более года мы активно продвигаем свои услуги в сфере e-бизнеса. Это тот продукт, который уже сегодня становится перспективным направлением нашей деятельности."

Что же касается развития самого менеджмент-консалтинга, то перспективы весьма радужны. С одной стороны, чем сложнее будет становиться бизнес, тем большая потребность будет ощущаться в услугах консультантов. С другой стороны, огромное количество приватизированных предприятий — большой потенциальный рынок менеджмент-консалтинга.

Игорь Рогошевский: "Все чаще от чиновников из Кабмина, Верховной Рады, Администрации президента раздаются возгласы: может, уже пора через 10 лет приватизации и трансформации экономики говорить не о количестве, а о качестве? Это положительные тенденции. Уже приватизированы свыше 16 тыс. предприятий, но где результат, что изменилось? Без вмешательства профессионалов ничего и не изменится или будет меняться 10-летиями. Но у нас нет такого резерва времени. Я думаю, уже в ближайшем будущем начнется новый передел собственности по принципу эффективности владения и управления. Я также надеюсь, что скоро и Фонд госимущества на деньги, вырученные от приватизации, будет нанимать профессиональных менеджмент-консультантов для работы с предприятиями, чтобы увеличить рыночную стоимость продаваемых объектов."

Ирина Капуста,
Наталья Черепухина

*Помимо экспертов, которые упоминаются не-
посредственно в статье,
"Рынок капитала" благодарит за оказанную помощь в подготовке материала Михаила Празяна (ЗАО "МКД"), Виталия Саблука (Business solutions), Валерию Кирпичникову (M.I.P. Украина), Сергея Дудзяного (TMC Group).*

На наш взгляд, менеджмент-консалтинг сродни психотерапии. Ведь говорят же: "все болезни – от нервов". Это справедливо и по отношению к бизнесу: причины всех наших неудач и проблем – в нас самих, в нашем отношении к окружающему миру. К тому же обе профессии – консультанта и психотерапевта – предполагают исключительно индивидуальный подход к решению проблем клиентов. Готовых решений ни в том, ни в другом случае быть не может. Одними только рецептами и назначением процедур здесь не обойтись. Далеко не всегда и не каждый консультант может заставить руководство компании измениться, посмотреть на свои проблемы под другим углом зрения. Но существует ли другой путь к успеху, кроме внедрения постоянных изменений, пересмотра отношения к бизнесу, персоналу, роли руководителя?

Желание изменять бизнес есть, вопрос в том – как?

В беседе с руководителем Украинского центра поддержки предприятий Александром Савруком "Рынок капитала" пытается найти ответ на вопросы: в чем кроются причины неудач в бизнесе и каковы наиболее существенные факторы достижения успеха.

"Рынок капитала": Александр Иосифович, можно ли с первого взгляда определить, есть у руководителя настоящее понимание необходимости изменений, готов ли он к ним, сможет ли достичь качественно нового уровня развития? По каким признакам можно отличить "подготовленного" клиента?

Александр Саврук: В последнее время стало значительно больше "подготовленных" руководителей. Говоря о "подготовленности", я имею ввиду, прежде всего, два аспекта – мотивированность к изменениям и уровень подготовки менеджера. Как

правило, руководители, которые обращаются к консультантам, уже имеют определенную теоретическую базу и стремятся воспользоваться опытом консультанта и успешными методологиями. Подготовленный клиент с самого начала задает консультанту "правильные" вопросы. Надо сказать, что именно вопросы, которые задает руководитель, в большинстве случаев и характеризуют его способность воспринимать новые правила в бизнесе и, соответственно, эффективно изменять систему управления.

Если человек задает вопрос "какие конкретно действия я должен предпринять, чтобы измениться в лучшую сторону", то есть желает получить пошаговую инструкцию для дальнейшего развития – это руководитель, который не искал решений самостоятельно, привык получать готовые указания и обычно не берет на себя ответственности за принятие сложных решений. Получив сегодня "инструкцию", он, вероятнее всего, не сможет даже внедрить ее эффектив-

но. Настоящие практики, которые проводят изменения в компаниях, хотя знают подходы, принципы, методологию и опыт, чтобы, оценив свою ситуацию, выработать индивидуальное решение. С помощью такого инструментария они стараются понять, где и как необходимо корректировать свои действия или точку зрения на те или иные вопросы.

Руководители другого типа всегда требуют готовых решений и сразу, причем таких, к которым они сами пришли и зачастую ожидают только их подтверждения.

И только в случае если клиент готов по собственной воле "окунуться" в свои проблемы и посмотреть на них глазами постороннего человека, появится возможность качественного прорыва. Однако процесс изменений часто болезненный. Я имею ввиду прежде всего субъективные факторы. Человек по своей природе, как правило, готов делать физическую работу, выполнять конкретные предписания или приниматьординарные решения в повторяющихся

ситуациях, при этом часто уходя от необходимости искать новые решения.

"РК": Как вы считаете, какими должны быть первые шаги руководителя, который решил измениться и изменить бизнес?

А.С.: Прежде всего, надо быть честным перед собой и достаточно сильным, чтобы не бояться рано или поздно признать, что ошибался в подходах к ведению бизнеса. Далее необходимо "открыться", то есть стараться учиться у всех! Уйти от подхода "я все знаю", так как ситуация меняется быстрее, чем мы можем себе представить. Учиться нужно, используя все без исключения источники информации: книги, семинары, чужой опыт, что поможет разобратся в сложившейся ситуации. И учиться должен не только руководитель, но и люди, работающие с ним.

"РК": С чего вы начинаете работу с клиентом и в чем основная задача консультанта?

А.С.: Партнерские отношения с клиентом могут начинаться с чего угодно: с озвучивания проблем и возможных решений или с абстрактных размышлений о его бизнесе. Результативность дальнейшего сотрудничества зависит от пони-

мания менеджером этих проблем и причин их возникновения.

Зачастую наши клиенты — люди, которые интуитивно чувствуют направления изменений, но не могут точно сформулировать свое видение, стратегию. Обычно к нам приходят те, кто уже прошел тренинги, прослушал семинары в сфере управления, получил определенные базовые знания; их проблема состоит в отсутствии качественного скачка при внедрении полученных знаний на практике. В целом понимая, что необходимо делать, у них нет ответа на вопрос, как это реализовать.

"РК": Пятилетний опыт работы на рынке дал вам понимание того, что является наиболее важным при внедрении изменений? Каким должен быть подход к проведению комплексных изменений на предприятии?

А.С.: Мы пришли к пониманию важности поддержания баланса между всеми элементами системы управления на любой стадии развития бизнеса. Даже на переходных этапах (при проведении реструктуризации, внедрении изменений) баланс должен сохраняться. Каждое управленческое решение, новая идея должны быть не только хорошо продуманы, но и согласованы, донесены до каждого подразделения компа-

нии, потому что иначе даже самые лучшие начинания могут быть загублены.

Кроме того, для себя мы сегодня очень четко определили понятие "комплексный интегрированный подход". Процесс изменений должен идти практически одновременно в трех направлениях: сверху — вниз (формирование стратегии), снизу — вверх (инициативы) и горизонтально (бизнес-процессы).

"Выработать стратегию" — даже звучит достаточно банально. Изменения должны быть "просчитаны" в подходах, принципах, процедурах, касающихся всех аспектов бизнеса, — финансового, производственного, технологического, рыночного, человеческого, информационного. И все изменения должны быть принципиально увязаны между собой. Может быть множество направлений изменений, поэтому основная задача состоит в том, чтобы понять, что наиболее важно для этого бизнеса в это время и в этой ситуации. Вот почему не может быть готовых решений. Зная основные принципы, подходы и то, как срабатывает конкретный тип решений, мы помогаем определить направления развития, на которых необходимо сконцентрироваться, поддерживая взаимосвязь всех элементов.

Успех проведения изменений напрямую зависит от степени вовлечения высшего руковод-

ства в процесс стратегического планирования. Если оно вовлечено на 10%, то и вероятность успешной реализации проекта будет адекватна. Более того, это не должно быть просто участие руководителя в разработке стратегии. Он должен осознать, прочувствовать, проникнуться идеями, которые предстоит реализовать, зарядить этими идеями коллег и повести их за собой. Только при этом условии высока вероятность того, что компания сохранит дух инноваций и способность постоянно генерировать идеи.

Проведение изменений "снизу — вверх" — другой процесс, который должен быть запрограммирован и поддержан "наверху". Он должен привести к освобождению энергии и потенциала, которые есть в компании. Цель этого процесса — заставить работников раскрыться и проявить инициативу. Благодаря обратной связи стратегия будет корректироваться.

Параллельно должны определяться и оптимизироваться бизнес-процессы. Основная задача — сделать их оптимальными с точки зрения создания максимальной потребительской ценности предлагаемого продукта.

Весь этот непростой процесс изменений должен быть "заражен" идеей, понятной всем участникам процесса, идеей, в которую все поверили и осознали ее своевременность.

"РК": А настало ли время для ваших услуг? Востребованы ли они сегодня рынком?

А.С.: Востребованность... Люди живут в разных измерениях: кто-то — во вчерашнем, кто-то — в сегодняшнем, кто-то — в далеком "завтра". Наши клиенты — компании, руководители которых думают о будущем и понимают, что нельзя игнорировать объективные мировые тенденции в подходах к управлению сегодня, так как это равносильно проигрышу завтра.

Конечно, компаний, которые нанимали бы консультанта не потому, что плохо, а потому, что хочется еще лучше, сегодня уже значительно больше. И работать с такими компаниями невероятно интересно — они требовательны, активны, сами руководители многое видят, берут все лучшее, и изменения внедряются очень быстро.

"РК": Вы упомянули о мировых тенденциях в подходах и принципах управления компаниями. К какой модели управления стремятся западные компании, какие принципы и подходы сейчас используются мировыми лидерами?

А.С.: Пожалуй, наиболее интересен в этом плане опыт и наработки General Electric (GE). Это действительно качествен-

но новый уровень в подходах к управлению, другая философия изменений, поведения людей, это та управленческая модель, к которой будет стремиться множество компаний в мире. Такая бизнес-среда создается через внедрение новых принципов управления и новых корпоративных ценностей. Хотелось бы услышать, что украинская компания поставила амбициозную цель — достичь такого же уровня хотя бы по некоторым аналогичным элементам бизнес-культуры.

"РК": Насколько нам известно, вы детально изучали опыт General Electric, были в тренинговом центре компании. Какие, на ваш взгляд, аспекты философии GE и ее подходы могут быть полезны нашим компаниям?

А.С.: В ряду принципов General Electric первый — ориентация на успех клиента, оценка своей деятельности его глазами. Поставить себя на место клиента, понять его задачи лучше, чем в данный момент он понимает их сам, предугадать то, что ему понадобится завтра. Звучит знакомо, просто и понятно, не правда ли? Но здесь есть один очень важный момент — этот процесс должен происходить ежедневно и ежедневно вести к увеличению ценности продукта для потребителя

путем непрерывного совершенствования все большего количества его характеристик.

Один из основных принципов, которым руководствуется Джек Уелч, руководитель GE, — "настоящий лидер может руководить любым бизнесом". И в General Electric это доказали блестяще. В компании реализуется практика перемещения топ-менеджеров по горизонтали каждые два-три года; на работу принимают только специалистов с ярко выраженными лидерскими качествами. Претендентов специальным образом тестируют, бросают в стрессовые ситуации, где они могут показать все свои скрытые способности.

"РК": Нужны ли лидеры на всех уровнях управления?

А.С.: Ответ General Electric однозначный — да. Но нужно сразу определиться с понятиями. Часто к лидерам относят людей, которые подчиняют себе всех окружающих. На самом деле лидер подчиняет себя и свое окружение достижению одной цели. Правда, она должна быть понятной и адекватной существующей ситуации. У каждого должны быть способность и возможность в любой момент взять игру на себя при установленных четких правилах и понятной всем цели. Конфликты возникают тогда, когда стратегические цели оп-

ределены нечетко, когда каждый понимает их по-своему. Диктаторство, жесткость Джека Уелча как раз направлена на то, чтобы цели были понятны всем и внедрялись всеми.

То же самое касается принципов. Они тогда понятны, интересны и могут быть поддержаны на всех уровнях управления, когда все понимают, что им это необходимо, причем именно сейчас.

Даже самые лучшие принципы управления, корпоративные ценности и бизнес-культура не будут работать, если они не близки каждому сотруднику компании, если им не понятно, почему компания их исповедует. Осознание принципов управления приходит естественным образом, вырабатывается в нас самих, через обучение, опыт и ошибки.

Принципы, которые выделяет и использует Джек Уелч, адекватны сегодняшнему уровню подготовки персонала компании и ее стратегическим целям. Самое главное при внедрении — понять, почему в данный момент и при данных обстоятельствах надо руководствоваться именно этими принципами.

Интервью провела
Наталья Черепухина

Тренинговые курсы, направленные на обучение персонала, в этом году могут претендовать на то, что бы называться "хитом сезона". Консультанты отмечают, что этот сегмент рынка консалтинговых услуг – наиболее быстро растущий, поскольку предприятия начинают осознавать необходимость постоянного повышения квалификации сотрудников. О предпочтениях украинских клиентов "Рынок капитала" беседует с Сергеем Химченко, генеральным директором "КМК Группы". Уже около семи лет компания "КМК Тренинг", входящая в "КМК Группу", предоставляет услуги в сфере обучения персонала. Компания является ассоциированным членом TACK Training International (Великобритания) и представляет на украинском рынке тренинги этой международной ассоциации.

Сергей Химченко: «Большинство клиентов заинтересованы в улучшении продаж»

"Рынок капитала": Отмечаете ли вы положительные изменения за последний год?

Сергей Химченко: Если 5–6 лет назад нашими клиентами, в основном, являлись западные компании, поскольку им не нужно было долго объяснять необходимость тренингов, то в этом году мы с уверенностью можем сказать, что половина наших клиентов – украинские предприятия всех видов собственности и всех размеров. Кроме того, если раньше заказы поступали от киевских компаний, то теперь нас приглашают работать также и в регионы.

"РК": На какие тренинги в настоящее время наибольший спрос, и какие вообще тренинги вы предлагаете на украинском рынке?

С. Х.: Все наши тренинги объединены в три

блока: продажи и маркетинг, общение и профессиональные навыки, менеджмент и администрирование. Мы стараемся не предлагать стандартные тренинговые пакеты. У нас есть "базовые" тренинги, есть отработанная методика проведения тренингов, но мы адаптируем каждый тренинг "под клиента", разрабатывая кейсы из практики заказчика.

Если говорить о том, чем интересуется большинство заказчиков, то, конечно же, это тренинги, которые направлены на повышение продаж и послепродажное обслуживание. Не менее популярны тренинги, позволяющие повысить командное взаимодействие в компании, как на уровне отдельных исполнителей, так и на уровне подразделений. С такими проблемами сталкиваются даже очень успешные компании.

"РК": Как осуществляется подготовка

программы тренинга для конкретного заказчика?

С. Х.: Прежде всего для составления плана тренинга необходимо встретиться с руководством компании-заказчика, чтобы определить цели и задачи проведения тренинга. Поэтому, естественно, легче работать с подготовленным клиентом, который знает, чего хочет. Мы используем также анкетирование, опрос сотрудников компании, чтобы уточнить программу тренинга, сформировать необходимые кейсы.

Через некоторое время после проведения тренинга мы снова проводим анкетирование, опросы участников тренинга с тем, чтобы отследить, были ли выполнены все поставленные задачи, есть ли улучшения в работе компании.

"РК": Каким образом можно отсле-

дить улучшения в работе компании? И каких результатов следует ожидать заказчика от тренинга?

С. Х.: Естественно, мы не гарантируем, что через месяц после проведения тренинга объемы продаж компании возрастут, скажем, на 40%. Тренинг может поднять командный дух, помочь сотрудникам предприятия отработать необходимые для эффективной работы навыки, но от руководителя компании в большой степени зависит, будут ли эти навыки применяться его сотрудниками. Успех тренинга напрямую зависит от грамотной системы мотивации персонала.

Если говорить о том, как отслеживаются улучшения, то следует сказать о качественных и количественных изменениях, соответствующих поставленным целям. Так, если в компании уменьшилось количество переадресации внешних звонков от сотрудника к сотруднику, то это свидетельствует о повышении уровня ответственности сотрудников, более профессиональном выявлении потребностей клиента, а также об улучшении командного взаимодействия.

Кроме того, благодаря работе с персоналом компании, тренер-консультант выявляет многие проблемы предприятия, о существовании которых мы можем рассказать руководству и

помочь совместными усилиями их решить.

"РК": Заказывают ли компании тренинги с целью ознакомить персонал со стратегией развития?

С. Х.: Да, это случается, если компания-заказчик разработала или разрабатывает новую стратегию, или же в существующую стратегию развития вносятся коррективы (в основном, это западные компании). В этом случае перед тренинговой компанией одной из задач ставится ознакомление персонала со стратегией развития. Следует отметить, что ознакомление персонала со стратегией развития не всегда рассматривается руководством компаний как приоритетное (во всяком случае, для тренинга), хотя у украинских компаний, как правило, сформулированы ближайшие цели и задачи. В ходе некоторых тренингов мы, так или иначе, затрагиваем вопросы миссии и стратегии компании. Например, мы даем упражнение, которое состоит в визуализации миссии предприятия: команды участников получают огромный лист бумаги и пачку журналов. Суть задания в том, чтобы изобразить на листе при помощи визуального ряда и некоторых "де-визов" миссию, цели, задачи своей компании.

Я хочу подчеркнуть, что мы ни в коем случае не формулируем за компанию ее задачи, но благодаря такому упражнению мы можем побудить персонал к творческому осмыслению, анализу миссии и стратегии развития компании.

"РК": Каких принципов вы советуете придерживаться компаниям, которые приняли решение заказать тренинг?

С. Х.: Во-первых, необходимо очень тщательно ознакомиться с программой тренинга, узнать о его методах, подходе тренинговой компании к подготовке и проведению тренинга, оценке его эффективности. Очень важно познакомиться лично с тренером, который будет обучать ваш персонал. Ну и, конечно же, важны рекомендации других клиентов, которые уже воспользовались услугами данной тренинговой компании.

Кстати, сейчас большинство компаний применяют тендерный подход при выборе тренинговой компании. Это правильно, поскольку благодаря конкуренции тренинговые компании развиваются, растут.

Интервью провела
Ирина Бондаренко

ФГИ ПРОИГРАЛ СУД WATFORD PETROLEUM

Суд отклонил требование Фонда государственного имущества к английской компании Watford Petroleum возратить в государственную собственность 30% акций НПЗ "Нефтехимик Прикарпаття" и 10% акций НПЗ "Галичина". Об этом сообщил председатель Фонда госимущества Александр Бондарь.

По его словам, Фонд госимущества еще не решил, будет ли он оспаривать решение суда.

"Наши юристы еще поработают над этим вопросом. Возможно, удастся найти какие-то механизмы получения средств за эти пакеты", — отметил руководитель ФГИ.

Как известно, в прошлом году "Госинвест Украины" и Watford Petroleum заключили договор, по которому Watford получил в управление 30% акций "Нефтехимика Прикарпаття" на 5 лет в качестве залога по предоставленному кредиту.

В начале этого года "Госинвест" заключил с Watford Petroleum аналогичный договор на управление 10% акций НПЗ "Галичина".

После решения Кабмина о ликвидации "Госинвеста Украины" должны были вступить в силу контракты продажи "Госинвестом" 30% акций "Нефтехимика" и 10% акций "Галичины" компании Watford Petroleum.

Watford Petroleum управляет "Нефтехимиком Прикарпаття" совместно с Ивано-Франковской облгосадминистрацией, которая распоряжается 25% акций, компанией "Альфа-нафта", владеющей 13% акций, и компанией "Сентоза".

Украинские новости

Пал Гергели: «Украинские компании начинают понимать значение качества»

Компания "М.І.Р. Украина", дочернее предприятие австрийской консалтинговой фирмы "М.І.Р.", работает на украинском рынке уже семь лет.

Среди основных направлений ее деятельности – менеджмент-консалтинг и управление проектами. Недавно компания начала оказывать услуги в сфере менеджмента по качеству и охране окружающей среды. "Рынок капитала" беседует с директором "М.І.Р. Украина" Палом Гергели о новых направлениях развития компании.

"Рынок капитала": Ваша компания недавно объявила о начале предоставления услуг в сфере разработки и внедрения систем управления качеством и охраной окружающей среды. Считаете ли вы, что украинские компании сегодня готовы платить деньги за такой консалтинг?

Пал Гергели: По нашей информации, в Украине всего несколько сотен предприятий прошли сертификацию по международному стандарту ISO 9000. Естественно, это довольно низ-

кий показатель для такой страны как Украина. Однако многие украинские предприятия уже начинают понимать значение качества и то, что нельзя формально подходить к внедрению системы управления качеством, потому что она не будет работать. Мировая практика внедрения таких систем свидетельствует о том, что 80% предприятий не могут внедрить систему ISO 9000 самостоятельно.

Наша компания, будучи партнером шведской консалтинговой компании SLG International, применяет методику "Р 8", которая предполагает

интегрированный подход, включающий и постановку системы управления качеством в соответствии со стандартом ISO 9001 и системы охраны окружающей среды – ISO 14001. Что в Украине практически отсутствует, – это внедрение систем, которые бы обеспечивали защиту окружающей среды. Для украинских предприятий вопросы предотвращения загрязнения окружающей среды – это завтрашний день. Вообще, зачастую интерес к мероприятиям по защите окружающей среды возникает лишь в случае появления соответствующего нормативного документа или акта законодательства.

Затраты компании на внедрение интегрированной системы управления будут всего на 20–30% выше, чем внедрение одной системы управления качеством. К тому же требования по обеспечению качества и защиты окружающей среды нередко взаимосвязаны. Простой пример: у предприятия есть парк грузовых машин.

Если эффективно организовать маршруты движения и провести комплексную проверку исправности всех машин, то они будут расходовать меньше топлива и реже ломаться. Это выгодно предприятию и меньше вреда окружающей среде. Я думаю, что вскоре спрос на эти услуги появится и в Украине.

Есть надежда, что в Украине будет развиваться и менеджмент по персоналу. Западные компании уже давно осознали, насколько важен для предприятия человек. Директор по персоналу – это, зачастую, заместитель генерального директора компании. Благодаря методике "Система Томаса" мы можем помочь предприятиям определить для каждого сотрудника самое подходящее место, чтобы человек лучше работал, а фирма получала от этого большую отдачу.

"РК": Ваше второе направление деятельности – услуги в сфере управления проектами. Расскажите о реализованных проектах.

П.Г.: В течение 1995–1996 годов мы построили и оборудовали Розовский государственный комбикормовый завод, в 1998–2000 годах с нашей помощью для АО "Донецкптицепром" был создан Восточноукраинский центр племенного мясного птицеводства (общая стоимость этих проектов — несколько миллионов долларов США). Фактически, в обоих случаях мы принимали участие в разработке ТЭО и в проектировании, занимались поставкой, монтажом, наладкой и вводом в эксплуатацию объектов, а также обучением персонала. Мы следили, чтобы оборудование, материалы поступали в те сроки, когда они нужны, и чтобы деньги расходовались оптимально не только по объему, но и во времени.

Еще раньше, в 1994 году, мы оборудовали отделение хирургии и лабораторию Днепропетровской больницы №13. Тогда в наши функции входили подбор и поставка оборудования, а также организация обучения персонала больницы, в том числе в Австрии и Германии.

Управление проектами — отдельный вид консалтинга, он весьма распространен на Западе. В Украине это мало развито, хотя ряд компаний, например те же НИИ, могли бы выполнять функции технических консультантов. Почему такой вид консалтинга необходим? В процессе строительст-

ва кто-то должен заниматься организацией труда, планированием финансирования. Если предприятие постоянно не занимается реализацией таких крупных проектов, то у него нет соответствующих специалистов. Мы часто предоставляем клиентам услуги по организации закупки оборудования — с нашей помощью заказчик может добиться более выгодных условий.

Зная международные процедуры, их условия, логистики, имея опыт переговоров, грамотный консультант может добиться для своего клиента 20–30%-ной скидки, что может значительно превышать гонорар консультанта. Если заказчик не достаточно хорошо знаком с механизмами международной торговли (потому что заказывает оборудование раз в 10 лет), мы ему помогаем.

"РК": Насколько сейчас востребованы услуги в сфере управления проектами?

П.Г.: Практически не востребованы. Люди не осознают необходимости такого консалтинга, считая, что консультант — это дополнительные расходы при отсутствии какой-либо выгоды. Я ни разу не встречал в Украине заказчика, который бы сказал мне честно: у меня есть \$5 млн. на реализацию этого проекта и за его реализацию в соответствии с моими требованиями ты

получишь \$300 тыс., а сэкономленные средства мы поделим пополам. Компании до такой степени консультанту не доверяют, они не понимают, что именно консультант может сэкономить им средства.

"РК": Можно ли говорить, что в последнее время отношение к консалтингу в Украине изменилось в лучшую сторону?

П.Г.: Ситуация на рынке консалтинговых услуг постепенно меняется к лучшему. Прежде всего благодаря появлению настоящих хозяев, которые заинтересованы в развитии бизнеса. Если в 1994 году мы просто объясняли людям, что такое "менеджмент", "маркетинг", "контроллинг", какие процессы подразумеваются под этими понятиями, то в 1995 году у нас уже появился заказчик — корпорация "ИТО", которая попросила внедрить систему контроллинга, разработать предложения по рационализации деятельности. Сегодня в Украине образованных специалистов становится все больше, поэтому я надеюсь, что у нас будет больше заказов именно в сфере менеджмент-консалтинга.

Интервью провела
Ирина Капуста

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ НАМЕРЕН ОТКЛОНИТЬ ПРОЕКТ, ИЗМЕНЯЮЩИЙ НАЛОГОВЫЕ СТАВКИ В 2001 ГОДУ

Финансовый комитет Верховной Рады намерен предложить депутатам отклонить правительственный проект, изменяющий налоговые ставки в 2001 году. Об этом сообщил первый заместитель председателя комитета Сергей Терехин.

При этом он назвал абсолютно неудачным налоговый законопроект, разработанный правительством. "Они хотели выполнить волю президента по созданию новой налоговой базы, однако предложили порядок хуже действующего", — отметил он.

В частности, г-н Терехин считает, что изменения порядка взимания налога на прибыль, предложенные Кабмином, фактически усиливают фискальное давление. Он уверен, что это сведет на нет экономический эффект от уменьшения ставки этого налога на 1%, предусмотренное в правительственном проекте. По его подсчетам, налог на дивиденды достигнет 45% вместо нынешних 30%.

Сергей Терехин также отметил, что члены комитета настроены против нормы, вводящей обязательную уплату НДС "живыми" деньгами при импорте товаров. "В 1997 году такая норма была. И ничего кроме подорожания импортируемых товаров и услуг она не дала", — отметил г-н Терехин.

20 ноября Кабмин внес на рассмотрение Верховной Рады законопроект, которым предложил снизить на 1% налог на прибыль, а налог на доходы с граждан — взимать по ставкам от 10 до 25%.

Украинские новости

Рынок КИС оживился

За прошедший год на отечественном рынке корпоративных информационных систем (КИС) произошло заметное оживление. В частности, как показала последняя выставка "Управление предприятием", компании-дистрибьюторы КИС, в сравнении с предыдущим аналогичным мероприятием, стали намного агрессивнее продвигать как себя, так и свои продукты. И причин такого поведения несколько.

РЫНОК КИС РАСТЕТ...

Большинство IT-консультантов отмечают увеличение количества реализуемых проектов к соответствующему показателю прошлого года. Менеджер по продвижению ERP-систем компании Ulys Systems Иван Сидоренко: "Если в прошлом году мы имели только один реализованный проект, то в нынешнем — уже семь проектов. Некоторые из них, например, внедрение системы Concorde в Главном казначействе и центральном вычислительном центре "Укрзализныци" уже завершены, а на Криворожском центральном судоремонтном заводе и Купянском молочно-консервном комбинате завершен этап диагностики, и сегодня мы приступаем к внедрению системы." Причину оживления спроса г-н Сидоренко видит в переходе крупных предприятий от чисто бухгал-

терских систем к корпоративным информационным системам.

Специалисты представительства Oracle в Украине и Молдове также отмечают рост интереса к внедрению информационных систем. По словам руководителя департамента системы управления ресурсами предприятия представительства Oracle в Украине и Молдове Мстислава Емца, в нынешнем году количество обращений по поводу внедрения КИС в сравнении с 1999 годом выросло, как минимум, в три раза. Настало время, когда крупные предприятия выбирают готовые решения, а не отдельные компоненты разрозненных и малоизвестных систем, поскольку перед ними встали проблемы управления и консолидации данных и, как следствие, появилась необходимость в инструментах, с помощью которых эти пробле-

мы можно эффективно решать. Тем не менее, считает г-н Емец, случаев, когда крупное предприятие в процессе поиска оптимальной конфигурации КИС делает выбор между ERP-системами и "1С", по-прежнему довольно много.

Свое видение ситуации на отечественном рынке корпоративных информационных систем излагает директор по маркетингу консультационной внедренческой фирмы "Супремум" Екатерина Крючко: "Спрос на КИС вырос, прежде всего, благодаря осознанию потребности в КИС предприятиями, которые уже давно к ним присматриваются. По сути, предприятия переходят от пассивного интереса к активным действиям, — собственно, к выбору и внедрению системы. На мой взгляд, количество посетителей прошедшей недавно выставки "Управление предприятием" не увеличилось по сравнению с прошлым годом. Однако стало намного меньше предприятий, которые либо вообще не слышали о КИС, либо слышали о них крайне мало. Меньше стало и предприятий, которые, вместо того чтобы командировать на выставку одного специалиста по автоматизации предприятия, направляют группу специалистов различных функциональных областей (например, главбуха, начальника отдела кадров и мар-

кетолога), каждый из которых тянет одеяло на себя, забывая о общекорпоративных задачах. Больше появилось предприятий (их пользователи задают квалифицированные вопросы, знакомы с данной предметной областью), которые со временем перейдут в разряд потенциальных клиентов, предопределяющих спрос на КИС. Причина всего этого, как мне кажется, лежит в изменении психологии управления предприятием. Ведь стратегия информатизации должна укладываться в общую рыночную стратегию предприятия. Как формируется спрос на КИС со стороны предприятия? Сначала руководство должно осознать, что в управлении предприятием возникли проблемы и их нужно решать; затем должно возникнуть желание решать эти проблемы методами, использующими современные технологии; затем необходимо определить источник проблем и сформулировать в понятной форме причины их возникновения. И только затем происходит осознание того, как можно решить эти проблемы, используя КИС. Большинство украинских предприятий сейчас находятся на этапе диагностики проблем, на этапе же внедрения КИС — только авангард. Его основу составляют предприятия, которые имеют отношения с зарубежными партнерами, где

КИС — неотъемлемый элемент культуры управления, и крупный частный капитал в наиболее динамично развивающихся отраслях."

...И МЕНЯЕТСЯ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ

Вместе с клиентами меняется и спрос на различные классы программных продуктов. Так, основными тенденциями развития украинского рынка информационных систем являются, во-первых, рост спроса на решения, позволяющие планировать производственный процесс. При этом спрос на решения для торговли вырос незначительно. Это, в первую очередь, объясняется существующей тенденцией перетока частного капитала из торговли в производство. Во-вторых, смещение приоритетов от учетных систем к системам, позволяющим планировать деятельность и вершиной которых можно считать системы планирования ресурсов предприятия (ERP — Enterprise Resource Planning).

Преимущество ERP-систем перед другими системами управления предприятием заключается в том, что помимо поддержки всего цикла управления основными функциями предприятия они позволяют управлять компаниями территориально распределенной структуры. Помимо этого, по мнению Екатерины Крючко, отличительные особенности современных ERP-систем состоят в космополитизме и способности управления непрерывным производством с возможностью со-

здания системы управления качеством.

Для многих отечественных компаний, уже внедривших ERP-системы, характерна территориально распределенная структура. Случаи внедрения модуля управления производством — а ведь именно этим модулем ERP-системы (как и их предшественники — MPR- и MPRII-системы) кардинально отличаются от обыкновенных систем автоматизации бухгалтерского учета — можно пересчитать на пальцах одной руки. Да и вообще предприятий, внедривших полнофункциональные версии ERP-систем, в Украине единицы. Большинство внедрений ограничивается двумя-тремя модулями, среди которых, как правило, модуль финансового учета, что, впрочем, не удивительно, так как многие отечественные предприятия уже перешли или переходят к международным стандартам бухгалтерского учета.

Итак, каковы же основные стимулы внедрения ERP-систем для большинства отечественных предприятий? Как считает Мстислав Емец, "когда речь идет об отечественных компаниях, основными стимулами к внедрению ERP-систем, как правило, являются либо необходимость ведения бухгалтерского учета по стандартам GAAP, либо зависимость предприятия от иностранных инвестиций". Если же говорить вообще об аргументации, которую sales-map используют, убеждая руководителей предприятий, то она, по

словам Мстислава Емца, выглядит так: "Мы убеждаем руководство или владельцев предприятия в том, что после ввода системы в промышленную эксплуатацию они не только увидят реальную ситуацию в компании, но и смогут более эффективно управлять бизнесом. На начальном этапе внедрения системы мы сможем реально оценить, какие бизнес-процессы на предприятии эффективны, а какие — нет." Однако, естественно, к каждому клиенту необходим индивидуальный подход.

Региональный менеджер по продажам в СНГ к о р п о р а ц и и Robertson&Blums Андрей Колотов: "Сегодня основным показателем к внедрению ERP-систем для украинской компании является высокая динамика развития бизнеса, причем, сразу по многим направлениям".

Кроме того, при принятии решения о внедрении КИС предприятия в большинстве случаев также желают оценить эффективность подобного инвестирования. Но несмотря на различные применяемые методики оценки, консультанты сходятся во мнении, что оценить эффективность обычно довольно сложно: система, которую внедряли исходя из конкретных условий "окружающей среды", после внедрения изменяет эту среду так, что ее уже невозможно и некорректно сравнивать с прежней. Фундаментальной модернизации подвергаются производственное оборудование, технологические

процессы, внутренний документооборот. Как показывают исследования западных консалтинговых фирм, затраты на внедрение новых информационных систем управления окупаются лишь в 30–40% случаев.

Однако столь удручающая статистика никого не останавливает — ведь основной эффект от внедрения подобных систем заключается в том, что они значительно повышают конкурентоспособность компаний. Иными словами, без них более-менее крупная западная компания просто не в состоянии вести свой бизнес. В значительной степени это можно объяснить тем, что системы класса ERP позволяют быстро и с высокой точностью консолидировать информацию для принятия решений высшим управленческим персоналом. При этом топ-менеджер при принятии решений получает возможность оперировать не приближенными оценками, а точными значениями, либо устанавливать с высокой достоверностью доверительные интервалы оцениваемых параметров. Подводя итог сказанному, можно предположить, что ERP-системы для западных компаний в стратегическом плане являются критическими бизнес-приложениями. Отсутствие в компании подобной системы со временем приводит к утере конкурентоспособности или управленческой, причем, чем больше размер компании, тем быстрее это происходит.

Олег Богатов

Реинжиниринг и псевдореинжиниринг

ИЛИ КАК ДОСТИЧЬ ЖЕЛАЕМОГО В ИЗМЕНЕНИЯХ

Термин "реинжиниринг бизнес-процессов" давно у всех на слуху и в лексиконе как менеджмент-консультантов, так и специалистов по ERP-системам. Однако подходы к реинжинирингу, которые исповедуют менеджмент-консультанты и специалисты по внедрению ERP-систем, – разные. Главное отличие состоит в том, что одни считают конечной целью реализации проекта реинжиниринга рост производительности, а другие – рост эффективности.

Информационная эра сделала устаревшими многие фундаментальные посылы конкуренции эпохи индустриальной экономики. Сегодня одним только быстрым внедрением новых технологий для физических активов и профессиональным управлением финансовыми потоками компания не может достичь устойчивого конкурентного преимущества. Способность компании мобилизовать и применить свои нематериальные активы: основные деловые способности, навыки, умения – несравненно более весомый фактор, чем инвестирование и управление материальными активами.

Многие компании пытались улучшить производительность техноло-

гических процессов путем снижения затрат, улучшения качества, сокращения производственного цикла. Но без идентификации процессов, которые действительно стратегически важны (и поэтому должны выполняться исключительно хорошо для успешной реализации стратегии), такие улучшения давали временный результат, временное конкурентное преимущество по затратам, которое легко копировалось конкурентами.

В современных условиях стремительно меняющейся бизнес-среды главной задачей бизнеса становится быстрая реакция на эти изменения и такое же быстрое внедрение адекватных изменений в организацию и ведение бизнеса. Анализ

состояния бизнес-среды и мониторинг ее изменений, анализ потребностей потребителей и мониторинг изменений в предпочтениях и поведении потребителей стали основными стратегическими процессами компании, определяющими всю ее деятельность по созданию продукта, его изготовлению, доведению до потребителя и получению дохода.

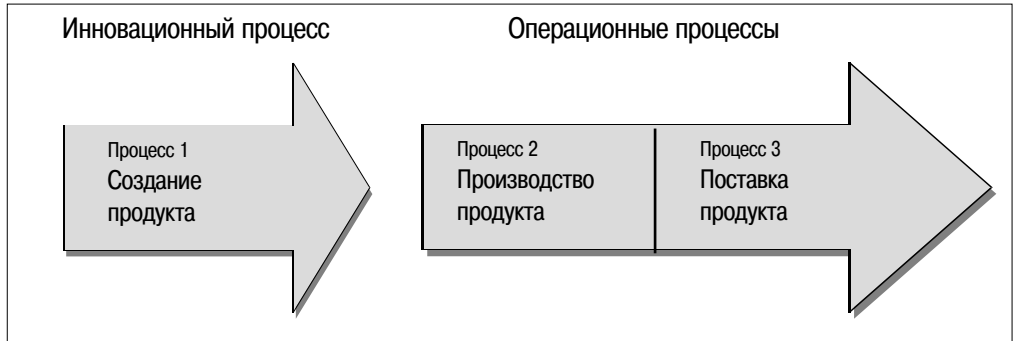
Самой распространенной ошибкой украинских предприятий является трактование маркетинговых процессов как второстепенных, поддерживающих видов деятельности, и сосредоточение усилий на создании, производстве и сбыте продукции (рис. 1). Иногда от руководителей приходится слышать: "У меня есть главный конструктор, который знает, каким должен быть продукт, зачем мне тратить деньги на маркетинга?".

При таком подходе маркетинговые / инновационные процессы на предприятиях либо отсутствуют, либо размыты и преимущественно административного характера. Зачастую при создании продукта предприятие не имеет ни малейшего представления, будет ли он востребован

рынком. Как результат – падение объемов продаж, потеря позиции на рынке, затоваривание склада, ухудшение финансовых показателей.

Компании, специализирующиеся на внедрении ERP-систем, не "вмешиваются" в вопросы стратегического позиционирования компании на рынке, то есть не предоставляют консультаций ни по исследованию потребностей клиентов, разработке стратегии, ни рекомендаций по организации этих процессов в компании клиента. Поэтому при указанной схеме организации бизнеса украинских предприятий проект внедрения ERP-системы (если только ему не предшествует стратегический аудит бизнеса и реинжиниринг с позиции выработанной компанией стратегии) направлен на повышение производительности бизнес-процессов в рамках существующей схемы ведения бизнеса, то есть на повышение операционной производительности. На вопрос, "какой экономический эффект получит предприятие от внедрения ERP-системы", консультант по внедрению информационных систем ответит: "снижение страховых за-

Рис. 1. Стандартная схема организации основных бизнес-процессов верхнего уровня на украинских предприятиях



пасов, улучшение оборачиваемости товарно-материальных запасов, более точный учет затрат и т. д." В результате, после реализации проекта реинжиниринга в виде внедрения ERP-системы, предприятие как не было ориентировано на рынок, так и не будет. Да, у него сократились затраты. Но стало ли предприятие от этого лучше знать своего потребителя и рынок?

Более того, обратившись к общепринятой терминологии (см. комментарий "Уровни изме-

нения бизнес-процессов"), сделаем вывод, что внедрение ERP-системы может быть отождествлено либо с "непрерывным усовершенствованием отдельных бизнес-процессов", когда изменениям подвергаются всего лишь один-два процесса, либо с "точечным усовершенствованием", когда происходит модификация процессов с целью обнаружить и устранить непроизводительные затраты времени. Но внедрение ERP-системы никак нельзя

отнести к реинжинирингу — созданию новых более эффективных бизнес-процессов на предприятии (см. комментарий "Реинжиниринг: официальное определение").

Тем не менее часто приходится сталкиваться с тем, что руководители украинских предприятий рассматривают внедрение информационной системы как панацею от неэффективной организации бизнеса, как средство решения всех проблем предприятия (в том числе и будущих). Они

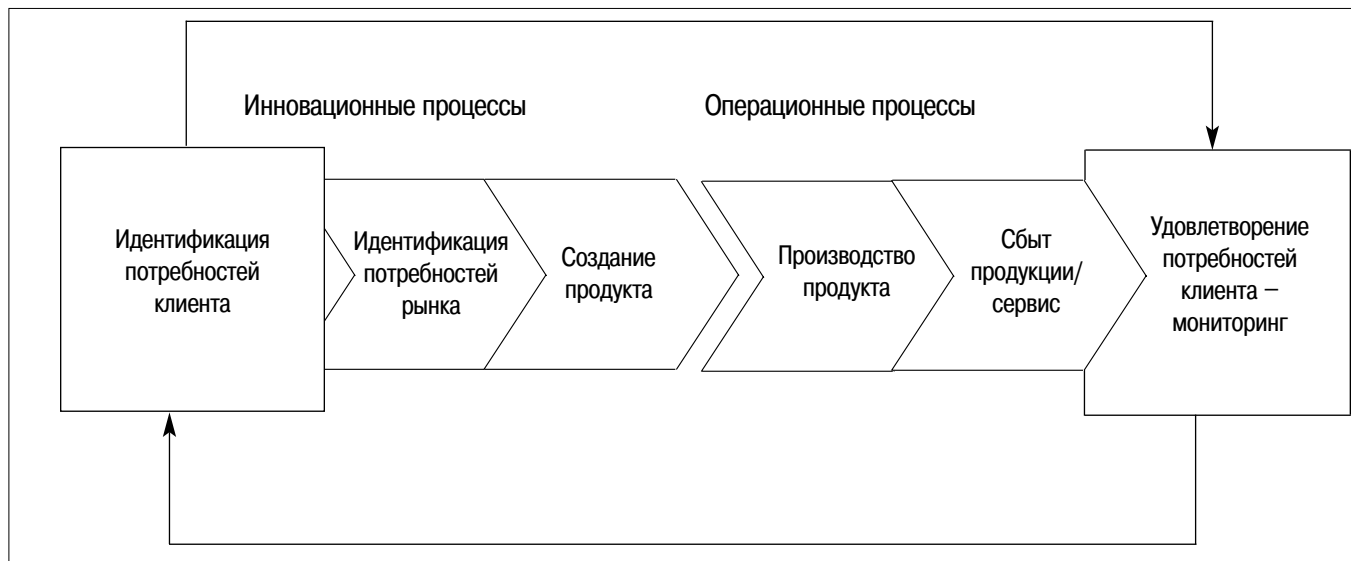
считают, что "создать систему управления" — значит внедрить нечто компьютерное, при этом забывая, что информационная система является только инструментом для внедрения тщательно разработанной и продуманной управленческой системы. Система управления — первична, а ее реализация в виде информационной системы — вторична.

Подход менеджмент-консультантов к реинжинирингу предполагает как раз помощь в разработке эффективной системы управления. В первую очередь они помогают предприятию определить его конкурентные преимущества и критические виды деятельности, которые позволяют эти преимущества закрепить. На этом этапе реинжиниринга проводится диагностика бизнес-процессов, оценивается положение предприятия,

Рис. 2. Цепочка создания потребительской стоимости



Рис. 3. Схема организации основных бизнес-процессов верхнего уровня с учетом ориентации компании на рынок



его ориентация на критические факторы успеха при динамично изменяющейся конъюнктуре рынка. Выбор критических видов деятельности и их сочетаний для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества осуществляется с использованием предложенного М. Портером инструмента — цепочки создания ценности (рис. 2). Так как вся деятельность компании направлена на создание большей потребительской ценности, то использование данного инструмента позволяет выбрать способ ее создания и управления.

Внутреннее "наполнение" цепочки зависит от специализации компании. Например, для компании, занимающейся оптовыми поставками, в указанной цепочке основными видами дея-

тельности будут: менеджмент запасов (входит в процесс "обеспечение поставок"), выбор дилера и работа с ним ("маркетинг и продажи").

Для розничного продавца в цепочке создания потребительской стоимости основные виды деятельности таковы: контроль качества, менеджмент продаж, оценка потребностей клиентов и выборочное реагирование, изучение тенденций рынка, техническая поддержка, менеджмент производительности обслуживания, менеджмент консультационных услуг (в случае сложных товаров, таких как электробытовая техника).

Как видим, критические виды деятельности компаний, занимающихся разным бизнесом даже в одной отрасли, — неодинаковы. Выбор сочетаний видов деятельнос-

ти создает устойчивое конкурентное преимущество компании и является частью его стратегического позиционирования. Именно поэтому реинжиниринг бизнес-процессов должен проводиться исходя из стратегии компании.

Движущей силой процесса реинжиниринга является знание потребностей клиентов, то есть взгляд "на себя" их глазами. Такой подход очень часто приводит к созданию совершенно новых процессов в организации.

Каждый бизнес имеет уникальный набор бизнес-процессов для создания потребительской стоимости. Однако Nolan, Norton & Co (исследовательская структура KPMG), Renaissance Solutions, Inc. и Gemini Consulting, проводившие совместное исследова-

ние ведущих корпораций мира¹, пришли к заключению, что организация в компании основных бизнес-процессов верхнего уровня (с учетом ориентации компании на рынок и потребителя) имеет вид, представленный на рис. 3.

В этой схеме основные бизнес-процессы верхнего уровня разбиты на две группы: инновационные и операционные процессы. Инновационный процесс состоит из двух этапов. Сначала менеджеры проводят маркетинговые исследования с целью идентификации рынка, его размеров, предпочтений потребителей и т.д., затем происходит создание продукта в соответствии с результатами исследований. Так как организация развивается свои бизнес-процессы для удовлетворения специфических

¹ В исследовании принимали участие такие компании: General Electric, Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, DuPont, Cray Research, Electronic Data Systems, Hewlett-Packard, Shell Canada.

По результатам исследования был разработан действенный инструмент стратегического управления бизнесом — сбалансированная система индикаторов (Balanced Scorecard).

потребностей клиентов, наличие точной надежной информации о раз- мере рынка и предпочте- ниях потребителей стано- вится для компании жиз- ненно важной задачей. В дополнение к этому изу- чение существующих и потенциальных потреби- телей помогает выявлять совершенно новые воз- можности сбыта и рынки, которые компания может обслуживать.

Критерий правильности подхода к реализации процессов или качества их реализации, которым руководствуются ме- неджмент-консультанты, — ориентация на лучшие мировые примеры (со- браны American Produc- tion & Quality Center) ус- пешного функциониро- вания компаний-лиде- ров, ориентация на тре- бования международного стандарта ISO 9000 и кри- терии Malcom Baldrige Award Criteria.

Лучшая производи- тельность и сокращение

затрат в процессах про- изводства и сбыта оста- ются важными целями для предприятия. Одна- ко, как видно из рис. 3, превосходная операци- онная производитель- ность является только одним и, возможно, не

менных условиях стано- вится гораздо более важ- ной, чем высокая произ- водительность техноло- гических (операционных) процессов, на которой было сосредоточено вни- мание в индустриальной экономике.

Многие компании пытались улуч- шить производительность техно- логических процессов путем сни- жения затрат, улучшения качест- ва, сокращения длительности. Но без идентификации процессов, которые действительно стратеги- чески важны, такие улучшения давали временный результат, временное конкурентное преимущ- ество по затратам, которое лег- ко копировалось конкурентами

самым решающим звеном в цепочке созда- ния потребительской сто- имости. Эффективная реализация инновацион- ных процессов в совре-

Следует также отметить, что реинжиниринг, начи- нающийся с перепроекти- рования бизнес-процес- сов, на этом не заканчи- вается. Он оказывает бо-

лее глубокое влияние на всю бизнес-систему. Процесс проектирования бизнес-процессов предо- пределяет квалификацию людей, которые будут обеспечивать их выпол- нение. В свою очередь это ведет к изменению орга- низационной структуры и системы управления в компании (тестированию, обучению, совершенство- ванию работников). Таким образом в компании со- здаются новые ценности (убеждения, правила и нормы поведения), что в свою очередь обеспечи- вает выполнение процес- са. Можно сказать, что ре- инжиниринг приводит к построению организации, совершенно отличной от той, которая была прежде.

Таким образом, реин- жиниринг затрагивает все аспекты жизнедея- тельности организации, в том числе и систему оценки, мотивации и по- ощрения персонала. Людьюми, которые рабо- тают по-новому, и управ-

Уровни изменения бизнес-процессов

Непрерывное совершенствование бизнес-процессов (Continuous Process Improvement)

Этот вид совершенствования процессов наиболее бли- зок к системе "Всеобщее управление качеством" (Total Quality Management). Традиционный подход предусма- тривает предоставление команде внедрения полномочий по внесению изменений касательно оптимизации каче- ства, времени, затрат. Процесс совершенствования про- исходит непрерывно и по возрастающей. Как правило, на этом уровне усовершенствуются один-два процесса или даже процедуры.

Точечное совершенствование бизнес-процессов (Business Process Redesign)

Редизайн бизнес-процессов — следующий уровень в процессе улучшений согласно четко поставленной це- ли в программе улучшений (например, по выбранному критическому индикатору ведения бизнеса). Основ-

ная цель — обнаружить и устранить процесс, не прино- сящий добавочной стоимости. При этом происходит внедрение лучшей практики во всем процессе или в конкретной части. На этом уровне совершенствова- ния работает кросс-функциональная команда, кото- рая производит диагностику существующих процес- сов и разрабатывает мероприятия по их усовершенст- вованию.

Радикальное изменение бизнес-процессов (Business Process Reengineering)

Применяется при необходимости радикальных изме- нений в компании, когда создается определенный прес- синг на компанию, когда необходимо поддержать ее мис- сию, улучшить конкурентоспособность или чтобы вы- жить. Этот уровень подразумевает создание новых более эффективных бизнес-процессов на предприятии без уче- та старой организации процессов.

лять нужно по-новому.

Итак, чего можно добиться модификацией процессов, а чего — реинжинирингом? Модифицируя процессы, компания добивается роста производительности, а внедряя реинжиниринг — роста эффективности.

Рост производительности отражает улучшение результатов деятельности компании путем снижения затрат и является внутренним показателем, который легко измерить и, при необходимости, улучшить. Эффективность связана с удовле-

творением потребностей клиентов и является внешним показателем, который с трудом поддается измерению и для улучшения которого необходимо значительное время. Эффективность имеет огромное значение для выживания и успеш-

ной деятельности компании. Компания должна быть в первую очередь эффективной, а затем уже производительной.

Маргарита Черненко,
руководитель проектов
Украинского центра
последипломатической
поддержки предприятий

Реинжиниринг: официальное определение

Родоначальник термина "реинжиниринг" и соавтор бестселлера "Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе" Михаил Хаммер по итогам своего восьмилетнего опыта работы с огромным количеством компаний, занимающихся реинжинирингом бизнес-процессов, написал руководство "The reengineering revolution" (Harper Collins Publisher, 1995). В этом руководстве автор подчеркивает, что в последние годы термин "реинжиниринг" используется неверно, более того им часто злоупотребляют. Неверное использование термина, в частности для названия проектов, которые реинжинирингом не являются, приводит к появлению большого количества "неудач". "Неудач" не в смысле полного провала, а несоответствия ожидаемых и полученных результатов. Поэтому в руководстве он еще раз дает определение реинжиниринга и приводит развернутое объяснение всех его ключевых слов.

Официальное определение реинжиниринга: "Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенного улучшения качества функционирования".

В этом определении четыре ключевых слова: "радикальное", "перепроектирование", "процессы", "существенное". Рассмотрим каждое из них. Начнем с последнего, с идеи "существенного" улучшения. Реинжиниринг — не просто улучшение маржинального дохода бизнеса, это не улучшение на 5-10%, это переход на качественно новый уровень эффективности бизнеса, осуществление прорыва. Эффективность может измеряться различными методами, все зависит от того, что важно для конкретного бизнеса.

Второе ключевое слово "радикальное" означает обращение к первопричинам вещей. Реинжиниринг — это не улучшение существующего положения, не проведение "косметических" изменений, не перетасовка уже существующих систем. Это, скорее, — отказ от того, что было ранее, новое начинание, начинание с "чистого листа". (Здесь уместно привести слова Эдвина Артзта, генерального директора Проктер&Гембл. В 1993 году, когда Проктер&Гембл запускал проект реинжиниринга, он провоз-

гласил: "Если бы Проктер&Гембл сегодня не существовал, как мы могли бы его создать? Мы собираемся разобрать это здание по кирпичику, а затем снова его построить".

Третье ключевое слово в определении — "процесс". Под процессом мы понимаем группу взаимосвязанных задач, при совместном решении которых создается потребительская ценность. Потребителю абсолютно все равно, каким образом внутри компании организовано выполнение тех или иных задач/работ — его интересует только та ценность, которую он получает в виде продукта и услуг компании. В традиционной организации процессы осуществляются во многих организационных подразделениях, фрагментированы, скрыты и по существу не управляемы. Процессы — первооснова организации, способ создания компаний потребительской ценности.

Если, к примеру, выполнение заказа клиента занимает много времени, то это обычно не потому, что много времени занимает выполнение необходимых работ. Чаще это происходит из-за длительности прохождения заказа через различные подразделения, то есть длительности переключения с одной работы на другую. Эти переключения поглощают время и деньги. Реинжиниринг утверждает, что первопричиной такой фрагментации является неэффективная организация функционирования компании. И единственный путь улучшить функционирование — применить целостный подход к сквозным процессам (см. рис. 3).

Четвертое ключевое слово определения — "перепроектирование". Реинжиниринг — процесс проектирования того, как работа должна быть выполнена. Мы привыкли к тому, что проектирование применимо только к продукции. Однако реинжиниринг базируется на предпосылке, что проектирование процесса, то есть того, как должна быть выполнена работа, — исключительно важно. Сотрудники могут быть умные, находчивые, способные, хорошо подготовленные, достаточно мотивированы и стимулированы к работе, но если работа, которую они делают, недостаточно продумана и спроектирована, она не будет хорошо выполнена. Стартовая точка успеха организации — хорошо спроектированные процессы.

TACIS намерен продемонстрировать эффективность внедрения ERP-систем

Программы международных донорских организаций в Украине можно рассматривать как один из барометров актуальности той или иной проблемы отечественного бизнеса. Так, если два года назад международные финансовые организации начали активно финансировать программы реструктуризации украинских предприятий и переход их на международные стандарты бухгалтерской отчетности, год назад – программы по созданию инфраструктуры процесса банкротства, то в 2000 году пришло время проектов внедрения корпоративных информационных систем.

С января нынешнего года в рамках программы TACIS в Украине началась реализация проекта "Поддержка повышения качества финансового управления на отдельных крупных предприятиях". По словам руководителя проекта Андре Элминга, основная задача данного проекта – внедрение адекватных управленческих систем на небольшом количестве предприятий и демонстрация эффективности их работы. "Наша главная цель – помочь

предприятию сформулировать требования к информационной системе: в первую очередь, какое программное обеспечение ему необходимо, какая информация и в каком формате должна предоставляться пользователям системы", – считает г-н Элминг. Вторая задача проекта – тренинг руководителей и персонала предприятий, а также отечественных консультантов по внедрению информационных технологий. Последние в ходе осуществления проекта

должны получить опыт внедрения корпоративных информационных систем и использовать его в процессе работы на других объектах.

В самом начале проекта его организаторы, естественно, проводили отбор предприятий – потенциальных участников. Изначально эти объекты должны были отвечать целому ряду критериев. В первую очередь, иметь более 2000 сотрудников, не принадлежать к ряду отраслей (ВПК, нефтегазовый комплекс, торговый и финансовый секторы, производство ликеро-водочных и табачных изделий) и не иметь в своем уставном фонде блокирующего государственного пакета.

Руководство предприятий, удовлетворяющих всем перечисленным выше требованиям, должно было продемонстрировать готовность активно участвовать в проекте и обеспечить его реализацию необходимыми ресурсами – персоналом, компьютерами, а также

средствами для приобретения необходимого программного и компьютерного обеспечения. На практике данное условие фактически исключало из числа курсантов предприятия, чрезмерно "увлекающиеся" бартером. С одной стороны, денежных средств, полученных в результате сбыта продукции, у таких предприятий не хватило бы для приобретения необходимого оборудования и ПО, а также их дальнейшего обслуживания. С другой стороны, отсутствие прозрачности в ведении бизнеса на таких предприятиях изначально считается серьезным препятствием для создания эффективной информационной системы.

В результате из большого количества претендентов было отобрано 6 украинских предприятий: "Оболонь", "Блиц-Информ", "Киевмедпрепарат", "Одессакабель", "Запорожтрансформатор", "ВОЗКО".

За каждым из предприятий сегодня закреп-

лена команда консультантов, состоящая из team-leader, финансового консультанта и IT-консультанта. Руководителем группы назначался западный специалист с большим опытом внедрения корпоративных информационных систем, а на роль финансового и IT-консультанта подбирались отечественные специалисты. Причем среди них были как сотрудники крупных украинских консалтинговых компаний, так и высококвалифицированные "свободные художники". По словам г-на Элминга, одна из важнейших задач консультантов в процессе работы на предприятии — "сломать" башню из слоновой кости, которую зачастую сооружают вокруг себя IT-специалисты, затрудняя общение с другими подразделениями. Именно поэтому в рамках проекта предусмотрены тренинги по финансам для IT-специалистов и по информационным технологиям — для финансистов. Их итогом должно стать налаживание совместной работы между финансовыми и IT-подразделениями предприятий.

На первом этапе проекта команды консультантов провели диагностику каждого предприятия, в ходе которой основной упор делался на изучение организационной структуры предприятия, описание его бизнес-процессов, используемых информационных технологий, управ-

ленческих и финансовых информационных систем. По итогам диагностики консультанты предлагали предприятию либо перейти ко второму этапу проекта, либо давали рекомендации по изменению организационной структуры предприятия и его кадрового состава.

По словам Эндрю Элминга, результаты диагностики участвующих в проекте предприятий показали, что они находятся в разных стартовых условиях. Например, 4 предприятия — "Оболонь", "Одесса-кабель", "Запорожтрансформатор" и "ВОЗКО" уже имеют внедренные информационные системы и основной целью их участия в проекте, скорее всего, будет развитие и улучшение этих систем, в частности, за счет внедрения новых программных модулей. Например, на "Одесса-кабеле" консультанты предлагают внедрить специфическое решение, которое бы отслеживало прохождение каждой партии продукции и позволяло точно определить себестоимость каждого заказа. Кроме того, по словам Эндрю Элминга, общим недостатком уже существующих на отечественных предприятиях информационных систем является отсутствие модулей прогнозирования денежных потоков и бюджетирования.

Что касается "Блиц-Информа", то он уже имеет контракт на внед-

Согласно требованиям проекта "Поддержка повышения качества финансового управления на отдельных крупных предприятиях", адекватная управленческая система финансового учета должна обеспечить возможность:

1. Рассчитывать себестоимость продукции, выделяя постоянные и переменные затраты.
2. Упорядочивать бухгалтерский учет затрат по заказам там, где это возможно.
3. Осуществлять быструю (по возможности — ежемесячную) подготовку баланса, отчета о приростах и убытках, отчета о движении денежных средств.
4. Проводить анализ таких основных факторов как скорость оборота товарно-материальных средств, средние нормы расчетов с дебиторами, хронологический анализ расчетов с кредиторами.
5. Сбор и анализ прочих факторов, которые непосредственно нельзя вывести на основе отчетов, но которые имеют большое значение для контроля эффективности работы предприятия: время, необходимое для реагирования на запрос клиента, время, требующееся для разработки нового вида продукции и осуществления необходимой модификации для поставки продукции на рынок.

рение системы SAP R/3. А на "Киевмедпрепарате" для автоматизации финансового учета компании пока планируется внедрить систему "1С", в долгосрочной перспективе может идти речь о внедрении полнофункциональной ERP-системы (в качестве таковой пока рассматривается Baan).

После завершения этапа диагностики часть предприятий проходит предусмотренные проектом этапы либо самостоятельно (помимо выбора корпоративной информационной системы, это определение функциональности системы — требований к программному обеспечению, а в случае необходимости — проведение тендера на приобретение необходимого предприятия ПО), либо при непосредственном участии в этом

процессе консультантов.

Например, на "Киевмедпрепарате" консультантами уже проведена диагностика. А определением приоритетов внедрения, функциональности системы, а также проведением тендера на приобретение ПО займется само предприятие. После завершения этих трех этапов "Киевмедпрепарат" при поддержке консультантов начнет внедрение системы "1С". Конечным же результатом участия каждого из предприятий в проекте должны стать четкие рекомендации консультантов, в которых будут сформулированы основные направления развития информационной системы каждого предприятия на ближайшие 3–5 лет.

Американский опыт и украинская практика трансформации

Теория всегда отстает от практики. Практика вне зависимости от национальной принадлежности всегда отличается мудростью и простотой. Существует множество примеров того, как идеи, рожденные внутри компаний, и подходы, выработанные на практике, становились со временем прикладными пособиями по управлению.

Например, система Just-in-Time была изобретена и внедрена в корпорации Ford; подход к управлению качеством – "6 Sigma", как и система управления развитием лидерства, сегодня уже описанные в учебниках по менеджменту, – детище General Electric; известный метод управления портфелем продукции – матрица BCG – результат работы менеджмент-консалтинговой компании Boston Consulting Group.

В прошлом номере "РК" мы рассказывали о том, с чего необходимо начать трансформацию компании для обеспечения желаемого темпа развития. Были упомянуты шесть этапов процесса трансформации, предлагаемые Ричардом Нолланом, лидером американской консалтинговой компании Nolan, Norton & Co, известнейшим идеологом современных США.

В этой статье мы попытаемся сравнить практику трансформации американских и украинских ком-

паний, их подходы, понять "американскую" практическую мудрость и найти то лучшее, что может быть использовано у нас.

СОКРАЩЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

В американской бизнес-среде понимание необходимости сокращения персонала было еще в 60-тых и не только в связи с компьютеризацией, как утверждают некоторые эксперты.

Трансформационные процессы начались с уп-

рощения элементарных операций в учете – это было начало введения компаниями в практику новых принципов управления – принципов "информационной экономики" в принятии решений средними и нижними звеньями управления. Однако качественный прорыв, кардинальный переворот на уровне принятия стратегических решений был достигнут внедрением практики процессного управления. Повышение производительности на стратегическом и операционном уровнях обусловили необходимость сокращения персонала. Эту тенденцию усилила эволюция информационных систем – мощного инструмента для принятия решения, катализатора изменений. Результат: упрощение управленческих операций, прозрачность, быстрый рост темпов выхода на рынок с новой или модернизированной продукцией. На этом этапе одни компании столкнулись с тем, что существующий персонал выполняет в несколько раз больший объем работ, чем обычно (следовательно,

компания развивается "правильно"), другие – с необходимостью сокращения и перемещения сотрудников.

Актуален ли этот первый шаг процесса трансформации для наших компаний? Тенденции сокращения персонала характерны сегодня для целого ряда отечественных компаний, однако в некоторых случаях сокращение не сопровождается стратегическим обоснованием или принятие такого решения затягивается на долгое время.

Например, для компаний в тяжелом финансовом состоянии сокращение персонала – необходимый, а порой и единственно верный шаг. Но здесь есть одно "но..." – обязателен предварительный стратегический аудит персонала, его ключевой команды управленцев. Ибо сокращение может разрушить обязательное для достижения результатов трансформации условие – наличие команды лидеров, связанных единой идеей быстрого процесса изменений. Неполюсценная команда – погубленный, несостоявшийся бизнес.

Что касается развивающихся, быстро растущих компаний, то чаще всего цель этого этапа состоит в распределении обязанностей внутри команды таким образом, чтобы с минимальным привлечением нового персонала выполнялись объемы работ в несколько раз большие, чем обычно. В этом случае актуальным является стратегическое перемещение персонала, делегирование полномочий, поддержание системы самоорганизации команд, упрощение процесса принятия решений.

Рассмотрим основные цели трансформации украинского финансово-торгового холдинга: "построение саморегулируемой системы управления бизнесом, не зависящей от личностей, с максимальным применением интернет-технологий, предполагающей введение обязанностей по изменению организационной структуры". Пресловутый принцип: "для асса своего дела не важно, чем торговать" должен быть внедрен в систему управления этим холдингом. В данном случае сокращение и перемещение персонала избавит сотрудников холдинга от навязчивой идеи искать, "где бы еще себя применить". К тому же внедрение информационных технологий, как и в практике американских компаний, вызывает необходимость такого сокращения.

Как видим, сокращение или перемещение персонала — стратегический шаг, обеспечивающий, в

том числе, и сокращение затрат, который необходим всем и всегда независимо от пути развития компании. При сокращении числа сотрудников, обусловленном внедрением этого решения не всегда используется на 100%. Для достижения максимального эффекта необходимо "творческое разрушение" функционально-иерархической организационной структуры, внесение изменений в систему промежуточного контроля, систему вознаграждения, внедрение принципа управления созданием потребительской стоимости. К тому же такие шаги не являются разовой процедурой.

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ СОБСТВЕННИКОВ, ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПЕРСОНАЛА

Ричард Ноллан предупреждает о наступлении шокового состояния в компании при сокращении персонала. Возникают различные "требования": собственников интересуют стабильные дивиденды, персонал — стабильная работа, потребителя — стабильность качества. Изучение инструментов поддержания баланса этих интересов — необходимое условие начала внедрения изменений в компании. Причем и после того как комплексная трансформация завершена, поддержание этого динамического баланса должно стать первоочередной обязанностью руководителя.

Стратегическое планирование как компонент бизнес-модели в этом случае вообще теряет смысл, поскольку возникает потребность поддержки непрерывного возобновления договорных отношений с поставщиками, потребителями, компротиссов с собственниками. Так, например, в General Electric стратегическое планирование отсутствует вообще.

Характерно, что бизнес-ценности отечественных компаний не включают нацеленности на увеличение отдачи, стабильности дивидендных выплат акционерам. Большинство собственников вкладывают заработанные средства в развитие компании, понимая целесообразность этого шага в настоящий момент. Возможно, для нас было бы корректнее говорить о заинтересованности собственников в реинвестициях? Какие инструменты поддержания динамического баланса могут использовать отечественные компании? Одному из наших клиентов задали вопрос: "Вы небольшая компания, почему вы решились внедрить ERP-систему, заведомо понимая, что она не окупится?" Последовал ответ: "Внедрив ее сейчас, при отлаженных простых управленческих процедурах, небольшом количестве персонала, мы предотвратим появление барьера роста компании в будущем, обеспечим профессиональный рост персонала и удовлетворение запросов потребителя,

особенно в части сервиса. Мы четко осознаем, что для поддержания новой системы управления, выполнения большего количества управленческих операций, нам необходимо похоронить старую систему с минимальными потерями. И мы это сделаем, предвидя, в том числе, усиливающуюся тенденцию роста числа компаний с "внутренней информационной экономикой" и усиление фактора влияния информационных технологий".

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ДОСТУПА К РЫНКАМ

После сокращения персонала и достижения баланса в компании руководители должны сфокусироваться на создании потребительской стоимости (ценности) товара. Ноллан отмечал, что развивающаяся компания не должна предлагать потребителю "переходный вариант продукта", то есть тот, который сегодня позволяет ее технология, одновременно обещая что-то улучшить в будущем. Это обусловлено тем, что для все большего количества фирм внедрение новых технологий производства перестает быть проблемой.

После завершения двух первых этапов должна быть внедрена система доступа к рынку, основанная на предложении клиентам уникальных ценностей. С точки зрения производителей компаний, основная ценность продукта — стабильное качество товара и, следовательно, его высокая по-

требительская ценность, а сервисных компаний — увеличение скорости обслуживания клиентов.

Сегодня можно часто услышать: компания не ориентирована на рынок, надо начать с введения в организационную структуру "классической" модели отдела маркетинга, сбыта и т.д. Губительность этого лозунга заключается в том, что без высвобождения потенциала сокращения и перемещения сотрудников, достижения динамического баланса, разработки системы доступа к рынку этот шаг не приведет к ориентации на рынок. Инвестирование средств в информационные технологии вместо вложения их в механический труд — вопрос времени. Поэтому необходимость в дополнительных сокращениях персонала, в достижении баланса в будущем будет только усиливаться.

Общим для нашей и "их" бизнес-среды можно считать радикальный пересмотр отношения к управлению качеством: всеобщее управление качеством, децентрализация в принятии решений, нацеленность на внедрение принципов "информационной экономики", построение процессного управления.

Не единичной в наших условиях является практика использования принципов управления "информационной экономикой". Мы спокойно говорим о наличии размытых организационных структур в некоторых компаниях, об отсутствии

централизации в принятии решений и информации, необходимой для их принятия в реальном режиме времени.

Один из собственников украинской компании сообщил: "Изначально мы не представляли, какой должна быть идеальная модель бизнеса, не рисовали "квадратики" в организационной структуре, а отработывали навыки доступа к клиенту. И сегодня, после пятилетней работы поняли, что, наконец, имеем возможность при принятии решений использовать информацию в реальном режиме времени. Следующая задача — управление будущим, достижение уровня ориентации на рынок, уменьшение разрыва между темпами изменений потребностей клиентов и наших внутренних изменений".

Отрегулировав систему доступа к рынку, внедрив дистанционное управление в реальном режиме географически разбросанных компаний при открытых бизнес-процессах, компания обеспечила в среднем 30%-ный темп роста. Однако сохранение желаемых темпов может быть достигнуто только путем внедрения в практику управления именно принципов ориентации на рынок.

УРОВЕНЬ, ПРИ КОТОРОМ КОМПАНИЯ ОРИЕНТИРОВАНА НА РЫНОК

Ноллан подчеркивал, что в компаниях, где внедрена жесткая система бюджетного контроля,

одинаково страдает как "физическое" качество, так и качество организации бизнес-процессов. Джек Уелч, руководитель General Electric: "Бюджетный контроль — проклятие корпоративной Америки. Лучше бы его никогда не было. В этом случае всегда получаешь минимум от людей". В практике ведения бизнеса американскими компаниями изначально заложена аксиома, что конкурируют не товары, а системы управления, то есть бизнес-процессы.

Не так давно компания Ford выпустила новую серию автомобилей с улучшенными техническими характеристиками, делая ставку на спрос "бездефектных" автомобилей. Первое тестирование удовлетворенности потребителей дало отрицательный результат. Потребители сетовали на отсутствие "модной" системы сигнализации, параметры магнитофона, то есть на наполнение и обслуживающие (сервисные) функции автомобиля, а не на его технические характеристики. Это — яркий пример грамотно разработанного доступа к рынку (была обеспечена стабильность качества) и в то же время отсутствия ориентации на рынок в тех бизнес-процессах, которые "заняты" обслуживанием клиентов, а также отсутствия в товаре ценностей, преобладающих над его "физическим" качеством.

Ориентация на потребителя "не передается по наследству" — это дли-

тельные отношения, которые необходимо постоянно поддерживать и обновлять. Лояльность клиентов не может быть подержана имитацией "нападения" при отсутствии отлаженной внутренней системы установления барьеров для конкурентов. Ориентация на потребителя — промежуточная, не конечная цель. Ноллан отмечал, что для 80% производственных компаний первоочередная цель — достигнуть прозрачности в отношениях с потребителем, что, прежде всего, обеспечивается стабильностью качества, а уже потом достижением уровня ориентации на рынок. Этот показатель справедлив и для украинских компаний.

Впрочем, сегодня для Украины весьма характерно сокращение числа компаний, ориентированных на производство дешевых некачественных товаров. Практика показала, что выжили и стали успешными те предприятия, которые, пребывая в состоянии банкротства не один год, остались верны идее создания потребительской ценности товара, стабильности его качества.

Обратимся также к опыту компаний, изначально вложивших немалые средства в анализ рынка и рекламные кампании, считая это приоритетной задачей выхода на рынок и как бы изначально отработывая "ориентацию на потребителя". Большинство из них потерпели крах или не достигли желанных темпов роста. В

то же время в компаниях, действительно достигших уровня ориентации на потребителя, характерны: отсутствие 100%-ной формализации взаимосвязей персонала, их спонтанность, сфокусированность на развитии новых идей вместо "докладных записок" внутри компании и бесконечных планерок. Безусловно, не только в Украине, но и в США не все компании имеют такой уровень организации отношений с потребителем.

СОЗДАНИЕ БАРЬЕРОВ КОНКУРЕНТАМ

В то время как система доступа к рынку обеспечивает приспособление возможностей и навыков компании к требованиям конкурентной среды, создание и поддержание барьеров для входа конкурентов замыкает цикл управления положением компании на рынке, специально приспособлявая среду к возможностям компании.

Устранив лишние бизнес-процессы в системе управления, компания может создать систему, создающую барьеры конкурентов (достигнув, например, конкурентоспособных структуры затрат, скорости обслуживания клиентов и т.д.). Интересное определение стратегии дает Портер: "Стратегия как система взаимосвязанных управленческих операций — система компромиссов в конкуренции".

Практика вынесения отдельных бизнес-процессов за рамки организа-

ции, переложение их на "субподрядчиков" (аутсорсинг) все шире используется в американской и европейской практике. Если еще несколько лет назад говорилось о возможности вынесения за пределы компании только поддерживающих процессов (управление финансовыми ресурсами, информационными технологиями, юридическая поддержка), при этом оставляя в компании базовые процессы, которые создают потребительскую стоимость, то теперь McKinsey утверждает, что лучшая практика ведения бизнеса — вынесение за пределы компании бизнес-процессов, создающих 90% потребительской стоимости.

Безусловно, для наших компаний этап внедрения системы, создающей барьеры конкурентам, достаточно сложный.

В основном все строится на интуиции и разовых мероприятиях по нивелированию конкурентов. Примером может служить российское предприятие, производящее моющие средства. После выхода в эфир рекламных кампаний, сравнивающих "элитные" порошки с "обычными", компания выпустила продукт под названием "обычный порошок" и достигла действительно хороших финансовых результатов, но лишь временных. Сегодня в Украине происходит традиционная "игра" с затратами и вертикальной интеграцией, делаются попытки застраховаться

долгосрочными контрактами и демпингованием. И все это — вместо дифференциации, аутсорсинга, микромаркетинга, непрерывного совершенствования продукта, установления новых стандартов освоения рынка, внедрения ИТ.

КАК ЗАЩИТИТЬ КЛИЕНТА ОТ КОНКУРЕНТА?

Последний этап трансформации, предложенный Нолланом, — стремление стать компанией, "которая видит себя на глобусе". Последний не в смысле того, что его завершение приведет к идеальному состоянию, — мы отдаем себе отчет в том, что изменения непрерывны. Речь идет о возможности достижения глобализации после прохождения предыдущих этапов.

Глобализация — это больше, чем диверсификация на рынке, чем создание офиса в экзотическом уголке мира. Глобализация — способность компании воспользоваться возможностями, где бы они не предоставлялись. Причем присутствие компании на том или ином рынке может быть виртуальным, без размещения активов. Производительность подобной компании не ограничена скоростью выполнения управленческих операций и масштабами производства. Если и есть принципиальное ограничение для компании с данной направленностью, то оно — в управленческой цели, способности руководства "на-

ставить" организацию на путь истинный. В Украине нет компаний, достигших такого уровня, так что есть мощный внутренний мотивационный фактор стать первой компанией, реализовавшей стратегию глобализации.

В Украине практически нет примеров комплексной трансформации. Есть реальные результаты освоения только первых трех этапов трансформации, которые представляют собой лишь середину большого пути к качественным изменениям компании, в частности, к достижению уровня ориентации на рынок.

Так в чем же мудрость американского или украинского опыта трансформации компаний? И где ее больше? Или слова "американского", "украинского" нужно изначально убрать, так как если говорить о практике развития компании, то национальные границы теряют смысл, они существуют лишь в нашем мировоззрении как барьеры на пути к достижению цели бизнеса. Используя практическую мудрость, то есть лучший опыт и лучшие теории, мы несомненно создадим свой "сценарий трансформации".

Оксана Щегельская,
руководитель проектов
Украинского центра
последипломной
поддержки предприятий