7-я ежегодная конференция ИКФ «АЛЬТ»
Санкт-Петербург > 29-30 ноября 2001

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ

МЕНЕДЖМЕНТ РОСТА

СБОРНИК ТЕЗИСОВ

Санкт-Петербург
2001

Оглавление

Совершенствование систем управления: хирургия или терапия? *Айвазян З.С., ООО "Фундаментал Консалтинг Груп", Москва* 5

Роль внутрифирменных коммуникаций в успехе организационных изменений. Андреева Т.Е., Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург 8

Элементы и структура производственного потока корпорации. *Бандурин А.В., АФК "Система", Москва* 11

Менеджмент роста: мы умрем последними. Белов А.С., Печерский А.С., Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург 13

Организационная структура Компании в условиях роста. *Березнев А.В., "Neidermans FK", Москва* 16

Механизм формирования корпоративной культуры. *Бочкарев А.В., компания "АйТи" , Москва* 18

Бизнес и человек - опыт сосуществования. Бутусов М.М, "ASH DEC Umwelttechnologien Ges.m.b.H", Вена 22

Примут ли Российские предприятия новую версию МС ИСО 9000? Василевская С.В., консультационный центр "Качество и Бизнес" , Санкт-Петербург 25

Противоречия внутреннего консультирования в процессе развития организации. *Ганус Ю.А., ЗАО "Мицар", Санкт-Петербург* 29

Организационно-правовые условия для обновления транспортного и промыслового флота России и развития судостроительной промышленности. *Горбач В.Д. , Вайсман И.Л. , "ЦНИИ технологии судостроения" , Санкт-Петербург* 34

Бизнес-инжиниринг: технология управления организационным развитием. *Горелик С.Л., "БИГ - Петербург", Санкт-Петербург* 38

Диагностическая поддержка принятия кадровых управленческих решений. *Данилова Е.Н., ЗАО "ПАКК", Москва* 43

Управление взаимоотношениями с клиентами. Демьянов А.С., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва 46

Опыт привлечения иностранного капитала Воскресенским заводом Железобетонных конструкций и изделий. *Дмитриева Е.Н., ООО "Воскресенский завод ЖБКиИ" , Воскресенск* 49

Бизнес-модель компании. Дука Б.В. Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург 51

Организационное развитие российских предприятий. Истоки, проблемы и перспективы развития организационных форм российских предприятий. *Кадыев Т., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва* 54

Подходы к оценке горного бизнеса. Каплан А.В., Соколовский А.В., "НТЦ-НИИОГР", Челябинск 59

Внедрение ERP в России: как избежать ошибок. *Капустин В.Н., ЗАО «ПАКК», Москва* 62

Система мониторинга показателей эффективности инвестиционных проектов. *Крайнов М.С., Межотраслевой институт переработки пластмасс* 64

Развитие теории и практики управленческих решений в условиях конкурентной рыночной экономики. *Лотин В.В., НПО "Энергомаш", Москва* 67

Менеджмент процесса вместо менеджмента документации. *Матюшин В. А., НПП "СпецТек" , Санкт-Петербург* 70

Моделирование параметров финансовой стратегии роста компании. *Минаков А.П., ОАО "Ленсвязь", Санкт-Петербург* 72

Проблемы постановки бюджетирования на крупном предприятии. Николаев С.В., Объединенные машиностроительные заводы, Москва 74

Использование маркетинга в развитии лизинга. *Николаенко А.Н., ЗАО "ЮФЕРС" , Москва* 76

Взаимоотношения с клиентами - ключевой фактор успешности компании. *Новоченко В.А., "РусАвтоПром", Москва* 79

Подходы к управлению затратами в компании холдингового типа. Петрова И.М., к.э.н., Кузенков А.Л., к.э.н., ОАО «Русский алюминий менеджмент», Москва 84

Опыт построения локальных систем управления на действующем предприятии. (На примере системы управления персоналом в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ"). *Пихтовников Ю.В., ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ", Пермь* 87

ЧТЗ: от банкротства к эффективной работе». Платонов В.М., Челябинский тракторный завод, Челябинск 91

Иностранные прямые инвесторы - управление ростом Российских компаний. *Родионов И.И., "AIG-Brunswick Fund ", Москва* 96

Влияние сертификации системы качества на стоимость компании. Скворцова Т.Н., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва 99

Расчет потребности в кредитных ресурсах для покрытия дефицита денежных средств при оперативном планировании. *Чайков А.В., ОАО "Челябинский трубопрокатный завод", Челябинск* 103

Европа как путь интеграции России в мировую экономику. *Черемин С.Е., АКБ "Северо-восточный альянс", Москва* 106

Стратегический корпоративный реинжиниринг: построение современной инфраструктуры управления бизнесом. *Черемных О , "Lions Consulting"* 108

Не знаю, как у других, а у нас этот год был, на мой взгляд, самым сложным и самым интересным в истории фирмы. Так сказать, приплыли. Достижения уже есть - можно перечислять, сил вложено много, а результат, о котором мечтали, еще неизвестно когда наступит. И наступит ли. Пришлось переосмысливать ценности и путь. Ценности остались те же, а фирма будет меняться.

На это же время пришлось исследование «Менеджмент роста2», которое мы провели в этом году. Изучали опыт успешных российских предприятий.

Успешные компании добились успеха, чувствуют себя очень устойчиво, развиваются, но пока остаются «местечковыми». Даже работая на международных рынках, многие не могут мыслить глобально.

Продолжается поиск своей модели бизнеса. То есть модели как сочетания направлений развития, размеров, которых должна достичь компания, и системы управления. Руководители осознанно сравнивают свои компании с успешными компаниями в мире (не обязательно с самыми большими при этом), но не забывают и о российской специфике. Например, признавая незыблемую логику аутсорсинга, они не спешат отказываться от вспомогательных производств и транспортных цехов. В России нет конкурентного рынка промышленных услуг.

Меняется кадровая политика компаний.

Необходимо привлечение к управлению менеджеров и специалистов с международным опытом, поработавших в международных корпорациях, прошедших обучение или стажировки. Конечно, их заработная плата выше, но и масштаб задач должен соответствовать.

Первым лицам компаний необходимо задуматься о том, кто придет им на смену.

Одно качество успешных руководителей хочется особенно подчеркнуть – они стремятся формировать вокруг себя среду.

Наша конференция тоже служит этой цели. Два дня нам предстоит обсуждать опыт прожитого «управленческого» года, и, я надеюсь, извлечь из этого максимум пользы для будущего.

Удачи всем нам!

Ирина Смолко

Директор ИКФ «Альт»

Совершенствование систем управления: хирургия или терапия?

Айвазян З.С., ООО "Фундаментал Консалтинг Груп", Москва

История реинжиниринга как новой концепции совершенствования деятельности компании и управления ею насчитывает около десяти лет на Западе и примерно вдвое меньший срок в России. Несмотря на растущую популярность этой концепции как в среде консультантов, так и, с подачи консультантов, в среде руководителей предприятий, представляется нелишним попытаться, несмотря на недостаточность соответствующей статистики, проанализировать практическую ценность ее применения в специфических отечественных условиях.

Термин «реинжиниринг» по практике его использования обозначает не столько какую-то одну четко оформленную методику, сколько целый класс методик, объединенных общим понятием процессного подхода. Популяризация реинжиниринга по сложившейся традиции основана на противопоставлении его с традиционными методиками построения и преобразования систем управления, объединенных общим обозначаемым «функциональный» подход. Последнее обозначение в принципе не совсем верно, т.к. методы, применявшиеся до «эпохи реинжиниринга», отнюдь не сводились к одним лишь функциям (в частности, еще с 70-х годов в управленческой теории распространилась концепция системного подхода, которая в равной степени уделяла внимание как функциям, так и процессам).

Представляется, что также неверно противопоставление процессного и «функционального» подхода. Функции, так же, как и процессы, являются равнозначными понятиями управленческой деятельности, и не могут существовать в отрыве друг от друга. При этом результатом и «функционального», и процессного подходов является проектирование одновременно организационной структуры (т.е. функциональных областей) и порядка взаимодействия в ее рамках (т.е. процессов) – разница только в исходных точках проектирования: распределять ли функциональные обязанности на основе процессов или проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями. Более того, у этих двух подходов есть существенное сходство в базовых посылках: и то и другой подход постулируют изначальный набор типовых процессов/функций, который в дальнейшем детализируется и привязывается к конкретному предприятию.

Если судить объективно, то необходимо признать, что противоречий между двумя подходами не существует – они не только дополняют друг друга, но и в известной степени должны применяться параллельно. Поэтому основное расхождение между реинжинирингом и традиционными подходами заключается в степени радикальности преобразований, на которые изначально нацелен тот или иной подход. В этом смысле реинжиниринг представляет собой организационную «хирургию», т.к. предусматривает проектирование новой организации деятельности и системы управления «с нуля». Существующая система управления рассматривается в данном случае лишь как исходная точка процесса перехода. Традиционный подход, напротив, вовсе не предусматривает обязательного отказа от существующей системы, предусматривая ее улучшение по необходимым

направлениям и в необходимой степени, и в этом смысле является скорее «терапией».

Безусловно, концепция реинжиниринга является более действенным способом построения эффективной системы управления – *при прочих равных условиях.* Однако эти прочие условия далеко не равны. Наиболее принципиальными различиями в условиях являются следующие:

- Разница в совокупных затратах на проведение преобразований (как на проектирование, так и на внедрение) – у реинжиниринга она существенно выше;
- Разница в риске неудачи преобразований – процент неудачных попыток реинжиниринга, по оценка Хаммера и Чампи (авторов книги "Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе" – библии реинжиниринга), составляет 50-70% в условиях США;
- Разница в цене неудачи – тотальная перестройка в случае неудачи может привести к более высоким потерям, чем неудачное проведенные отдельные улучшения в действующей системе управления.

При этом впечатляющие показатели эффекта от применения реинжиниринга в западных компаниях также необходимо корректировать применительно к отечественным условиям. Эти показатели обусловлены следующими факторами:

- Эффект реинжиниринга в значительной степени связан с внедрением IT-решений достаточно высокого уровня (экспертные системы, компоненты B2B);
- Значительную долю эффекта дает сокращение рабочих мест по результатам реинжиниринга, в т.ч. с применением информационных технологий;
- Снижение общих временных затрат деятельности, связанное в т.ч. с предыдущими двумя факторами также вносит свою лепту в повышение эффективности деятельности.

На типичном российском предприятии даже успешно проведенный реинжиниринг покажет более скромные результаты в силу ряда обстоятельств:

- Уровень реализуемых на отечественных предприятиях IT-решений недостаточен для достижения результатов, аналогичных западным примерам (те же экспертные системы и компоненты B2B у нас пока слабо распространены в силу ряда объективных и субъективных причин);
- Стоимость рабочей силы в России на порядок меньше западной, даже с учетом совокупных затрат на содержание рабочих мест, а существенное сокращение персонала само по себе представляет собой отдельную проблему;
- Снижение временных затрат будет не столь значительным в силу меньшего эффекта предыдущих двух факторов.

Иными словами, имеет место соотношение «затраты-результат». Совершенствование системы управления – такой же инвестиционный проект, как и строительство новых производственных мощностей и для принятия решения здесь должны применяться некоторые экономические критерии.

Как можно оценить сравнительную экономическую эффективность двух подходов, если результат подобного преобразования проявляется в долгосрочной перспективе и к тому же трудно измерим. Некоторую условную оценку можно попытаться получить с помощью правила Парето (известного также как правило

«20-80»). Если оптимальная (т.е. «идеальная») система управления – это максимально возможный результат (100%), то реинжиниринг – это подход, который позволяет добиться подобного результата с затратой всех необходимых усилий (также 100%). Традиционный же подход можно оценить, как попытку добиться 80%-ов максимального результата 20%-ами всех возможных усилий. Если, на основе некоторого практического опыта, пересмотреть правило Парето применительно к рассматриваемому случаю как «30-70», то это, по нашему представлению, дает приемлемую оценку соотношения затрат и результатов двух подходов.

Отталкиваясь от этой исходной посылки, можно попытаться применить методы принятия управленческих решений (например, максимин и т.п.). В любом случае мы получим некоторые количественные ограничения применения реинжиниринга (по сравнению с традиционными подходами). Кроме того, есть и некоторые качественные ограничения, например:

- Реинжиниринг нецелесообразно применять для совершенствования структур, осуществляющих исключительно управленческую деятельность, но непосредственно не ведущих хозяйственную деятельность (т.е. где нет *бизнес*-процессов как таковых) – например, для управляющих компаний холдингов;
- Реинжиниринг не совсем целесообразно применять тогда, когда еще не исчерпаны резервы эволюционного совершенствования, как на самом предприятии, так и в его отраслевом окружении в целом;
- Реинжиниринг рано применять в на предприятии, действующем в условиях относительно слабой конкуренции (например, на предприятии с рыночной позицией, близкой к монопольной) и т.п.
- Можно также сформулировать и обратные ситуации, т.е. когда хирургия однозначно предпочтительнее терапии. Например:
- На вновь создаваемом предприятии (все равно с нуля начинать);
- На предприятии, испытывающем острый кризис, предприятии-банкроте (все равно хуже уже некуда);
- На предприятии, испытывающем резкий, скачкообразный рост (все равно предстоит большая ломка существующей системы управления);
- На предприятии, у которого счет в борьбе с конкурентами пошел уже на проценты и доли процентов преимущества, т.е. тогда, когда пресловутые 70% эффекта уже полностью выбраны как самим предприятием, так и его окружением (все равно кто-то сделает это первым и тогда получит преимущество).

Во всех прочих ситуациях выбор между хирургией и терапией должен осуществляться по некоторому набору критериев целесообразности.

Роль внутрифирменных коммуникаций в успехе организационных изменений.

Андреева Т.Е., Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург

Изменения и коммуникации: а есть ли связь? Какими бы ни были организационные изменения, их основная идея остается неизменной – повышение эффективности и производительности. При этом подразумевается, что персонал компании будет работать с той же производительностью, что и до преобразований, или даже еще более продуктивно. Однако на практике все оказывается не так просто, и успех этих изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них персонала организации, являющегося одновременно и объектом, и субъектом этих преобразований. В итоге самые блестящие начинания рискуют остаться разработанными только на бумаге «памятником».

Чтобы понять, почему это происходит, попробуем разобраться в причинах возможного негативного влияния персонала компании на организационные изменения. Самая главная причина очень проста (что, однако не уменьшает ее последствий для организации): страх. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям... И все эти потери - ради непонятных громких целей, практические результаты которых совершенно не очевидны для рядовых сотрудников. Пытаясь придать смысл происходящему и создать ощущение определенности собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры руководства, о которых последнее никогда и не думало… Так разрастается «снежный ком», который преграждает путь запланированным изменениям. Подобное поведение персонала в той или иной мере неизбежно при любых организационный преобразованиях, оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями как для индивида, так и для организации. И самым базовым, на наш взгляд, инструментом реализации организационных изменений является установление эффективных внутрифирменных коммуникаций.

Проиллюстрировать эти тезисы можно совсем свежим примером: собственники «советского» завода с 3000 сотрудников пригласили консультантов для разработки плана его реорганизации с целью создания гибкой, эффективной компании – части крупного холдинга. Консультантам было поставлено жесткое условие: никто на предприятии, даже высшее руководство, не должно догадаться о задачах консультационного проекта. Готовые рекомендации и план преобразований было разрешено представить только генеральному директору по окончанию работ, «для ознакомления». С тех пор прошло более полугода, но собственнику до сих пор не удалось реализовать ни одного шага по изменению предприятия в желаемую сторону.

Основные принципы эффективной коммуникационной компании в период организационных изменений вытекают из тех причин сопротивления персонала, о

которых мы упомянули: максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до всех максимум информации о происходящем и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

При этом информационные потоки должны выполнять следующие функции:

- создание неудовлетворенности текущей ситуацией (Почему надо менять?)
- формирование единого представления о целях (Для чего меняем? Какой будет результат? Когда?)
- формирование единого представления о методах их достижения (Что надо делать?)
- разъяснение положительных результатов изменений для каждого (минимизация количества «пострадавших»)
- эмоциональная поддержка сотрудников.

Действительно, только когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в ней, как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги, фрустрации сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент[1]. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволяет снять психологическое напряжение, а также позволяет получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Пытаясь оценить количество сотрудников, которые будут считать себя «пострадавшими», следует помнить, что каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны компании, изменение этих принципов, и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы). Создание эффективных каналов коммуникации внутри компании включает в себя «переговоры» (в противовес волюнтаристскому принятию решений со стороны организации) между компанией и сотрудниками о новых условиях работы.

Поэтому информационная компания должна быть всеохватывающей, подробной, и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный, и т.д. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей преобразований, кажется, уже знают все. Кроме того, специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют "читать" стиль общения и поведение своего начальства, и трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать

---

[1] Например, в ходе упоминавшегося выше исследования зимой 1998-1999 года рекрутеры отмечали, что в этот период на рынке появилось большое количество высококвалифицированных специалистов, которые покинули свои посты по собственной инициативе, не желая смириться со стрессовой обстановкой в компании и отношением руководства.

весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах преобразований для каждого. С другой стороны, эта информация не должна создавать ложные, завышенные ожидания от изменений. Например, специалисты в области внедрения автоматизированных систем управления отмечают, что обещание рядовым сотрудникам значительного облегчения и упрощения их личной работы после внедрения новой системы вызывает отказ учиться и пользоваться этой системой, т.к. на самом деле ее использование все же требует определенных усилий.

При разработке информационной кампании, следует учитывать, что понимание и оценка ситуации различаются на уровне принятия решений и на уровне исполнения. Дело в том, что «сверху» всегда более видны глобальные результаты, руководитель может наблюдать за последствиями проводимой политики и испытывать удовлетворение, если принятые им решения приносят ожидаемые плоды. Рядовой же работник, также принимая на себя дополнительную рабочую нагрузку, зачастую лишен понимания, ради чего все это делается, и не может оценить результаты в перспективе. Кроме того, например, в условиях кризисных изменений внешней среды, менеджеры обладают большей аналитической информацией о конкурентной ситуации и положении компании на рынке, что может давать им дополнительную уверенность в том, что организация выживет, и, соответственно, в стабильности своего рабочего места

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная компания должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал. Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимое специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Соответственно, его можно использовать для «естественного» построения новых команд и неформальных групп.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение, что это может привести к утечки ценных сведений к конкурентам, а также что информация - это власть, распространение ее приведет к распылению власти. Однако опыт подтверждает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, питая новые идеи работников и делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

Элементы и структура производственного потока корпорации.

Бандурин А.В., АФК "Система", Москва

Производственный поток как объект управления представляет собой совокупность технологических процессов, выполняемых для производства продукции (работ, услуг) в рамках корпорации. Структура производственного потока представлена на рис. 1. В его состав входят инновации, производство, качество.

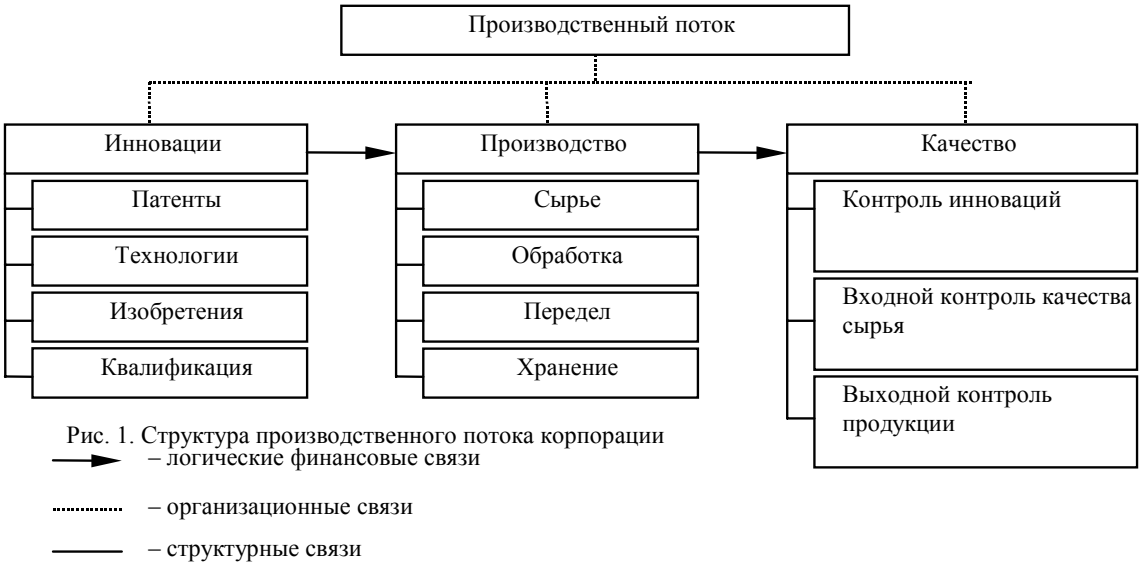


Рис. 1. Структура производственного потока корпорации

Инновации, как начальный этап производственного потока, являются базисом основной деятельности корпорации. Проводимые в рамках этого этапа исследования должны быть направлены на решение нескольких стратегических задач:

◊ повышение эффективности деятельности корпорации;

◊ создание новых и усовершенствование старых продуктов;

◊ системные и фундаментальные исследования.

В результате инноваций появляются технологии, воплощаемые в производственном процессе. То есть, инновация, не доведенная до материального воплощения (даже в смысле "ноу-хау" или гудвила), не переходит в стадию производства, а продолжает оставаться инновацией, либо сокращается как неперспективная.

Результатом производства является конечный в рамках данной корпорации продукт (продукты), которые могут быть реализованы вне корпорации. Однако, перед их реализацией необходим контроль качества, который является самостоятельным этапом производственного потока. Такое обособление вызвано

тем, что в рамках корпорации необходимо достичь объективного результата на всех этапах производственного потока.

Как уже отмечалось выше, управленческая деятельность в рамках корпорации имеет определенную специфику, учет которой необходим при определении уровня решения проблем. В рамках производственного потока можно обозначить следующие уровни управления: на этапе инноваций контроль патентов, технологий, изобретений осуществляется на уровне Совета директоров, а контроль квалификации персонала – на уровне технологической цепочки, на этапе производства все основные объекты находятся на уровне технологической цепочки, на третьем этапе контроль инноваций и выходной контроль качества продукции выполняется на уровне топ-менеджмента путем установления стандартов качества, а входной контроль сырья выполняется на уровне технологической цепочки. То есть, функции управления производственным потоком корпорации распределяются на разных уровнях в зависимости от значимости проблемы для корпорации.

В целом можно отметить, что критерием эффективности инновационной деятельности корпорации является использование ее результатов в производстве, критерием эффективности производства является качество, а критерием контроля качества являются экономическая эффективность производственного потока корпорации. В этом диалектика производственного потока. Основой управления производственным потоком является производственная стратегия корпорации. В рамках производственной стратегии реализуется совокупность всех стратегий по элементам потока. Подробное рассмотрение производственного потока будет проведено в четвертом разделе диссертации.

В заключение следует отметить, что в рамках организации внутрикорпоративного управления качеством необходим не только анализ издержек, но и ряд сопутствующих мероприятий, например, обучение потенциальных субпоставщиков для ориентации организационной структуры и производственного процесса на удовлетворение стандартов качества.

Таким образом, деятельность корпорации может быть представлена в виде многопотоковой модели, для управления которой должны использоваться различные концептуальные подходы, выбор которых осуществляется на различных уровнях управления.

Менеджмент роста: мы умрем последними.

Белов А.С., Печерский А.С., Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург

Слова генерального директора ОАО «Завод турбинных лопаток» Александра Петровича Балашова: «Мы умрем последними» - наверно наиболее яркое высказывание в более, чем 20 проведенных нами интервью. Эти слова отражают позицию руководителей успешных компаний и текущее положение дел в этих компаниях: они стабильны, имеют хорошие финансовые показатели, смогли структурировать систему оперативного управления предприятием. Они успешны в текущий момент и понимают это. Они знают, что, если что-то и произойдет в этой стране, они будут последними, кто уйдет с рынка.

Выбор модели роста или почему нужна стратегия

Возвращаясь к вопросу стабильности успешных компаний, необходимо подчеркнуть, что основным фактором, который свидетельствует об этом является то, что приоритеты и задачи, решение которых зависит от первых лиц компании, существенно изменились в сравнении с теми, которые стояли в середине 90х, когда проводилось первое исследование «Менеджмент роста». Тогда, 5 лет назад, стратегия менеджеров успешных компаний включала 5 основных элементов: наведение порядка, идентификация своего продукта, налаживание каналов сбыта, осовременивание управления, создание внутрифирменной системы мотивации людей. В новое столетие успешные российские компании вошли с принципиально другими проблемами и задачами, имеющими, прежде всего, стратегический характер. Базой для их решения является стабильно функционирующая компания, что можно рассматривать как базовый критерий успешности.

Однако, необходимо четко понимать, что думать о стратегии и иметь разработанную стратегию, а тем более реализовывать ее - принципиально разные вещи. Парадоксально, но наша первоначальная гипотеза о наличии долгосрочной стратегии развития у успешных компаний абсолютно не подтвердилась. Компании имеют четкий план развития бизнеса на 1 год, но что касается более долгосрочной перспективы, то в лучшем случае компании имеют укрупненные цели бизнеса на период до 5 лет. Компании находятся на перепутье, а отсутствие стратегических ориентиров – основная угроза, которая может осложнить развитие бизнеса успешных компаний.

Причиной такого положения является недооценка большинством компаний, даже экспортоориентированных, угроз со стороны иностранных конкурентов. «Спокуха лягуха – болото будет наше» - очень точно передает настрой руководителей большинства успешных компаний. Недооценка фактора выравнивания в среднесрочной перспективе внутренних цен на ресурсы в соответствии с мировыми, приводит к тому, что абсолютное большинство руководителей компаний говорят о том, что «хоть чуть-чуть, но наша продукция будет дешевле». Таким образом, основным фактором конкурентоспособности рассматривается более низкая цена российских товаров, причем это относится не только к продукции, например, промышленных компаний, но и к потребительским товарам, для которых бренд, а не цена играет первостепенную роль.

Следствием нормализации ситуации внутри успешных компаний и стабилизации внешней среды явилось понимание того, что нужно изменяться, чтобы успешно

развиваться и далее, появилась осознанная потребность в стратегии, как некоторой последовательности действий для достижения конечной цели.

Успешные компании отличает то, что, работая даже только на российском рынке, руководство компаний начинает мыслить глобально, рассматривая свой бизнес в контексте мирового рынка. Поиск логики бизнеса – еще одна отличительная черта успешных. Сравнение себя с наиболее успешными мировыми аналогами, пока еще не вошло в повседневную практику оптимизации собственного бизнеса для этих компаний, но они все чаще обращают свои взгляды на запад в поисках некой оптимальной конфигурации собственного бизнеса. Основной задачей в данном случае является создание гибкой структуры и системы управления компанией. Задача эта вдвойне актуальна в России с относительно высокой неопределенностью внешней среды, относительно высокими политическими и экономическими рисками, что предъявляет повышенные требования к адаптивности бизнеса. Поэтому вдвойне странно констатировать отсутствие формализованной (реализуемой) стратегии у успешных компаний. Стратегия – это инструмент, востребованность которого повышается пропорционально уровню неопределенности среды, в которой работает компании. Логика здесь такова: прогнозируя развитие компании, мы прогнозируем возможные сценарии развития ситуации на рынке, соответственно, заранее прорабатываем возможные контрмеры, что, соответственно, повышает определенность. Поэтому странно было слышать от руководителей успешных компаний слова о том, что они не могут создавать и реализовывать планы компании более, чем на 1 год из-за высокой неопределенности внешней среды.

Между Востоком и Западом

Руководители успешных российских компаний четко понимают место своих компаний в мировом бизнесе, позиционируя свой бизнес где-то между странами ЮВА и Западной Европой и США. Они говорят, и совершенно обосновано, что уровень технологий в России пока выше чем в Китае, но они существенно отстали от стран запада. С другой стороны, имея ценовое преимущество перед компаниями из Европы и США, они также существенно проигрывают в цене производителям из ЮВА. Стремление занять нишу недорогой и качественно продукции – основная бизнес задача этих компаний в среднесрочной перспективе. При этом существует понимание и того, что в долгосрочной перспективе цена, как основной фактор конкурентоспособности российских компаний, сойдет на нет, поэтому компании уже сейчас заняты поиском источников долгосрочных конкурентных преимуществ.

Многие компании, активно работая с западными партнерами, решают задачи внедрения формальных международно-признанных процедур, например, сертификация по ISO, получение различных отраслевых сертификатов качества. Подход к внедрению данных процедур исключительно прагматический – они позволяют постепенно, шаг за шагом, выходить на новые географические рынки, увеличивать свою долю на существующих рынках, добиваться повышения уровня доверия у партнеров.

Желание работать на новых рынках, поиск источников долгосрочных конкурентных преимуществ приводит к тому, что появляется потребность в менеджерах, имеющих опыт управления в крупных международных компаниях, готовых принимать сложные решения и организовывать персонал для решения сложных задач работы на мировом рынке. Но с другой стороны, осознанная потребность не всегда приводит к найму таких специалистов: очень в ограниченном

количестве случаев в результате сравнения «цена-качество» на работу привлекается «международный» менеджер. Более традиционная ситуация, когда проблема нехватки международного опыта решается через привлечение в совет директоров / наблюдательный совет иностранных представителей. Другой вариант – обучение собственных специалистов.

Между предприятием и компанией

Всех руководителей успешных компаний, с которыми были проведены интервью, условно можно разделить на две группы: тех, кто «думает от прошлого» и кто «думает от будущего» или «что я могу сделать, исходя из того, что у меня есть» и «что мне нужно сделать для того, чтобы стать тем, кем я хочу быть». К первой группе относятся компании, созданные на базе «советских-российских» промышленных предприятий, ко второй – компании, появившиеся в 90х годах. Вторую группу компаний отличают амбициозные цели и отсутствие привязанности к собственной производственной базе.

Несмотря на расхожее мнение о недостатке финансовых ресурсов для реализации разнообразных проектов и развития бизнеса, успешные компании не испытывают подобных проблем. Для них данная проблема - это проблема интересных и перспективных идей, под которые они способны привлекать финансовые ресурсы в необходимом количестве.

Таким образом, стремление к изменениям и росту, ставка на достижение амбициозных целей, поступательное движение в достижении целей, четкое понимание своей текущей и будущей конкурентной позиции, а в общем - формулирование и реализация собственной стратегии бизнеса – то, что позволяет успешным говорить о том, что «мы умрем последними».

Организационная структура Компании в условиях роста.

Березнев А.В., "Neidermans FK", Москва

Рост компании сопровождается стремительным увеличением количества персонала и производственных мощностей, разрастаются административные и производственные помещения, распыляется управленческий ресурс. Хороших управленцев катастрофически не хватает. Руководители в такой ситуации отвлекаются от стратегических задач, начинают реагировать на то, что болезненно и сиюминутно. Внимание поглощено внутренними заботами, и компания вяло реагирует на изменения рынка, действия конкурентов, ценовые изменения. Это неизбежно ведет к тому, что в этот период в компании идет формирование устойчивых проблем, одна из которых может привести к исчезновению компании с рынка. Симптомы этих проблем заключаются в следующем:

1. Распоряжения руководства доходят до исполнителей, но не выполнятся, либо, что еще хуже не доходят до исполнителей через среднее звено управления.
2. В компании теряются документы.
3. Специалисты одного направления перегружены, при том, что специалисты такой же квалификации другого направления простаивают.
4. Руководителю непосредственно подчиняется более 5 специалистов или руководителей различных направлений.
5. Нарушена внутрифирменная коммуникация – сотрудники одного подразделения компании не знают, чем занимается другое подразделение.

Это грозит предприятию:

1. Утратой контроля руководством над предприятием, из-за неоднозначного понимания сотрудниками процессов и организационной структуры.
2. Невозможностью выработать стратегию предприятия, из-за высокой загруженности руководителя текущими делами, из-за неумения или нежелания делегировать полномочия.
3. Проблемами при расширении, увеличении оборотов, при выходе на новые рынки.
4. Текучестью кадров.
5. Сложностью привлечения инвестиций: для инвесторов компания непрозрачна, а, значит, велики риски.
6. Невозможностью получения сертификата ISO 9000.

Это далеко не полный список угроз, с которыми сталкиваются российские предприятия в условиях роста.

В том случае, если рынок не меняется, компания с такими проблемами может существовать достаточно долго и даже получать прибыль, но она утрачивает стратегическую инициативу и не может рассчитывать на большее.

Но существует другой путь. Изменение организационной структуры может позволить ей сократить издержки, стать привлекательной для высококвалифицированных специалистов и инвесторов, высвободить время руководства для стратегического планирования.

Изменить систему управления компанией становится возможным только благодаря комплексной реорганизации структуры, включающей:

1. Осознание симптомов неэффективной структуры.
2. Диагностику и выявление проблем.
3. Анализ существующих бизнес-процессов и моделирование новых.
4. Разработку и проведение мероприятий по подготовке к реорганизации: обучение, компенсационные мероприятия, установка технических средств, планирование реорганизации.
5. Реорганизацию.
6. Анализ результата.

Профессиональным консультантам все чаще приходится заниматься этой задачей. Она не так очевидна, как проблема налогов, проблема сбыта, проблема инвестиций, но самая опасная проблема – неочевидная проблема. Задача руководителей компании обнаружить ее, решить, и не допустить ее появления вновь.

Механизм формирования корпоративной культуры.

Бочкарев А.В., компания "АйТи" , Москва

В последнее время все чаще в прессе появляются публикации, в которых авторы размышляют о том, что такое корпоративная культура (К.К.). Собственно, назвать это понятие новым, наверное, было бы не правильным, так как у любой организации со дня ее создания формируется своя особенная внутренняя атмосфера. Другое дело, что только недавно отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление корпоративной культурой – может стать серьезным конкурентным преимуществом компании. Ниже приведен опыт автора по формированию корпоративной культуры, который был приобретен во время работы в известной региональной компании (торгово-производственный холдинг).

Для начала приведем определение К.К. использованное в одной из книг на эту тему. *Корпоративная культура* – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

На начало проекта, по формированию корпоративной культуры, компания о которой пойдет речь, для удобства назовем ее “Авангард”, представляла собой устойчивый и прибыльный бизнес. Однако руководство, в лице генерального директора, было озабочено тем, что в связи с быстрым ростом компании могут возникнуть серьезные сложности с управляемостью фирмы в будущем, так как бизнес-технологии, которые применялись в компании, уже не соответствовали ее размерам и положению на рынке. Компания нуждалась в преобразованиях. Было принято решение начать с описания и частичной оптимизации бизнеса (именно из-за отсутствия схем работы “на бумаге” сдерживалось открытие нескольких дочерних структур в соседних регионах). Но у руководства компании были опасения, что подобный проект натолкнулся бы на сильное сопротивление со стороны персонала, ведь любая оптимизация деятельности затрагивает конкретных людей (кому-то дополняются функции, кто-то теряет власть, а кому-то приходиться искать новое место работы).

Основные задачи по изменениям в компании были возложены на службу персонала, в которой появился ряд новых отделов, в том числе и отдел идеологии. Первоочередная задача этого отдела была в том, чтобы проводить мероприятия по разъяснению позиции руководства компании, в части, касающейся изменений в деятельности фирмы, “раскачиванию” персонала с тем, чтобы сотрудники сами приняли активное участие в проекте по реформированию компании. Конечной целью проекта в разрезе идеологии было создание такой корпоративной культуры, которая обеспечивала бы компании лидирующее положение на рынке.

Очень часто оценить результаты в той или иной деятельности достаточно сложно. Это в полной мере относится и к корпоративной культуре. Каков должен быть результат подобной работы, связанной с формированием корпоративной культуры, проведенный на фирме “Авангард”? Авторы большинства книг по корпоративной культуре сходятся во мнении, что главным результатом в этой области является изменение отношения сотрудника к компании, в которой он работает.

Классификация сотрудников, которая описана в книге “Пятая дисциплина” Питером Сенге, подразумевает изменение отношения к фирме у сотрудника от нелояльного (когда он вставляет “палки в колеса” своим коллегам) до так называемого состояния “приверженности” компании (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее компании и он делает не только то “что положено”, но и является инициатором перемен). Правда, надо заметить, что на подобную трансформацию уходят годы. По предварительной оценке, для “Авангарда” на это уйдет около двух лет.

Теперь рассмотрим сам механизм формирования корпоративной культуры разработанный во время работы в “Авангарде” (см. рисунок). На первом этапе проекта необходимо было выявить основные ценности компании, которые уже сформировались в компании и определить основные ценности компании в будущем.

Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей можно получить три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, которые появились в компании в последние годы и грозили ей в будущем можно было отнести: безынициативность сотрудников, боязнь менеджеров принимать решение, низкая самоотдача сотрудников. Согласно схеме для выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы остаются только положительные ценности, которые нужно поддерживать и которые нужно сформировать.

В некотором смысле проще всего с новыми сотрудниками компании. Если старожилов фирмы “Авангард”, которые помнят то время, когда ценностью сотрудников фирмы была безынициативность, сложно в один день сделать инициативными людьми, то новые сотрудники воспримут эту ценность как данность. Здесь инструментами информационного влияния являются музей компании и лекции новым сотрудникам о прошлом и будущем компании, ее ценностях.

Инструменты информационного влияния на сотрудников компании более разнообразны. Здесь применяются: мифы; корпоративные праздники, которые объединяют сотрудников компании в одно целое; корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию; различные промоушен-акции, например, встреча руководства компании с рядовыми сотрудниками компании; музей компании и т.д.

Как известно сотрудники компании придают серьезное внимание декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников в компании должны быть выработаны определенные внутрифирменные политики, которые будут поддерживать декларации тех или иных ценностей. Например, если в компании принято выдвигать на менеджерские позиции своих сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников и подготовить программу обучения. В противном случае, может оказаться, что перспективные сотрудники либо уйдут из компании не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Руководства компании “Авангард” одной из самых больших своих ценностей считает сотрудников фирмы и именно поэтому в компании инициирована работа по созданию фирменного профсоюза.

Ну и, пожалуй, самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны начать работу с себя. Потому что если в компании декларируется ценность взаимного уважения сотрудников, а руководитель хамит своим подчиненным, то о формировании нужной корпоративной культуры говорить не приходится. Как только первое лицо начинает вести себя согласно декларируемым в компании ценностям можно требовать того же от топ-менеджеров, затем от менеджеров среднего звена и, наконец, от рядовых сотрудников. Практика показывает, что обратный путь – от сотрудников к руководству не работает.

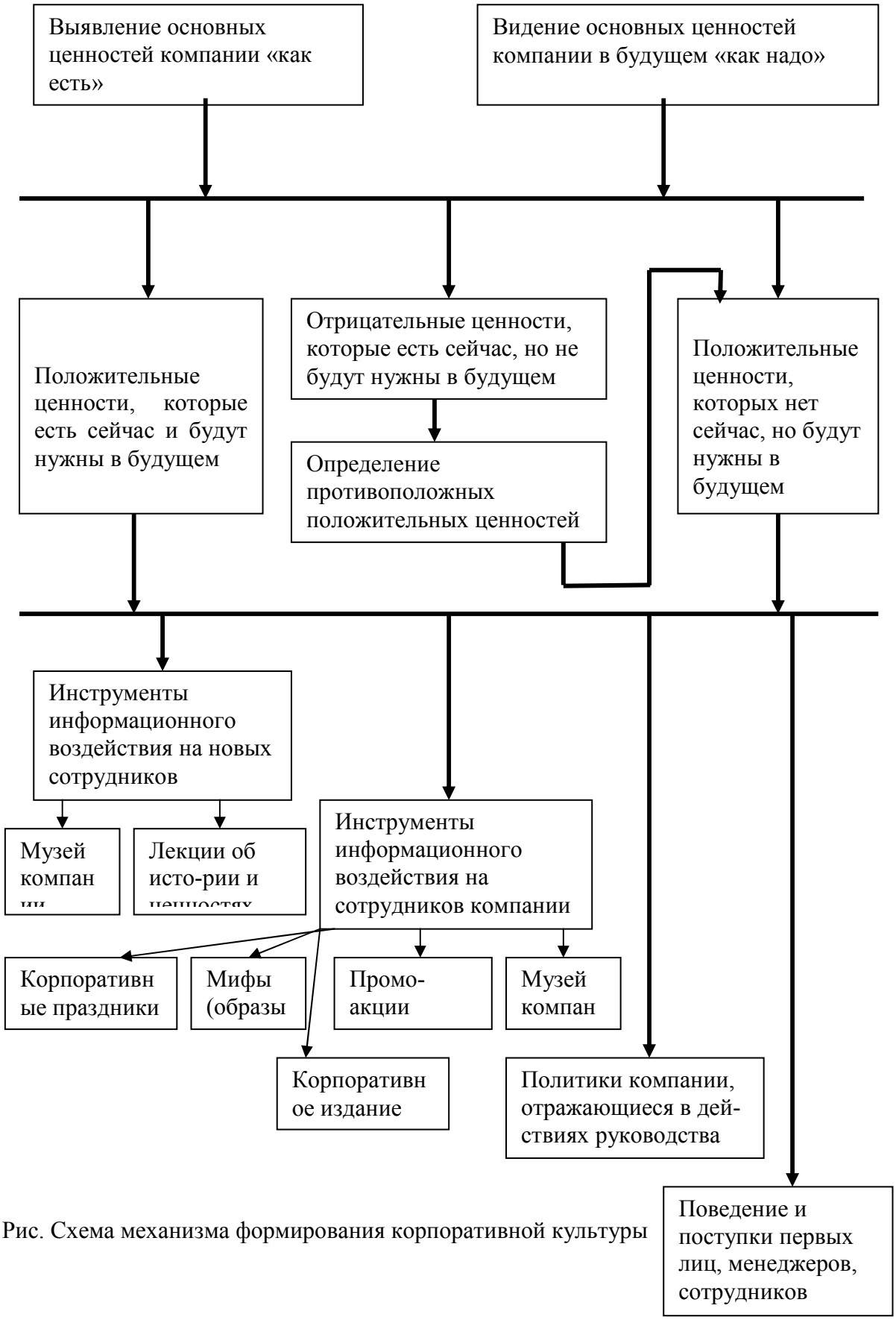


Рис. Схема механизма формирования корпоративной культуры

Бизнес и человек - опыт сосуществования.

Бутусов М.М, "ASH DEC Umwelttechnologien Ges.m.b.H", Вена

Мир бизнеса, который представляется, по Гарварду, очищенным от скверны всякого рода иррациональных факторов;

Мир бизнеса, в котором, как ожидается, все решения принимаются на основании бизнес плана, оптимизированного в координатах «время- деньги»,

Этот мир бизнеса во всем мире так же глубоко пропитан предрассудками и противоречиями, как и все прочие области человеческой деятельности.

1. Российский бизнес все глубже интегрируется в международный. Помимо бойкой торговли нефтью и газом, возникают настоящие долгосрочные проекты, часто в рамках многонациональных компаний. Т.е. помимо природных ресурсов и вооружений, появляется возможность вскрыть и использовать то, что зашифровано в нескольких строках ТЭО, как «административные расходы» и «расходы на персонал». Т.е. так называемые человеческие ресурсы.

Итак, в России наконец завелись собственные деньги. Поослабли крики «Дайте мне инвестиций, и я переверну земной шар!». Управленцы, кажется, стали понимать, не только в деньгах счастье- в том смысле, что богатые тоже плачут. И подводят их, и обманывают, и не понимают, и не верят им. А кто - все те же человеческие ресурсы. А как им стало трудно (и становится все труднее) рыться в этих ресурсах, чтобы найти хорошего кадра (от ученого до охранника), и сколько ему надо платить, чтобы не утек или не продал? И это в России, где стало культом гордиться богатством наших человеческих ресурсов : «Уж чего-чего, а грамотных специалистов нам не занимать!!». Так ли это?

Как говорили мои коллеги-геологи : «Не то золото, что блестит, а то, что хорошо лежит». Не в том, мол, дело, сколько золота в недрах, а в том, чтобы добыть его с выгодой. И человеческие ресурсы (в недрах) у нас богаты, слов нет, а вот как извлечь их и использовать так, чтобы выполнить бизнес-план? Не в стенах АЛЬТа будет сказано, но «бизнес-плановая» экономика не есть ли проекция «сов-плановой» на новые координаты? Не упрощен ли слишком в обеих «плановых» главный субъект и объект всего сущего- человек, существо не безгрешное, часто- праздное, но всегда- алчущее? В теории- нет, никто не забыт. Имеются расходы на повышение квалификации и на штатных психологов. Но!

Возвращаясь к геологической модели, можно понять, что все рассыпное золото (самородки и помельче) у нас уже выбрано. Осталось рудное золото, которого много, но добыть из него металл- вспомните Маяковского недобрым словом. Отсюда турки на стройках Московских, отсюда вьетнамцы и «кавказцы» на рынках. И не бить их надо русскому человеку, как это делает московская шпана, а, простите, думать побольше, пить поменьше и работать получше. Рыночная экономика- это не только пиво Хейнекен, это и краткий курс истории дарвинизма. Вот почему ужасает глобализация. И не только шпану.

Сбросив эмоциональный пар (а как не быть эмоциям, если хочется как лучше, а получается как всегда), попробую применить неформальный опыт последних 20 лет работы среди людей разных национальностей и культур.

2. Представим простейшую модель совместного предприятия, где постоянно взаимодействуют две культуры. Не в их литературно- кинематографической упаковке, а в виде отношения к коллегам (и людям вообще), к деньгам, времени, начальству. Если забыть пока расхожую формулу: коллега- это человек, с которым в рабочее время (за чаем или в курилке) так приятно ругать начальство и жаловаться на жизнь, то оказывается, что возможны четыре простейших варианта, каждый из которых требует собственного набора управленческих качеств и решений.

	КУЛЬТУРА А	КУЛЬТУРА Б
КУЛЬТУРА В	+ - +	+ - -
КУЛЬТУРА Г	- + -	- - -

СЛУЧАЙ + - +. Взаимодействие двух сильных культур, носители которых знают достоинства и недостатки своей культуры и готовы (или хотя бы могут) учиться у партнеров. Чем сильнее различаются две культуры, тем меньше шансов на успех (поначалу, где то через полгода- масса конфликтов), но в случае успеха «эффект синергетики» дает огромные преимущества. Этот случай требует наличия ярких лидерских качеств у руководства. Хотя чем ближе культуры, тем вероятнее «гладкое взаимодействие». Но разве можно считать англо-американское или российско-белорусское СП интересным вариантом?

СЛУЧАЙ + - -. Одна из культур доминирует, вторая подавлена. Хотите увидеть воочию- поезжайте в Узбекистан и попробуйте проникнуть в СП компании British-American Tobacco. Африка! Кстати, именно в Африке, в маленькой стране Малави, избежавшей искуса социализма с национальным лицом, видел я такие компании- бледные копии их английских прообразов. Но работают, производят хлопок, шьют рубашки- не отличишь! Хороший менеджер в полным набором прививок вполне справляется в такой ситуации. Лидеров просят не присылать.

СЛУЧАЙ - + -. В наличии две сильные, но настолько различные культуры, что пройдут годы, пока люди начнут понимать и уважать вторую культуру. Компания распадается на две части по национальному признаку, и управленцам необходимо вербовать «агентов взаимодействия»- в каждом коллективе найдется такая тетя Маша или дядя Абдулла, к которым приходят посоветоваться или стрельнуть в долг. Через этих людей начальство сможет понять, что происходит и что надо делать. Этих людей надо лелеять, а не завидовать их скромной популярности в народе. Я видел такое на фирме, где работали индийцы и славяне. Принцип Бхай-Бхай во всей красе и потому требует лидера типа Ганди.

СЛУЧАЙ - - -. Эффект отрицания по отношению к партнеру настолько силен, что ни экономические, ни внеэкономические факторы не подавят подозрений и отчуждения. Балканская ситуация. Компания может работать, но только при наличии лидера с задатками диктатора (Тито). Можно оттянуть неприятный конец, но можно ли его избежать? Не знаю.

Все сказанное- чистая правда, хотя у упрощено многое, о чем дальше. В каждом варианте возможен успех или провал. А как это учитывается в ТЭО или в стандарном меню risk assessment? Прошу специалистов мне, скромному практику, объяснить.

3. Последние годы я работаю среди лиц европейских культур и американцев. Казалось бы, какие проблемы? Оказывается, есть, и немало. Их можно классифировать по географическому признаку: Север-Юг, Восток- Запад.

Само понятие успеха- этого идола рыночной экономики, во многом зависит от того, что понимается под качеством жизни вообще. Ведь успех- это шаг в сторону улучшения качества жизни.

А теперь сравните американца и итальянца.

Средний итальянский мужчина живет в 1.5 км от своей мамы. Это факт. Средний американец покидает семью в возрасте 16-18 лет и более туда не возвращается. Это тоже факт. Мобильность американской экономики восхищает всех- и двух прекрасно одетых итальянских бизнесменов, наслаждающихся frutti di mare и красным вином в уютной траттории, и их американского коллегу в потной sweatshirt, жующего жалкий гамбургер за рулем велотренажера в душном фитнес-центре. В чем же разница?

Американский бизнес- пример того, что называется achievement orientation. Ты стоишь столько, сколько денег для фирмы ты сделал в прошлом финансовом году. Фирма стоит столько, чему равна ее shareholders' value. И все. Не то в Италии. Это пример того, что называется ascription orientation. Человек оценивается по его преданности, времени беспорочной работы, семейному положению. Не могу представить, чтобы владелец частной итальянской фирмы просто так выгнал пожилого сотрудника, обремененного больной женой. А потом взял бы на его место молодого подающего надежды. А в США- нет проблем.

Здесь может появится искушение сказать- ах, как мы похожи на итальянцев. Если насчет поесть- это да. Но вот относительно верности фирме- с этим делом русскому человеку, по природе революционеру и ругателю всего, что наверху, не повезло. Подобно деревенским кумушкам, мои соотечественники, независимо от пола и возраста, обожают строить и охранять границу между «нами»- эксплуатируемыми и «ими»- эксплуататорами. Подневольность труда, воспетая добрым Марксом, оказывается во многих случаях приятной ношей по сравнению с тем, что Милан Кундера назвал Unbearable Lightness of Being- заманчивой, но рискованной свободе выбора.

Не хотелось бы на этой ноте заканчивать мой частный анализ, но боюсь нарваться на контрдовод «Ты сначала дай инвестиций, а потом учи ученого!».

Примут ли Российские предприятия новую версию МС ИСО 9000?

Василевская С.В., консультационный центр "Качество и Бизнес" , Санкт-Петербург

Год прошедший и год уходящий были необыкновенно волнительными для международного сообщества специалистов в области качества. Сначала версию международных стандартов ИСО (МС ИСО) серии 9000 образца 1994 года пересматривали, и всем было крайне интересно, что появится новое в «новой версии», а что останется, как было. ИСО умело подогревало интерес, выбрасывая на суд общественности проекты – DISы. Наконец, приняли, успев-таки до конца года. Стало еще интереснее: наконец-то можно приступить к толкованиям.

И вот уже только ленивые не проводят семинаров по ключевым принципам менеджмента качества, и вот уже кочуют по нашей стране и ближнему зарубежью профессиональные лекторы от качества с целью явить управленцам новые для них термины «Кайзен», «Кайрио», «шесть сигм», «флоу-чарты» и «гемба»...

Насколько это все нужно нашим производственникам? Казалось бы, странный вопрос, ведь последнее десятилетие XX века прошло под знаком того, что соответствовать МС ИСО серии 9000 (при условии подтверждения этого соответствия третьей стороной) - важно, модно, необходимо, престижно и т.п. Но это оказалось справедливо только для представителей т.н. технологически развитых государств и некоторых развивающихся стран, в которых число предприятий, сертифицировавшихся на соответствие ИСО 9000, перевалило за 400 000. В России же, по данным Госстандарта России сертификаты на систему качества имеют около 1000 предприятий. В бюллетене ИСО значится 1134 предприятия. По нашим, весьма приблизительным данным, почерпнутым из собственной аудиторской практики и личных контактов с другими органами по сертификации, таких предприятий на всю страну - порядка 2000.

Если остановиться на цифре 1000, то ее интересно сравнить с другой. Известно, что в программе-конкурсе «100лучших товаров России» участвовало в 2000 г. 860 экспонентов. Только у 3.1 % из них имеются системы качества, сертифицированные по ИСО. Итак, порядка 1000 предприятий имеют сертификаты, но: продукцию свою «лучшими товарами», вероятно, не считают и в конкурсах не участвуют. При этом свыше 800 предприятий выпускают продукцию, которая в состоянии достойно конкурировать на мировом рынке, и обходятся при этом без систем качества.

Получается, что с системами качества у российских предприятий обошлось без взаимности. Будем ли мы списывать это на нашу азиатскую отсталость и козни «красных директоров», или попробуем найти причины, по которым абсолютное большинство российских предприятий осталось равнодушным к сертификационному буму во славу МС ИСО 9000?

Одна из причин лежит на поверхности: это откровенно коммерческий характер деятельности органов по сертификации и консалтинговых фирм - сателлитов, вращающихся по орбитам вокруг известных ОС. Рынок сертификационных услуг сложился, «чужие там не ходят», цены там - все знают какие. Да и сценарий «прихода в ИСО» зачастую разочаровывает предприятие. Как правило, сначала

деятельность живого предприятия загоняют в прокрустово ложе документации, соответствующей определенной модели стандарта образца 1994 г., затем по предприятию нескончаемой чередой (по два раза в год) пробегают озабоченные аудиторы, в основном фиксирующие несоответствия по п. 4.5 стандарта («отсутствует подпись об ознакомлении с должностной инструкцией», «на рабочем столе находится неучтенная копия инструкции»…). По прошествии трех лет, не успели оглянуться, - снова нужно платить, уже за ресертификацию.

Эта причина тянет за собой опасное следствие: понижение требовательности к содержанию предъявленной системы. С одной стороны, много ли известно случаев отказа в выдаче сертификата? Органы по сертификации не хотят лишать себя клиентуры. С другой стороны, выучить действительно хорошего аудитора - задача трудная и дорогая. Легче снабдить технического специалиста перечнем формальных признаков, которым должна соответствовать система, и научить фиксировать отсутствие какого-либо из них в чек-листе и стандартно формулировать несоответствия. То же верно и по отношению к некоторым «консультантам», которые торгуют «комплектами документов для сертификации» («быстро и недорого»!).

Мне могут возразить, что версия 1994 года, по сути, являлась приглашением к такому стилю работы. Сейчас стало модно лягать мертвого льва и говорить, что «старая» версия была формальной, бюрократизированной, не учитывала динамичность рыночных отношений и т.д. И многое будет справедливо. Да, к сожалению, внедрение МС ИСО серии 9000 в деятельность российских предприятий сопровождалось накоплением значительного отрицательного опыта.

Российским предприятиям чрезвычайно трудно преодолеть этот негативный опыт, и внедрение международных стандартов на системы качества тормозится зачастую на уровне бессознательной защиты от бездумного внедрения формализованных систем, глобальных программ, «помогающих от всего» и прочих новаций сверху. Уж здесь-то опыт имеем, который никакой Японии не снился. Достаточно вспомнить бездумное тиражирование КС УКП, когда предприятия соревновались друг с другом по количеству разработанных СТП. И это при том, что концепция системы, на мой взгляд, была поразительно всеобъемлющей, стройной, учитывала социально-психологические аспекты производственной деятельности.

Сейчас наступил очень ответственный момент, когда начинает внедряться «новая версия» (МС ИСО 9001:2000). Новая версия - это такой прекрасный повод для спекуляций на тему процессного и системного подхода и других принципов менеджмента качества, это такая возможность заработать, объявив себя носителем единственно верного толкования!..

Безусловно, новая версия - это прорыв, слияние доминирующей сегодня философии качества TQM и мощного инструментария стандартов. Но она же - и обоюдоострое оружие. В зависимости от того, кем и как будет она применена, предприятия улучшат свою деятельность или произведут бесполезные затраты времени, труда и финансовых средств. Поэтому, на мой взгляд, самое важное сейчас для всех, кто называет себя специалистами в области качества - это помочь предприятиям:

уже имеющим сертификаты - не разочароваться в очередной раз,

еще не имеющим системы - не испугаться неизбежных трудностей ее разработки и внедрения.

Похоже, в отношении к новой версии уже успели сформироваться два полюса. Представители первой точки зрения, которую можно назвать технократической, и которую довольно часто исповедуют консультанты, делают упор на важность наукообразной классификации процессов (поскольку «ведущий подход – процессный»), а также на различные вариации использования статистических методов и применения информационных технологий структурного менеджмента. Другая точка зрения, чаще присущая органам по сертификации, более «гуманна» и заключается в соображениях, что новая версия принципиально не отличается от старой, что нужно немного «переделать документы» и что осуществить переход к новой версии можно в ходе инспекционных проверок.

Меня одинаково сильно пугают обе. Если победит точка зрения, что новая версия - это тоже свод документов, просто оформленных иначе, так мы это уже проходили - и со старой версией МС ИСО, и с КС УКП. Если будут в почете только глобальные исследования удовлетворенности потребителей, дорогостоящие методики исследования мотивации персонала, компьютеризованные системы структурного менеджмента или реинжиниринга и т.п., это приведет к тому, что будут отсечены средние и мелкие предприятия, не располагающие достаточной материальной базой, как для установки соответствующего оборудования, так и для обучения персонала.

Я уверена, что главное в «новой версии» - это то, что она посвящена системе менеджмента. Инструментарий может быть различным. Важно правильное понимание подходов к менеджменту. Упрощение подхода к реализации «старой версии» явилось основной причиной разочарований. Причем разработчиков упрекнуть не в чем. Необходимость системного подхода к управлению качеством была внятно и недвусмысленно сформулирована еще в МС ИСО 9000-1:1994: «Система качества поддерживается посредством процессов, как протекающих внутри границ определенных функций, так и пересекающих их. Для того чтобы система качества была эффективной, эти процессы и связанные с ними полномочия, ответственность, процедуры и ресурсы должны быть определены и согласованы между собой. Система - это больше, чем сумма процессов». Всего в трех фразах определены и системный подход, и подход к менеджменту процессов и функций. И всего два действия понадобилось для того, чтобы эти подходы не были верно и широко реализованы:

- неточный перевод на русский язык (сравните вышеприведенную цитату с официальным переводом)

и

- ориентировка разработчиков систем качества на модельные стандарты, предназначенные исключительно для целей сертификации.

Сложилась парадоксальная ситуация. Системы менеджмента стали разрабатывать и внедрять люди, не являющиеся менеджерами. Разработку поручали ОТК, бюро стандартизации и другим техническим службам. О порочности такого отношения еще несколько лет назад предупреждали известные российские специалисты В.А. Лапидус и В.Е. Швец. На порочность такого отношения нельзя было закрывать глаза даже по элементарным соображениям общего порядка: ясно, что менеджмент, являясь научно-практической дисциплиной, располагает соответствующим арсеналом научных подходов. Как умудрились на российских предприятиях максимально исключить из разработки и внедрения СК профессиональных управленцев - уму непостижимо!

Для того чтобы не повторять ошибок прошлого, необходимо четко понимать, что система качества - это, прежде всего, система менеджмента!

Одно из важнейших свойств так называемых больших систем (а любое производство – это большая управляемая система) – это возможность их декомпозиции до элементов. В конечном счете, любую систему, в которой протекают процессы, можно декомпозировать до этих процессов. Идентифицировав эти процессы, установив взаимосвязь между ними, измеряя и анализируя эти процессы, можно рассчитывать на повышение эффективности и результативности всей системы. Об этом, собственно, и говорит «новая версия». Ничего принципиально нового и сложного для людей с высшим образованием, полученным в застойные годы, в этом нет. Сложно только увидеть, что именно в этом и состоит смысл: система менеджмента качества – это прежде всего система управления. В хорошо управляемой системе не может не быть качества!

В этой связи, как аудитор (в прошлом) и консультант (в настоящем) возьму на себя смелость дать совет руководителям предприятий, которые впервые принимаются за разработку и внедрение системы менеджмента качества или хотят осуществить адаптацию действующей системы к требованиям «новой версии». Исходите из того, что система менеджмента – это не более (и не менее!) чем менеджмент процессов плюс менеджмент ресурсов.

Таким образом, последовательность разработки и внедрения системы менеджмента качества сводится к следующим шагам:

1. Выделите ключевые процессы производства продукции/оказания услуг (и не особенно заботьтесь о соответствии их классификации определенной модели).
2. Осуществляйте менеджмент каждого процесса, используя цикл PDCA (или любой другой последовательный набор функций менеджмента, который вам нравится).
3. Установите взаимосвязь между процессами.
4. Распределите полномочия и ответственность за управление каждым процессом и их сетью с учетом необходимости обеспечения коммуникаций.
5. Управляйте ресурсами, потребными для каждого процесса и для системы в целом.
6. Обеспечьте мотивацию персонала к работе именно в системе, а не только на отдельно взятом рабочем месте или в рамках изолированной функции.

По каждому из этих шагов могут возникать частные затруднения. Ну, так консультанты и существуют для того, чтобы помогать их решать, а не для того, чтобы переписываться друг с другом в журнале «Стандарты и качество».

Мне нравится «новая версия», я хочу верить, что она поможет нашим предприятиям. Путь на международный рынок не устлан розами, но его придется пройти. Успехов!

Противоречия внутреннего консультирования в процессе развития организации.

Ганус Ю.А., ЗАО "Мицар", Санкт-Петербург

Развитие организации, сопровождающееся системными изменениями, является непрерывным процессом. Особую остроту и актуальность данному вопросу придает стремительное ускорение развития технологий, непредсказуемость изменений и обострение конкуренции на рынке. Руководители, являющиеся зачастую собственниками компаний, под давлением рынка и внутренних противоречий осознают необходимость перемен в своих организациях. Для решения данных задач, по планированию и проведению изменений, приглашаются внешние и внутренние консультанты.

Интересным, достаточно противоречивым представляется опыт работы специалистов по организационному развитию в качестве внутренних консультантов. Данная позиция по определению содержит в себе противоречия в виду сложившейся организационной культуры и практики развития российских предприятий. Внутренний консультант, являясь сотрудником организации, становится её системным элементом, всецело отдающим опыт и знания на благо этой компании и зависящим материально только от этой компании, её руководителя.

Основными факторами, препятствующими успешному проведению изменений в организации, являются: наличие внутренних противоречий в понимании подходов и методов управления руководителем компании (зачастую являющегося её собственником), а также не готовность топ-менеджеров к проведению изменений и не удачные попытки, нахождения компромисса между:

1) признанием реального положения дел в организации, внешне может быть и благополучного, но имеющего очень серьезные негативные тенденции;

2) осознанием необходимости изменения «своего родного детища» (что всегда трудно) построенного на своих взглядах и убеждениях, своих принципах и методах, которые были подтверждены предыдущим опытом, но в фактически уже другой, во времени и по состоянию, организации, хотя и носящей тоже название. А фактически это:

3) понимание необходимости изменения самого себя, изменения взглядов и убеждений , которые долгое время казались незыблемыми. К сожалению не многие руководители предприятий добились реальных внутренних изменений. Изменять себя непросто. Причём я не хотел бы призывать к стремительным и безоговорочным переменам, не хотел бы призывать к «слепому» копированию тех или иных систем или методов. Требуется взвешенный, всесторонний, адекватный требованиям реальности, состоянию российского экономического сообщества и существующих внутри него отношений, подход к решению вопросов совершенствования управления и развития;

4) нежеланием и неумением выслушивать мнения своих подчиненных, а выслушивая их, относится к ним скептически. Зачастую, за нежеланием устанавливать режим «обратной связи» внутри организации, кроются или иллюзии и заблуждения в собственной идеальности, или опасения и страхи потери собственного авторитета, боязнь показаться недостаточно компетентным, или

признаться в нехватке идей. Многие руководители не представляют значимость и результативность такого фактора в организации, как установление реального уровня доверия. В результате, не нужно удивляться ситуации, когда к Вам с Вашими проблемами придут конкуренты или надзорные органы;

5) трепетным отношением к своей власти и не готовностью делегировать должные полномочия и ответственность по управлению развитием сотрудникам компании, которые фактически сформируют рабочую группу по разработке и реализации изменений в организации.

6) отсутствием реальной готовности к последовательным системным изменениям. Зачастую разовым, поверхностным, бессистемным акциям, в основном применяемым для снятия напряжения, пытаются придать статус развития организации. Итог таких действий легко предсказуем. Так, например, попытки искусственного изменения организационной структуры, без учета протекающих в организации процессов, ведут к неэффективности подобных структур. Попытки же введения организационных структур в организациях без надлежащего делегирования и четкого разграничения полномочий и ответственности, или просто неготовности системы управления к вводимой организационной структуре, приводят к постоянным противоречиям и конфликтам внутри и вне организации, её неэффективности. Попытки изменения процессов, без обеспечения этих процессов должной системой мотивации, также приведут к неэффективности этих изменений. И этот ряд можно продолжать. И в результате таких «изменений» в организации устанавливается стойкий иммунитет к любого рода переменам. Комплексный системный подход является залогом успешных организационных изменений.

7) не готовностью придать необходимый статус и делегировать должные полномочия по управлению развитием внутреннему консультанту, не готовностью руководителя последовательно поддерживать внутреннего консультанта в реализации изменений и принимать непосредственное участие в проведении системных изменений в организации. Существует и обратная тенденция со стороны руководителей и собственников, когда они пытаются :

8) управлять процессом изменений, практически оказывая доминирующее влияние на процесс развития, тем самым, в лучшем случае, затягивая реализацию изменений, в худшем же, заводя процесс в тупик. Пытаясь управлять развитием, данные лица должны понимать, что они практически проецируют своё понимание, свой уровень подготовки, в данном вопросе, на процесс изменений. В результате после, так называемых, «изменений» мы получаем качественно ту же организацию, только в большей или меньшей степени «загримированную», в зависимости от приложенного усердия, и «измотанную» развитием.

Типичной проблемой, при осуществлении в компании изменений силами приглашенного внутреннего консультанта является стремление руководителя строить свои отношения с внутренним консультантом, по привычке, в системе отношений " начальник - подчиненный". Причем если не с первых дней работы, то впоследствии это точно, т.к. не просто отходить от стереотипов системного поведения и отношений. Внутреннее консультирование не может привести к положительному результату при данной системе отношений. Необходимо выводить отношения с фактически действительным подчинённым внутренним консультантом на уровень отношений на «равных». Руководителю должно хватить мудрости строить отношения подобным образом, ради достижения успеха в процессе перемен. При этом, со стороны внутреннего консультанта, безусловно, требуется уровень

предельной корректности, самодисциплины, профессионализма и высокой степени ответственности за рекомендуемые и реализуемые им шаги перемен. Внутреннему консультанту требуется научиться уважительному отношению к действующей организации, её руководителю, собственнику, которых можно уважать только за то, что в смутное время становления российской экономики они смогли поднять, вырастить и уберечь организацию. Необходимо понимать и объективные трудности руководителей и собственников современной России, которые, по сути дела, работают всего лишь десятилетие в новых экономических условиях, принципиально отличающихся от существовавших ранее. В тоже время, внутренний консультант должен, сбросив с себя привязанности, условности, субъективизм, научиться оценивать существующую организацию с максимальной степенью объективности. Он должен стать на позицию клиента организации, рассуждать как клиент. А это не просто, так как он работает в организации, а точнее в системе действующей организации с её формальными и неформальными связями и отношениями, сложившимися на протяжении жизни этой организации. И здесь, внутреннему консультанту часто приходится сталкиваться с топ-менеджерами компании, которые, по объективным или субъективным причинам, пользуются авторитетом и поддержкой руководителя (оказывая на него определенное влияние), имеют свои интересы, свои «зоны влияния», которые в результате изменений могут претерпеть существенные изменения. И здесь уже внутреннему консультанту требуется нахождение компромисса между:

1)последовательным планом необходимых профессиональных действий и реальной картиной восприятия необходимости реализации этого плана изменений в целом, как топ-менеджерами, так и руководителем, сомневающимся под влиянием топ-менеджеров, отстаивающих свои корыстные интересы;

3)желанием сохранить нормальные отношения в организации и необходимостью отстаивать свою позицию и последовательно проводить изменения;

4)желанием сохранить расположение руководителя и необходимостью указывать на существующие недостатки в организации, на необходимость изменения им принципов и подходов, что зачастую воспринимается руководителем очень болезненно, как бы корректно эта информация не давалась;

5)желанием последовательными действиями достичь истинного результата и постоянной необходимостью идти на компромисс ради поступательного системного движения

6)вынужденной необходимостью поступаться тактикой ради реализации стратегии.

Важно понимать, что развитие организации, должно сопровождаться системным изменением всех составляющих это развитие элементов. В противном случае вы не получите ожидаемого результата. Основными причинами сопротивления изменениям обычно являются:

1) недостаточный статус, полномочия и авторитет внутренних консультантов организующих реализацию программы изменений;

2) опасение потери, сложившегося в течение длительного времени, влияния в компании, служебного положения, неформальной системы власти ;

3) неготовность к изменениям, в связи с недостаточным уровнем квалификации, отсутствием доверия к внутренним консультантам управляющим программой изменений, отсутствием понимания целей, последствий, перспектив изменений;

4) отсутствие реальной программы изменений у внутренних консультантов, организующих и проводящих изменения, непоследовательная бессистемная реализация изменений, вследствие чего наступают негативные последствия для организации.

Избежать этого сопротивления невозможно, т.к. сама природа человека сопротивляется любым изменениям, но необходимо стремиться минимизировать его, поняв, прежде всего, первопричину этого сопротивления. Для минимизации сопротивления, с целью повышения эффективности процесса изменения, необходимо:

1) определить цели и задачи развития организации и согласовать и утвердить их с руководителем – собственником и аппаратом управления;

2) обеспечить субъектов изменений информацией по целям и последствиям планируемых изменений;

3) сформировать рабочую группу, организующую и проводящую изменения, в которую следует вовлечь топ – менеджеров, пользующихся авторитетом и уважением среди коллег Причем, как в процесс согласования, так и в процесс реализации следует привлекать «неформальных» лидеров.

4) придать рабочей группе особый статус, наделив её членов достаточными полномочиями;

5) принять систему обеспечения, управления изменениями, позволяющую осуществлять плановое развитие и контроль за осуществляемыми изменениями и организацией в целом;

6) определить критерии достижения целей изменений;

7) обеспечить бюджет развития;

8) согласовать и определить этапы реализации изменений с руководителями подразделений подвергающихся изменениям;

9) сопровождать изменения разработкой и введением новой системы мотивации.

Компания, приглашая специалиста по организационному развитию в качестве внутреннего консультанта, создаёт основу для непрерывного последовательного процесса организационного развития. Являясь сотрудником организации, внутренний консультант фактически передает свои знания и опыт сотрудникам организации, обучая и развивая их, вовлекая в процесс изменений.

Важным фактором для обеспечения профессиональной, объективной оценки и деятельности по реализации изменений, обеспечивающей достижение положительного результата в процессе организационного развития, является привлечение внешних, по отношению к изменяемой системе организации, независимых консультантов, не отягощенных определенными условностями и системой субординации, «трезво» оценивающих состояние организации и необходимые пути и методы реализации изменений. Для обеспечения максимальной эффективности процессов развития , сформированная рабочая группа из ключевых квалифицированных сотрудников организации, возглавляемая внутренним консультантом, должна стать ядром будущих изменений, в дальнейшем, после

выполнения своих задач консультантами. Она сможет вести процесс дальнейшего поддержания определенного уровня организационного развития, при периодическом сопровождении со стороны внешних консультантов.

Процесс развития организации начинается с момента её учреждения и должен продолжаться в течение всего периода её деятельности. Существует устойчивое заблуждение, что достаточно один раз привлечь консультантов по организационному развитию, прописать дальнейшее развитие и на 5-7 лет можно успокоиться. Это не так. Развитие - это постоянный процесс и идеального его течения не существует. Безусловно, будут отклонения, вызванные как внешними, так и внутренними факторами и с ними нужно будет работать. Организация в процессе своей деятельности будет изменяться и выходить на новый уровень, требующий системного развития всех составляющих развитие элементов.

Организационно-правовые условия для обновления транспортного и промыслового флота России и развития судостроительной промышленности.

Горбач В.Д. , Вайсман И.Л. , "ЦНИИ технологии судостроения" , Санкт-Петербург

Морская деятельность России, ее военно-морской, транспортный, промысловый, специальный флот и судостроение страны обеспечивают оборонную, экономическую и экологическую безопасность государства, эффективное использование морских вод, континентального шельфа и их природных ресурсов.

Поддержание флота на уровне, соответствующем национальным интересам России, его обязательное своевременное обновление гарантируют экономическую и продовольственную независимость государства, способствуют недопущению дальнейшего вытеснения российского флота с рынка морских транспортных услуг и океанического промысла. За последние 8 лет из-за износа и резкого сокращения количества российских судов произошло значительное (на 60% годового объема) падение показателей этих отраслей.

Ежегодный объем строительства кораблей и судов на российских верфях в последние годы обеспечивает лишь частичную загрузку мощностей этих предприятий – до 25%. Многие из 250 тысяч, ныне работающих в судостроении, имеют неполную занятость. Это обстоятельство приводит к обострению социальной напряженности в ряде регионов России, традиционно ориентированных на судостроение и судоремонт, увеличивает объем затрат из бюджета на выплаты дотаций и пособий по безработице.

Ведущие предприятия российского судостроения - прежде всего в Санкт-Петербурге - сохраняют свою конкурентоспособность и, в сложных рыночных условиях, занимают достойное место в промышленности страны по объемам экспорта кораблей и судов (Адмиралтейские верфи, Балтийский завод, Северная верфь, СЗ «Алмаз»).

За 2000 год все предприятия судостроения РФ изготовили продукции почти на 1 млрд. долларов. Продукция на экспорт, несмотря на жестокую конкуренцию на мировом рынке, составила около 530 млн. долларов. Продукция по госзаказу, финансируемая из бюджета, составила около 400 млн. долларов. А вот объем выпуска транспортных и промысловых судов для российских судовладельцев составил не более 45 млн. долларов, т.е. не более 5%.

Причина этого парадоксального явления простая. Судостроительные предприятия страны при изготовлении продукции на экспорт, а также по госзаказу и по соглашениям о разделе продукции применяют льготный налоговый и таможенный режим, соответствующий общепринятой мировой практике постройки новых судов и предусмотренный для этих видов продукции действующим законодательством.

А вот при размещении заказов на строительство транспортных и промысловых судов для российских заказчиков никаких льгот не предусмотрено, их налоговая нагрузка увеличивается на 18-23% от цены судна. Это экономическое неравенство

(из-за различного уровня налогообложения) приводит к тому, что размещение строительства транспортных и промысловых судов на верфях России становится экономически невыгодным российским заказчикам и вынуждает их размещать свои заказы за рубежом, где все развитые страны поддерживают национальное судостроение.

Применение действующим законодательством (для всех отраслей промышленности РФ - с коротким и длительным циклом изготовления изделий) одинаковых ставок по налогам и сборам создает экономическое неравенство фактических условий их деятельности, так как не учитывает следующую специфику предприятий с длительным циклом (судостроение, тяжелое энергетическое машиностроение и т.п.):

необходимость отвлечения оборотных средств предприятия на длительный срок производства (1,5 – 2,5 года),

наличие ежегодно большого объема незавершенного производства, с объема которого взимается 2% налог с имущества (предприятия с коротким циклом его естественно не платят),

уникальность основных производственных фондов, необходимость обновления дорогостоящего технологического оборудования,

отсутствие приемлемых условий долгосрочного кредитования производства и лизинга в России - заемные средства российских кредитных организаций на постройку и лизинг новых судов в 2 раза уступают условиям зарубежных инвесторов (процентные ставки не более 8-10% годовых, предельные сроки возврата кредитов – 5 и более лет),

значительные объемы (до 45% цены судна) ежегодного импорта комплектующего оборудования, аналоги которого в России не изготавливаются.

Существующие условия налогообложения строительства в России судов под российский флаг приводят к тому, что НДС и таможенные платежи за ввоз импортируемого комплектующего оборудования удорожают их стоимость для российских заказчиков на 15% от стоимости судна. Налог на имущество от стоимости незавершенного производства, а также НДС от промежуточных авансовых платежей в период постройки увеличивают эти непроизводительные затраты еще на 5-8%.

Таким образом, российские организации, по сравнению с практикой мирового судостроения в Европе и Азии, испытывают значительную избыточную налоговую и кредитную нагрузку (в размере до 18-23% от цены судна) при размещении внутренних заказов. Строительство в России новых гражданских судов для возрождения собственного транспортного и промыслового флота фактически заблокировано существующей налоговой и кредитной политикой государства и поэтому (как видно из отчетов) практически не ведется. Российские заказчики предпочитают в этих условиях строить транспортные и промысловые суда за рубежом, регистрируя их в офшорных зонах под чужие флаги.

Утвержденной Президентом Российской Федерации 27 июля 2001 г. Морской доктриной предусмотрено «…создать условия, стимулирующие строительство флота на отечественных предприятиях». Для этого необходимо срочно откорректировать условия кредитования, налоговый и таможенный режимы при строительстве транспортных и промысловых судов для российских заказчиков.

По инициативе ЦНИИ ТС с непосредственным участием представителей ведущих научных центров и крупнейших предприятий судостроения в 1999-2000 г. был разработан и принят в первом чтении Государственной Думой проект федерального закона «О государственной поддержке судостроительной промышленности».

Рассмотрение законопроекта во втором чтении запланировано Государственной Думой на осенней сессии 2001 г.

Законопроект предусматривает ряд неотложных мер для создания на судостроительных предприятиях России равных с зарубежными конкурентами условий, стимулирующих строительство новых транспортных и промысловых судов для российских заказчиков (под российский флаг), включая:

- частичное субсидирование из бюджета процентных ставок по кредитам на постройку на российских верфях и передачу судов в лизинг под российский флаг,

- освобождение от уплаты НДС и таможенных пошлин за ввоз необходимого для строительства новых судов импортируемого технологического и судового комплектующего оборудования, аналоги которого в России не производятся,

- предоставление российским рыбопромысловым компаниям долгосрочной квоты добычи морепродуктов на нормативный срок окупаемости новых судов, постройка которых осуществляется на российских заводах,

- освобождение судостроительных заводов от уплаты налога на имущество в части стоимости незавершенного производства при длительности цикла изготовления судна более 6 месяцев и от уплаты НДС с промежуточных авансовых платежей, и др. меры

Принятие закона позволит защитить права российских судовладельцев и судостроителей, изложенные в статье 3 Налогового Кодекса РФ (п.п. 1 и 3) и в статье 8 п.1. Конституции Российской Федерации, где сказано, что «При установлении налогов учитывается фактическая способность налогоплательщика к уплате налога. …Недопустимы налоги и сборы, препятствующие реализации гражданами своих конституционных прав». Государство обязано обеспечить «…поддержку конкуренции и свободу экономической деятельности». Фактически же действующие налоги и сборы препятствуют реализации гражданами своих конституционных прав на строительство судов для российских заказчиков в России, так как существующая избыточная налоговая нагрузка делает это строительство неконкурентоспособным.

В результате принятия законопроекта уже к 2005г. может быть обеспечен значительный прирост (на 400 млн. долл. в год) объема производства гражданских судов для российских заказчиков, на 150 тысяч увеличится число рабочих мест в судостроении и примерно на столько же в обеспечивающих отраслях и, как следствие, снизится нагрузка на федеральный бюджет. Выполненные финансово – экономические расчеты подтверждают высокую экономическую и социальную эффективность принятия рассматриваемого законопроекта, его скорейшего внедрения в практику отечественного судостроения. Обеспечиваемое законопроектом привлечение инвестиций в российское судостроение позволит возродить отечественный транспортный, промысловый и технический флот, ежегодно получать не менее 7 – 10 млрд. долл. за счет осуществления транспортных перевозок, добычи рыбы и переработки морепродуктов своими судами.

Предлагаемые законопроектом меры - это не попытка получить «индивидуальные льготы для отдельного направления судостроительной

промышленности» - как пытаются квалифицировать предложения законопроекта некоторые федеральные ведомства (Минфин и МНС), а продуманные меры наполнения бюджета дополнительной суммой ДОХОДА по статье «гражданское судостроение для российских заказчиков».

Отдельно надо остановиться на включении в федеральный бюджет расходов, связанных с возмещением процентных ставок по кредитам. Эта статья РАСХОДОВ, если ее предусмотреть в федеральном бюджете, активно стимулирует российских инвесторов вложить свои средства в гражданское судостроение. Строительство новых судов приносит ДОХОДЫ в бюджет (в виде отчислений от оплаты труда, подоходного налога, налога прибыли и НДС от объема собственных работ верфи) в размере около 15% стоимости судна, что в 3 раза превышает расходы бюджета по частичному возмещению процентной ставки. Кроме того, это будет способствовать значительному росту занятости и сокращению дотаций в соответствующих регионах.

Именно так - за счет законодательного стимулирования привлечения внебюджетных средств российских инвесторов - может быть обеспечен рост объемов производства наукоемкой продукции машиностроения для российских заказчиков во всех отраслях, а отсюда - реальное дополнительное наполнение бюджета страны.

Минфину РФ надо не опасаться «создания прецедента и обоснованных требований других отраслей промышленности», а поддержать принятие для судостроения (а затем и для других стратегически значимых отраслей) предлагаемого четкого механизма выполнения основного условия возмещения процентных ставок. А именно – запланировать и показать в бюджете страны (а затем в отчете по его исполнению) реальные ДОХОДЫ от создания новой продукции с привлечением кредитов инвесторов, и затем часть этих доходов - не более 40% - вернуть инвесторам в виде РАСХОДОВ бюджета на возмещение части процентных ставок.

Тем самым для заказчиков новых судов и другой сложной техноемкой продукции условия кредитования российских кредитных организаций будут сопоставимыми с мировыми – не более 9-12% годовых в валюте. В этом и будет состоять профессиональное управление со стороны государства процессом привлечения средств российских коммерческих инвесторов в наукоемкие отрасли промышленности. Ведь до сих пор такого механизма реально не создано, да и четкая позиция Правительства РФ по данному законопроекту - не определена.

Поддержка (в результате принятия законопроекта) отечественного судостроения позволит загрузить его мощности, обеспечит обновление транспортного и промыслового флота, модернизацию производства и конкурентоспособность российских верфей, усилит позиции России на мировом рынке, как одной из ведущих морских держав, и будет способствовать дальнейшему увеличению экспорта кораблей и судов отечественной постройки.

Бизнес-инжиниринг: технология управления организационным развитием.

Горелик С.Л., "БИГ - Петербург", Санкт-Петербург

Переход к насыщенному рынку, обостряя конкурентную борьбу, выдвигает в качестве приоритетной задачи менеджмента обеспечение ***конкурентоспособности*** компании.

К сожалению, снижение издержек все еще традиционно рассматриваются многими руководителями компаний как главный путь повышения конкурентоспособности. Как правило, с готовностью обсуждаются проблемы управления ресурсами (или даже, затратами) и связанное с этим внедрение всевозможных компьютерных учетных систем.

Однако, во-первых, на себестоимость продукции влияют и трансакционные издержки, т.е. затраты связанные со взаимодействием подразделений компании в ходе выполнения бизнес-процессов.

Во-вторых, сегодня конкурируют между собой уже не товары и даже не компании, а группы компаний, нацеленные на полное и качественное удовлетворение потребностей Заказчика за счет интеграции совместных усилий.

В-третьих, в настоящее время конкуренция все больше становится борьбой идей, а не борьбой ресурсов. На рынке побеждают компании, постоянно предлагающие новые инновационные решения. При этом чрезвычайное значение приобретает ***скорость*** практического воплощения идей в конкретные продукты и услуги.

Динамизм компании, т.е. ее способность к быстрому и масштабному маневру, с одной стороны, собственными ресурсами, а с другой стороны, организацией партнерского взаимодействия – превращается в решающий фактор конкурентоспособности.

Изменения становятся образом жизни. Эффективное управление организацией превращается в доминанту менеджмента. Это сделало чрезвычайно популярной концепцию ***организационного развития***, основанную на упреждающих изменениях компании под «давлением» стратегического виденья (модели) изменений внешней среды. Правильно спрогнозировать рыночную конъюнктуру и заблаговременно инвестировать в совершенствование внешней инфраструктуры, структуры и организации процессов самого предприятия, совершенствование управлением персоналом – это значит добиться существенного конкурентного преимущества в ближайшей перспективе.

Практическое управление организационным развитием требует применения новых технологий менеджмента организации. ***Бизнес-инжиниринг*** (business-engineering) как современная технология управления, основанная на формальном, точном, полном и всестороннем описании деятельности компании как нельзя лучше подходит для этих целей.

Использование бизнес- модели для принятия всех управленческих решений и одновременного формирования всех необходимых регламентов управления является отличительной особенностью бизнес- инжинирингового подхода в менеджменте.

Менеджмент организации реализуется через управление изменениями или управление организационным развитием ***(рис. 1).***

Осуществляя мониторинг среды и, фиксируя существенные для компании изменения, вносят соответствующие взаимосвязанные корректировки в бизнес-модель. Это позволяет быстро реагировать на уже свершившиеся изменения.

При реализации управления организационным развитием в бизнес-модель вносятся упреждающие изменения на основании стратегического прогноза (виденья) таких изменений.

Как и любая технология управления, бизнес-инжиниринг имеет своеобразную парадигму – систему базовых принципов и понятий. Обобщенный ***трафарет*** организационного ***бизнес-моделирования*** приведен на ***рис.2.***

Бизнес-инжиниринг основан на системном подходе к управлению, при котором компания рассматривается в качестве целевой открытой социально-экономической системы, взаимодействующей с внешней средой как с более широкой надсистемой.

В результате позиционирования компании (как целостной системы) относительно других участников внешней среды (покупателей, конкурентов, партнеров, государства, общественных движений и пр.) определяется ***миссия –*** компромисс между потребностями рынка (***надо***), а также возможностями (***могу***) и желанием (***хочу***) компании удовлетворить эти потребности. При разработке миссии происходит формирование стратегического виденья перспектив развития бизнеса, которое объявляется в форме развернутого делового кредо компании относительно целей, принципов и идеологии отношений со всеми участниками внешней среды.

На основе миссии формируются корпоративные цели и стратегии в отношении роста, интеграции и инвестиции бизнесов. Дальнейшее уточнение стратегических позиций компании происходит на этапе разработки стратегий в области отдельных бизнесов и ресурсов.

Именно на этих этапах бизнес-моделирования уточняется предназначение компании по удовлетворению социально-значимых потребностей рынка, что позволяет сформировать ***бизнес-потенциал*** компании – набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение указанных потребностей. При этом, одновременно выясняется потребность и предмет партнерских отношений для обеспечения качественного обслуживания Заказчиков на всех этапах жизненного цикла продукта.

Бизнес–потенциал, в свою очередь, с учетом выбранных целей и стратегий определяет ***функционал*** компании – перечень бизнес-функций и функций менеджмента, требуемых для поддержания указанных видов коммерческой деятельности. Кроме того, определяются необходимые для этого ресурсы (материальные, человеческие, информационные) и структура компании.

Таким образом, формируется перечень управленческих регистров компании (продукты, функции, организационные звенья и пр.) в виде иерархических (древовидных) классификаторов.

Далее, закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, определяют зоны ответственности менеджмента.

Так ***матрица коммерческой ответственности*** закрепляет ответственность структурных подразделений за получение дохода в компании от реализации коммерческой деятельности. Ее дальнейшая детализация (путем выделения центров финансовой ответственности) обеспечит построение финансовой модели компании, что, в свою очередь, позволит внедрить систему бюджетного управления с использованием финансовой мотивации персонала.

Матрица функциональной ответственности закрепляет ответственность структурных звеньев (и отдельных специалистов) за выполнение бизнес-функций при реализации процессов коммерческой деятельности (закупка, производство, сбыт и пр.) а также функций менеджмента, связанных с управлением этими процессами (планирование, учет, контроль в области маркетинга, финансов, управления персоналом и пр.).

Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой статическое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании, пока в свернутом виде (как функции) идентифицируются, классифицируются и, что особенно важно, закрепляются за исполнителями (будущими ***хозяевами*** этих процессов).

На этом этапе бизнес-моделирования формируется общепризнанный набор основополагающих внутрифирменных ***регламентов***:

- базового Положения об организационно-функциональной структуре компании,
- пакета Положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и т.д.),
- пакета Положений о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т.п).

Это вносит прозрачность в деятельность компании за счет четкого разграничения и документального закрепления зон ответственности менеджеров. Таким путем решается один из самых больных вопросов в организации управления российскими компаниями. По оценкам специалистов до 80% времени на любом производственном совещании уходит как раз на выяснение извечного вопроса «кто виноват?» в какой – либо сбойной ситуации, т.к. в компании, как правило, нет единого понимания «кто за что отвечает», закрепленного определенным управленческим регламентом.

Дальнейшее развитие (детализация) бизнес-модели происходит на этапе динамичного описания компании на уровне ***процессных потоковых моделей***. Эти модели описывают процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента. При этом сначала (на верхнем уровне) описывается логика взаимодействия участников процесса, а затем (на нижнем уровне) - технология работы отдельных специалистов на своих рабочих местах.

Завершается организационное бизнес-моделирование разработкой ***модели структур данных,*** которая определяет перечень и форматы системы справочников, документов и отчетов сопровождающих процессы в компании, а также задает форматы описания объектов внешней среды.

В процессе организационного бизнес-моделирования происходит последовательное процессно-целевое описание компании. Это позволяет получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления:

- ***«зачем»*** фирма этим занимается» - миссия, цели и стратегии,
- ***«что»*** именно производиться и какими усилиями – бизнес-потенциал и функционал компании,
- ***«где»*** и ***«кто»*** выполняет функции и отвечает за результат – матричные модели ответственности,
- ***«как», «когда», «кому», «сколько»*** происходит преобразование материальных и информационных потоков – процессные модели,
- ***«в каком виде»*** описывается происходящее в компании в системе документооборота – модель структуры данных

В конечном счете, этим достигается ***ПРОЗРАЧНОСТЬ, ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ И ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ*** бизнеса, обеспечивая эффективное управление изменениями (организационным развитием) с использованием общепризнанных технологий.

Реструктуризация компании (***рис. 3***) – это управление изменениями под воздействием смены рыночной конъюнктуры (или стратегического виденья будущей модели конъюнктуры). Ее целью является поддержание оптимального соответствия организационно-функциональной модели компании и ее стратегии (в первую очередь продуктовой).

Текущая стратегия определяет существующий бизнес – потенциал и, как следствие, функционал компании. С учетом сложившейся схемы ответственности за бизнесы и функции в компании имеется исходная организационно-функциональная модель сегодняшнего дня, определяющая зоны ответственности менеджмента. Изменение конъюнктуры рынка порождает перспективную стратегию. Соответственно возникает новый набор продуктов и функций, который формирует организационно-функциональную модель завтрашнего дня. Тогда реструктуризация, как форма управления изменениями, представляет собой программу перехода от

исходной к перспективной организационно-функциональной модели. Основными методами реализации такой программы будет расширение (сокращение), слияние (разделение) функций и звеньев, а также перераспределение зон ответственности.

Реинжиниринг бизнес процессов (***рис. 4***) – это кардинальное изменение бизнес-процессов на основе пересмотра базовых постулатов организации этих процессов под воздействием технологических прорывов, в том числе, в области информационных технологий. Реинжиниринг способен обеспечить радикальное повышение эффективности бизнеса. Примером может служить принципиально новая схема организации сбыта через Интернет – электронная торговля. При этом меняется традиционное представление о том, что для организации торгового бизнеса необходимо как минимум иметь товар, место продажи, персонал. Для электронной торговли вполне достаточно выставить на сайт каталог продукции и организовать прием заявок с последующей отгрузкой товара со склада производителя.

Построение реальной бизнес - модели организации требует специального компьютерного инструментария. Создание и, главное, поддержание в актуальном состоянии такого количества иерархических классификаторов, матричных моделей ответственности, потоковых описаний процессов «на руках» практически невозможно. Необходимы специальные компьютерные средства поддержки.

В начале 90-х годов на Западе появились первые программы, способные помогать решению задач, связанных с организационными проблемами управления предприятием. Первоначально это были специализированные модули в составе наиболее мощных западных систем корпоративного управления (SAP/R3, SOCAP, BAAN), задачей которых было формальное описание предприятий подлежащих автоматизации. (***Orgware*** – организационный продукт, так назывался подобный модуль BAAN, который мы применяем для названия всего класса). Новые программы были ориентированы на решение задач систематизации, хранения и обработки «неколичественной» информации об организации бизнеса, которые раньше не имели адекватной компьютерной поддержки.

Orgware являются средствами поддержки «организационного менеджмента», чем они принципиально отличаются от других программных компонент корпоративных информационных систем, предназначенных для управления ресурсами предприятия.

Более года назад консалтинговой группой БИГ был разработан первый российский Orgware программно-методический комплекс ***«БИГ-Мастер».*** Это пакет методик и программ, необходимых для построения полной бизнес- модели компании. Такая электронная бизнес-модель компании представляет собой развивающуюся базу корпоративных знаний – новый ресурс конкурентоспособности.

Использование указанного программного продукта позволяет оперативно управлять изменениями компании, практически реализуя концепции саморазвивающейся компании в технологии управления организационным развитием.

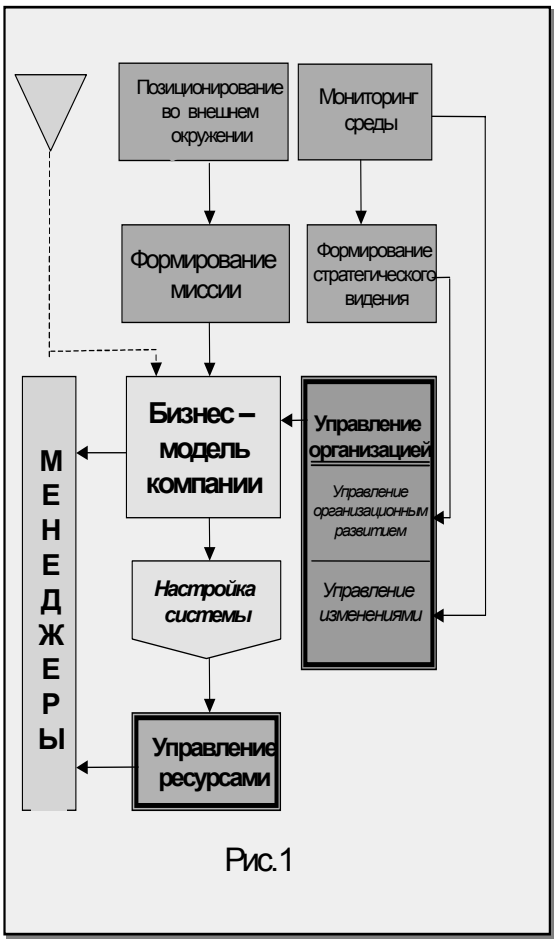


Рис.1

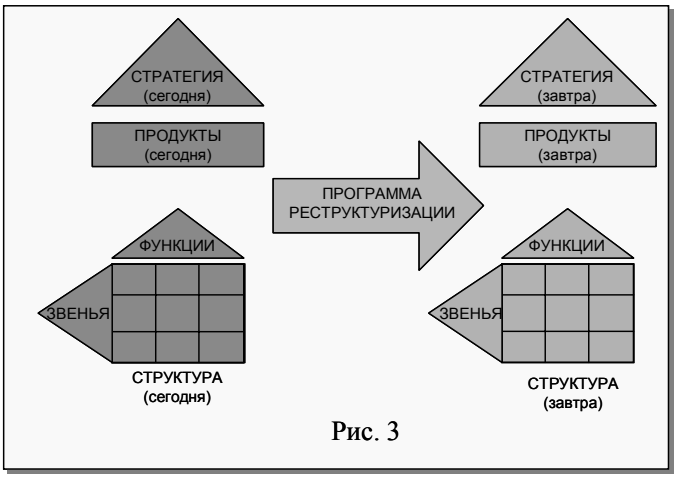


Рис. 3

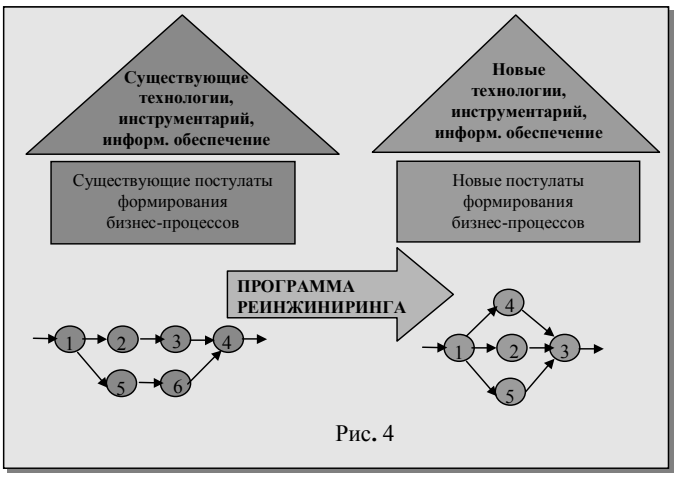


Рис. 4

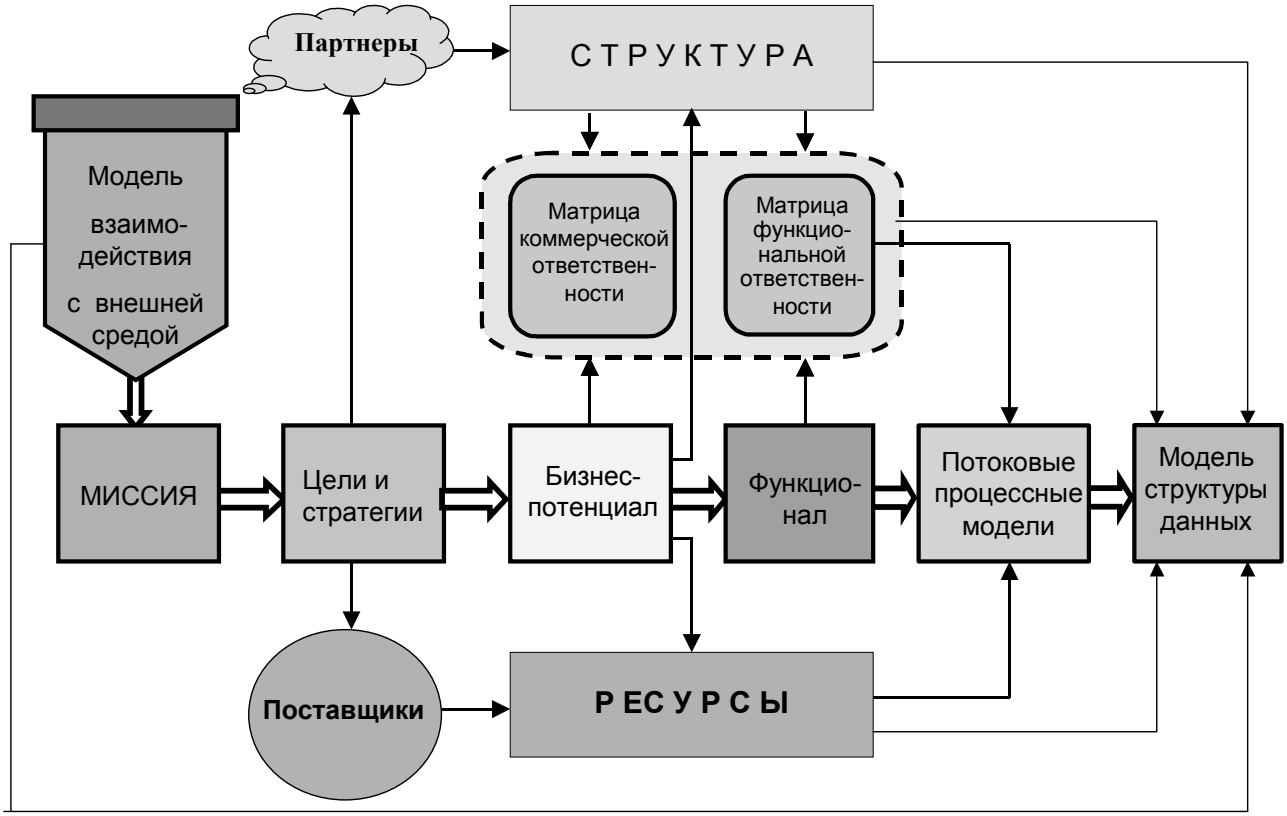


Рис. 2

Диагностическая поддержка принятия кадровых управленческих решений.

Данилова Е.Н., ЗАО "ПАКК", Москва

Темы доклада

1. В каких случаях в организации необходима комплексная диагностика.
2. Достоинства и недостатки метода.
3. Что такое центры оценки и их применение.
4. Применение центра оценки во внутренней технологии подбора.
5. Применение центра оценки на кризисных предприятиях.

В каких случаях в организации необходима комплексная диагностика

По нашему мнению, в ситуации активного роста и развития Компании важно максимально эффективно использовать имеющийся квалифицированный ресурс руководителей и специалистов. Это позволит значительно снизить риски, связанные с некомпетентностью руководителей

В каких случаях необходима комплексная информация, позволяющая принимать руководителям кадровые решения:

- Когда ставятся новые цели, задачи, развиваются новые направления деятельности и необходима информация для наиболее эффективного использования руководящих кадров;
- Когда предприятие выводится из кризиса и нужна эффективная управленческая команда и сильные линейные руководители;
- Когда команда работает неэффективно, и необходимо определить причины;
- Когда планируется провести аттестацию профессиональной квалификации сотрудников, оценку их потенциала и направлений развития;
- Когда необходима эффективная система подбора на входе.

Достоинства и недостатки метода

Достоинства

Комплексность

Минимальные затраты времени

Принцип соответствия

Возможность сравнивать между собой оцениваемых

Недостатки

Требует привлечения большого количества людей на стадии разработки и проведения

Достаточно дорого стоит, если не является внутренней технологией

Что такое комплексная оценка по технологии Центров оценки и ее применение

Что такое комплексная оценка по технологии Ассесмент-центра (Центры-оценки)

Задача по выделению ресурса руководителей, способных решать профессиональные задачи в новых условиях решается при помощи комплексной организационно-управленческой диагностики по технологии Ассесмент-центра.

Комплексность оценки достигается за счет применения различных диагностических инструментов, позволяющих получить максимально достоверную информацию о профессионально-важных умениях, навыках, качествах необходимых для эффективной работы в должности.

В основе технологии Центров оценки заложен принцип определения соответствия работников организации требованиям, предъявляемым к должности.

Последовательность проведения комплексной оценки

Совместно с руководством уточняются цели и задачи диагностики, определяется состав руководителей, подлежащих оценке.

В ходе совместной работы консультантов и руководства Компании конкретизируются задачи, определяются критерии оценки, требования к должности и формируется специфическая для данных задач батарея методик.

Затем определяется последовательность проведения организационно-управленческой диагностики руководящего состава и уже после этого проводится процедура комплексной оценки.

После обработки результатов проводится обсуждения результатов организационно-управленческой диагностики с руководством Компании.

Используя данные, полученные в результате оценки, были проведены кадровые перемещения, определены те кадровые перемещения, на которые нет внутренних ресурсов, части руководителей было предложено покинуть организацию.

Результаты оценки

По результатам проведения организационно-управленческой диагностики мы можем Вам представить:

- Характеристику возможных трудностей в развитии направлений, разворачивании структурных подразделений, связанных с организационно-управленческим потенциалом кадрового ресурса организации;
- Состав и описание резерва руководителей и возможные перемещения, для наиболее эффективного использования руководящих кадров.

Пример применения комплексной технологии в процедуре подбора в организации

Процедура подбора на ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ»

Задача стояла построить эффективную систему отбора и построить процесс поиска, отбора и закрытия вакансии.

В технологию отбора был заложен принцип соотнесения требований к должности и Общества с профессионально-важными качествами, уровнем квалификации кандидата.

При оценке используются методы анализа документов, интервью, профессиональные задания, групповые процедуры, диагностические инструменты.

Процедура позволяет сначала проводить отбор среди внутренних специалистов и руководителей и только, если нет кандидатов изнутри, проводится отбор из внешних кандидатов.

Новая система подбора была внедрена, для этого на ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ» было проведено обучение специалистов и руководителей управления персоналом, проведены совещания с руководителями структурных подразделений, были проведены пилотные проекты по отработке системы с последующим консультационным сопровождением процесса подбора на первоначальном этапе.

Пример применения комплексной технологии на кризисных предприятиях

Процедура оценки, проведенная на Волгоградском тракторном заводе

По нашим наблюдениям наиболее востребована процедура оценки организационно-управленческого потенциала в ситуации смены руководства.

На Волгоградском тракторном заводе, находящемся в тяжелом финансовом состоянии к управлению пришла новая управленческая команда.

Для нового руководителя становится принципиально важным понимать на кого можно и нужно опираться на предприятии из внутренних работников.

Была разработана программа реструктуризации предприятия и была поставлена задача: определить, кто из существующих руководителей на предприятии обладает достаточным потенциалом, чтобы вывести вместе с командой предприятие из кризиса.

Совместно с руководством были уточнены цели и задачи диагностики, определен состав руководителей, подлежащих оценке.

Определены требования к профессионально-важным умениям, навыкам, качествам, необходимым для эффективной деятельности в определенной должности, уточнены методики и последовательность проведения организационно-управленческой диагностики руководящего состава.

И уже после этого была проведена процедура комплексной оценки.

После обработки результатов было проведено обсуждения результатов организационно-управленческой диагностики с руководством.

Используя данные, полученные в результате оценки, были проведены кадровые перемещения, определены те кадровые перемещения, на которые нет внутренних ресурсов, части руководителей было предложено покинуть организацию.

Управление взаимоотношениями с клиентами.

Демьянов А.С., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва

Рост продаж – ресурсная основа развития

Сегодня можно утверждать, что время выживания для многих компаний в России прошло. Пришел новый класс собственников, развиваются новые отношения на рынке. Наступило время роста и развития. Мы вынуждены задаваться множеством вопросов. Где точки роста и почему они возникают? Куда расти, каковы цели развития компании? У всех компаний есть проблемы выбора направления, но в любом случае, как частная задача всегда возникает задача роста продаж.

Стратегические идеи, обеспечивающие рост продаж

Нам необходим инструмент устойчивого роста продаж. Какие идеи, мы уже используем, чтобы достичь этого?

Тенденцией последних лет является снижающаяся эффективность массового маркетинга: производители предлагают потребителю все более и более индивидуальный продукт. Клиент становится все более и более избалованным. И все большее количество компаний понимают, что необходимым условием и основной идеей успешной организации сбыта является - *индивидуализация отношений с клиентом*. Идея реализуется и в форме более точной и мелкой сегментации, и в форме организации кросс-продаж, и в форме индивидуальных обращений при массовых рассылках рекламным материалов и т.д.

Непосредственно выигрывает от этой идеи – потребитель.

С точки же зрения компании нужно не просто увеличить продажи, но еще и снизить издержки, добиться эффективного использования ресурсов.

Когда-то на заре зарождения бизнеса в России управленцы не всегда четко могли ответить на вопрос: кому они продают свою продукцию, кто приносит им больше всего денег. Этот недостаток был быстро устранен: организовывались отделы по работе с VIP-клиентами, для массового покупателя стали использовать экономичные формы рекламы. Эти и многие другие примеры, которые можно привести, иллюстрируют применение на практике еще одной идеи в области организации сбыта. Эта идея заключается в *концентрации усилий на наиболее выгодных клиентах и минимизации издержек по обслуживанию наименее прибыльных*.

Есть еще один более сложный подход к улучшению результативности сбыта основан на принципе системности. Принцип системности заключается в том, что свойства системы не сводятся к свойствам элементов.

Всем вам хорошо известно, что в большой, состоящей из многих элементов системе, оптимальное функционирования каждого элемента не означает достижение оптимального результата для всей системы в целом. Соответственно, можно серьезно задуматься в следующей ситуации. Я, заботясь о прибыльности конкретной сделки, отказываю сейчас клиенту в значительной скидке и теряю его. Я поступил правильно с точки зрения отдельной сделки, но оптимальное ли я решение принял для компании в целом и за период равный среднему сроку сотрудничества моей компании с клиентами? Может быть, доходы от длительных отношений с клиентом

с лихвой перекроют даже убыток от отдельной сделки? По крайней мере, интуитивно эту дилемму отлично чувствуют все, занимающиеся продажами - от менеджера до коммерческого директора.

Другой реализацией этого подхода является переход от повышения эффективности в отдельных областях: в рамках деятельности по оперативному маркетингу, деятельности по продажам и послепродажному обслуживанию, к повышению эффективности системы, состоящей из этих трех блоков, в целом.

Все вышеперечисленные принципы-идеи, нацеленные на рост продаж:

- Индивидуализация отношений с клиентом,
- Правильное распределение ресурсов между разными по выгодности клиентами,
- Оптимизация не в рамках элементов, а в рамках системы: от одной сделки ко всему периоду сотрудничества с потребителем; от отдельных функций к целостному процессу продаж,

в той или иной степени, уже действуют в коммерческой практике России.

Можно сказать, что пришедший с Запада подход CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами – это аспектная (в области маркетинга и продаж) управленческая идеология, реализующая вышеперечисленные принципы. Идеология - направленная на удержание клиентов и на формирование длительных отношений с ними.

В рамках этого подхода есть множество вспомогательных принципов организации сбытовой и маркетинговой деятельности, которые описаны в специальной литературе и реализуют вышеперечисленные идеи.

Что такое CRM на самом деле?

Мы можем сделать вывод о том, что, во-первых, возникновение CRM – это не революция, а технологизация эволюционно наработанных идей. И, во-вторых, CRM – это не просто частное средство построения эффективной системы продаж. Это инструмент, а в перспективе и необходимое условие роста и развития компании.

Приведем несколько цифр:

- Увеличение коэффициента удержания Клиентов (1 – отношение количества клиентов, потерянных за период, к количеству клиентов на начало периода) на 5% увеличивает прибыль от 25 до 125%.
- Если рост продаж компании превышает прогнозируемый всего на 1%, это приводит к 5-7% росту курса акций компании.

Таким образом, идеология CRM, делающая упор на удержание клиентов, является средством, обеспечивающим рост капитализации компании.

Только в рамках индивидуальных отношений с клиентами мы можем получить корректные данные о неудовлетворенном спросе, пожеланиях со стороны потребителей. В рамках идеологии CRM и принципа «интеграции всех каналов коммуникации с клиентом» мы должны обработать эту информацию вместе с данными о дефектах продукции и претензиях к качеству обслуживания от подсистемы послепродажного обслуживания. Таким образом, реализация подхода управления взаимоотношениями с клиентами позволяет обеспечить важный вход в инновационный процесс.

Вообще, клиенты в условиях обостряющейся конкуренции – это особый капитал, качественное управление которым является условием успеха на рынке. Несомненно, в условиях грядущей «интернетизации» экономики и снижения транзакционных издержек по смене поставщика или партнера компания, которая не будет уделять должное внимание построению индивидуальных и долгосрочных партнерских отношений с клиентами не сможет выжить.

Использование новых технологических средств электронной коммерции вне рамок идеологии CRM не даст многих эффектов, которых от них ожидают.

Опыт привлечения иностранного капитала Воскресенским заводом Железобетонных конструкций и изделий.

Дмитриева Е.Н., ООО "Воскресенский завод ЖБКиИ" , Воскресенск

Преобразовавшись в 1991г в Акционерное общество, руководство фирмы рассматривало внедрение новых способов производства и новой организации производственных процессов, как единственно возможный путь развития предприятия, оснащенного технологиями двадцатилетней давности. Источником финансирования таких кардинальных преобразований могли бы послужить иностранные инвестиции. Для предприятий, не являющимися участниками фондового рынка, речь может идти только о привлечении прямых иностранных инвестициях.

Возможные формы привлечения прямых иностранных инвестиций:

- Вклад иностранного партнера в уставный капитал совместного предприятия;
- Товарный кредит предоставляемый иностранным партнером (как правило производителем технологического оборудования или собственником ноу-хау);
- Кредиты международных финансовых организаций (ЕБРР);
- Программы правительств развитых стран помощи России;
- Лизинг.

Положительный опыт.

Интересен опыт использования межправительственного соглашения между РФ и США, в рамках которого американским банком Эксимбанк был предоставлен кредит российскому банку ВЭБ под гарантии Правительства РФ для финансирования организаций строительной индустрии , закупающих технологическое оборудование у американских производителей в частности компании Бессер. В соответствии с данным соглашением в адрес предприятия в 1998г. была поставлена технологическая линия по производству стеновых материалов и тротуарной плитки фирмы Бессер.

Научившись производить, возник вопрос как успешно продавать? В 1998г в России специалистов в этой области менеджмента не существовало. Поэтому особенно актуально стало привлечение иностранного консультанта . Эту возможность предоставило Правительство Германии в рамках проекта консультаций предприятий промышленности строительных материалов МО «Трансформ» Министерства экономики ФРГ

Поиск резервов внутри предприятия - жизненно-важная задача. Эту проблему удается решать с помощью постановки производственного учета на предприятии организованного специалистами немецкой консалтинговой фирмы GFA в рамках того же проекта Трансформ.

Негативный опыт.

Однако, попытки привлечь **частный** иностранный капитал не увенчались успехом, хотя основные усилия руководства фирмы были направлены именно в этом направлении.

Предприятие стало участником событий уникального характера, столкнувшись с мошенническими действиями с иностранными инвестициями, причем со стороны самого инвестора.

Наш печальный опыт, да и опрос, проведенный «Коммерсант Деньги», в ходе которого было выявлено, что из похищенных иностранных инвестиций, 12,9% приходится на самих инвесторов, убеждает в необходимости проверки репутации партнеров, участвующих, в такого рода ,сделках.

О программе кредитования ЕБРР.

Обобщая, можно выделить три основные причины несостоятельности инвестиционных проектов:

- Слишком высокие риски периода 90-х гг,

например, около 60% похищенных иностранных инвестиций приходится на руководителей предприятий, поэтому, к примеру, американские инвесторы требуют от американских законодателей принятия законов, которые могли бы подстраховать инвестиции в российские компании и определить степень риска.

- Негативный имидж России;

Многие специалисты отмечают как основную – проблему устойчивого негативного имиджа России. В сентябре 2001г профессор экономики гамбургского университета Гн.К.Плате, проводя семинары на нашем предприятии, отметил, что, и он в свой первый визит в Россию три года назад захватил все предметы первой необходимости. В немецкой прессе лишь последние 1,5 года стали появляться статьи с позитивной информацией о России. Конечно, в этом контексте, становится понятной та бурная реакция немецких парламентариев на выступление В.В.Путина в Бундестаге ФРГ, они смогли увидеть другое лицо России и это, надеюсь, становится положительной тенденцией.

- Нежелание нашего предприятия потерять контроль над всей собственностью ради привлечения инвестиций в одну из сфер деятельности.

Таким образом, анализируя десятилетний опыт привлечения иностранных инвестиций, напрашивается вывод о невозможности привлечения частного иностранного капитала в реальный сектор экономики, не приносящий сверхприбылей в условиях высокого риска **без потери контроля над собственностью**.

Господа, чудес не бывает.

Бизнес-модель компании.

Дука Б.В. Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ», Санкт-Петербург

Как правило, мы используем в своей работе анализ типовых бизнес-моделей в отрасли. Мы считаем, что бизнес-модель определяет степень диверсификации компании, тип интеграции, описывает систему управления и продукцию компании. Соответственно, бизнес-модель определяет структуру и методы ведения бизнеса.

Используя бизнес-модели, мы проводим для наших клиентов анализ конкурентов за рубежом и в России. Как правило, в каждой отрасли, или в каждой стране, существуют свои типичные бизнес-модели. Мы стараемся понять, чем определяется логика существования именно данной модели бизнеса в данной конкретной отрасли. Это знания позволяют нам рекомендовать предпочтительную модель бизнеса для наших клиентов.

Основные компоненты бизнес-модели компании

	не интегрированная	**вертикальная интеграция**	**горизонтальная интеграция**
Не связанная диверсификация	инжиниринг и производство		
Связанная диверсификация	только инжиниринг		
Специализация	только производство		
	сетевая компания		

Каждая компания имеет определенную степень диверсификации, тип интеграции и при этом специализируется на определенном виде деятельности. Соответственно, в данной таблице можно насчитать 36 базовых бизнес-моделей. Однако, на самом деле в каждой отрасли существует не более 3-5 типовых моделей построения бизнеса.

Директор одного приборостроительного завода рассказывал нам: «Вот у нас один из акционеров американская компания, которая занимается литьем из пластмасс. Эта компания пришла на завод, чтобы организовать литьевое производство, их маркетинговая стратегия такова, что они привязываются непосредственно к заказчику. Они делают, например, всевозможные корпусные детали для Hewlett-Packard, Motorola, Gillette. И по каким принципам? Допустим, Hewlett-Packard открывает завод в Ирландии, и эта компания либо строит, либо покупает завод в Ирландии и делает для Hewlett-Packard литье. А в России, они как бы впереди паровоза забежали, т.е. они появились здесь в момент приватизации и думали, что сейчас все сюда прибегут. А никто не пришел, никто ничего не производит здесь. И обсуждался вопрос, чтобы мы закрыли собственный цех по переработке пластмассы, по литью из пластмассы, сдали им в аренду, они поставят свое оборудование, а мы бы выступали у них как заказчики. Но мы подсчитали, что это будет экономически неэффективно: объем заказов незначительный. Когда объем заказов будет больше, они, соответственно, и цену могут предложить меньшую, и вполне вероятно, что будет экономически эффективно: цех закрыть и размещать у них заказы».

В мире существует несколько типовых бизнес-моделей компаний:

- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;

- компании, которые занимаются преимущественно инжинирингом, а производство если и имеют, то только опытное. Изготовление всех деталей заказывают по субподряду (аутсорсингу);

- компании, которые инжинирингом практически не занимаются, а располагая передовым оборудованием, оказывают услуги по производству изделий по чужому инжинирингу и при необходимости под чужой торговой маркой.

- сетевые (полые) компании, которые заказывают разработку продукта одной компании, производство второй, продажу третей, а ведение бухгалтерии четвертой.

В свою очередь, каждая из этих бизнес-моделей может иметь разную степень диверсификации, интеграции.

Развивать самостоятельно и производство, и инжиниринг. Подобным путем идет большинство российских компаний. Многие компании сейчас расходуют прибыль в соотношении: 50% на разработки и 50% на техническое перевооружение. Однако, часто посещают сомнения: хватит ли этих пятидесяти процентов. Соответственно, существует серьезная предпосылка для укрупнения российского бизнеса, в первую очередь за счет слияний обеспечивающих горизонтальную интеграцию, что в конечном итоге обеспечивает повышение концентрации на отдельном продукте. Наблюдается тенденция вхождения российских компаний в транснациональные корпорации. Это обеспечивает доступ не только к финансовым ресурсам, но и к знаниям о передовых технологиях, глобальном рынке.

Отказаться от большей части собственного производства и сосредоточиться на инжиниринге продукта.

Это типичная бизнес-модель швейных предприятий в развитых странах. Заказы на производство размещаются в странах Юго-Восточной Азии, что позволяет снижать издержки. Основные инвестиции же швейники направляют в разработки и продвижение брэнда.

По этому пути начинают идти и некоторые российские швейные предприятия. Например, ООО «Август» (торговая марка “OGGI”), российско-израильская компания «SELA». Эти компании размещают заказы на пошив изделий на других российских предприятиях, в Юго-Восточной Азии.

Однако, могут быть и другие бизнес-модели. Крупнейшая итальянская швейная компания “Benetton” имеет собственные фабрики по производству пряжи, полотна, тканей и пошиву одежды, т.е. является вертикально-интегрированной компанией. Это позволяет “Benetton”, оперативно внедрять в производство различные ноу-хау и контролировать качество конечной продукции по всем переделам. Однако, это требует очень четкой логистики и оттягивает инвестиции с продвижения брэнда и инжиниринга на производственные мощности.

Иными словами, бизнес-модель определяется не только отраслью и страной, но и выбранной стратегией развития компании.

Отказ от собственного инжиниринга и переход на позицию изготовителя. В данном случае продуктом компании является услуга по изготовлению какого-либо изделия. Соответственно, технологические инновации, т.е. инновации в обновление технологии, одновременно являются и инновациями в продукт компании-изготовителя.

Например, компания Atchison Castings Corp., в течение последних десяти лет купила в разных странах мира около 20 литейных заводов. Это были и специализированные литейные заводы, и просто цеха предприятий, которые решили

отдать литье на аутсорсинг. В результате был создан крупнейший в мире бизнес по изготовлению литья. Заказчик приносит в Atchison Castings чертеж отливки, а компания изготавливает эту отливку, в любом количестве, на том заводе (промышленной площадке), где лучше и дешевле сделать именно эту отливку. За счет специализации, или другими словами концентрации, на одном сегменте рынка Atchison Castings Corp. смогла стать одним из мировых лидеров этого рынка.

Одной из бизнес-моделей являются сетевые («полые») компании. Единственное, чем владеют эти фирмы – это торговая марка, оборотный капитал и несколько менеджеров. Все остальное: разработку продукта, производство, продвижение, сервис эти компании приобретают у специализированных «изготовителей». «Полые» компании строят весь бизнес вокруг идеи.

В России по аналогичному принципу была построена компания, которая осуществила создание и «раскрутку» теперь достаточно известного брэнда туалетного мыла. Эта фирма заказала разработку рецептуры в Германии, производилось мыло в Турции, а продвижением занималась независимая российская фирма.

Типовые бизнес-модели отрасли металлургического машиностроения

Бизнес-модель	**"Системная интеграция"**	**"Специализация"**	**"Изготовление"**
Описание	Строительство нового завода, цеха, комплексная модернизация.	Поставка высокотехнологичного узла, или сменного оборудования	Поставка "железа" – низкотехнологичных узлов и деталей
Ключевые навыки	1. Владение ноу-хау в области металлургических процессов по всем переделам 2. Владение технологией проектирования комплексных проектов 3. Умение управлять реализацией комплексных проектов	1. Владение технологией одного металлургического процесса 2. Владение технологией проектирования оборудования для данного металлургического процесса 3. Владение технологией изготовления оборудования для данного металлургического процесса	1. Наиболее дешевая технология изготовления 2. Выполнение условий контракта по качеству и срокам
Примеры компаний	VAI (Voest-Alpine Stahl)	STEL-TEK (машины газовой резки)	Atchison Castings

Нам кажется, что с точки зрения долгосрочной перспективы наиболее интересна роль инжиниринговой компании или компании совмещающей в себе и производство, и инжиниринг. Владение инжинирингом обеспечивает больший контроль над добавленной стоимостью. Однако у подавляющего большинства российских компаний слишком мало ресурсов и слишком мало перспектив самостоятельно развить свой инжиниринг до мирового уровня.

Один из моментов, который нам сильно мешает, – это вчерашний менталитет. Многие российские заводы еще не стали компаниями в полном смысле этого слова. Мы считаем, что принципиальным в данном случае является привязка к производственным мощностям. Для многих российских заводов приоритетной задачей является загрузка мощностей. Компания же не должна быть привязана к своим мощностям. Главная ценность компании - торговая марка. Все остальное можно или производить самими, или покупать по аутсорсингу (по-русски это называется кооперация). Критерии здесь - качество, дисциплина поставок и только потом цена.

Организационное развитие российских предприятий. Истоки, проблемы и перспективы развития организационных форм российских предприятий.

Кадыев Т., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва

Управление и революция

Экспроприация экспроприаторов, осуществленная большевиками после прихода к власти в результате октябрьского переворота в 1917 году, открыла чистую страницу в принципах и подходах к формированию систем управления экономикой и отдельными предприятиями в условиях обобществления средств производства. Большевистское государство нуждалось в поиске инструментов реализации провозглашенной политики государственного регулирования экономики – как на макроуровне, так и на уровне отдельных предприятий.

Поиск увенчался успехом – решение «навеяло» самим тоталитаризмом системы и всем имевшимся к моменту выхода из гражданской войны опытом. Пройдя путь от министерств-комиссариатов, государственная машина создала новый инструмент управления – Госплан. Реализующий государственное регулирование в форме жесткого межотраслевого перераспределения, этот инструмент по сути своей был неким аналогом Генерального штаба Красной армии, своего рода «ставкой» экономического фронта. Здесь решались вопросы что, кому, сколько, где и для кого производить. Здесь выделялись ресурсы – деньги, люди, время.

На уровне микроэкономики также был применен испытанный военный принцип – единоначалие директора под надзором комиссара. Правда, в отличие от армии, таких «комиссаров» было несколько.

Во-первых, наличие в период, далекий от коммунизма, системы денежного обращения требовало организации финансового надзора за деятельностью первого лица предприятия. Такой надзор осуществлял бухгалтер, находящийся, в свою очередь, под контролем по линии Минфина. Именно по этой причине существовало требование подчиненности главного бухгалтера директору предприятия, дошедшее даже до наших времен.

Во-вторых, военный принцип ротации кадров – партийных назначений на посты руководителей предприятий, – требовал контроля над некомпетентностью руководителя. Такой контроль осуществлял Главный инженер, также контролировавшийся по линии министерства или главка.

И, конечно же, в-третьих, был реальный комиссар – секретарь партийной организации. Он контролировал всех и вся на предмет идеологической лояльности к власти. Подчиняясь, по сути, исключительно промышленному отделу райкома, он был проводником «направляющей» силы – партии Ленина (впрочем, как и Сталина) в отдельно взятом предприятии.

Функциональное управление

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале двадцатого века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер в виде концепции рациональной бюрократии:

- *принцип иерархичности уровней управления*, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и ему подчиняется;
- *принцип соответствия полномочий и ответственности* работников управления месту в иерархии;
- *принцип разделения труда на отдельные функции* – специализация работников по выполняемым функциям;
- *принцип формализации и стандартизации деятельности*, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей;
- *принцип обезличенности* выполнения работниками своих функций;
- *принцип квалификационного отбора*, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Основы таких структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализация управления по *функциональным подсистемам* организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Недостатки системы, даже если они и были, с лихвой покрывались ее достоинствами:

- четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;
- быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Все эти потенциальные преимущества были реализованы в советскую эпоху. И, по-видимому, о недостатках функционального управления можно было бы и не говорить, если бы история распорядилась по иному…

Опять национальные особенности

Можно долго спорить о различных политических причинах экономического спада в период после распада Союза. Но существует одна значимая причина не столько экономического, сколько организационного характера, по которой ухудшение работы предприятий в постсоветский период было неминуемо.

В чем основное отличие предприятия, действующего в условиях рынка, от предприятий советской эпохи? Основное отличие в функциональной полноте. Советским предприятиям не нужна была система сбыта и продвижения продукции к потребителю – эту функцию брал на себя Госплан, да и тотальный дефицит был своего рода лучшей гарантией надежности сбыта конечной продукции потребителю. Цель системы снабжения состояла в том, что бы «выбить» сверхплановые лимиты, а не в установлении надежных партнерских отношений с поставщиками – эту функцию также брал на себя Госплан. Предприятие было ограничено в выборе

технологии – обновление производственных фондов также было задачей системы государственного планирования. У предприятий не было потребности в построении системы финансового менеджмента – даже если возникали долги, то их можно было просто списать. Юридические аспекты хозяйственной деятельности, по сути, сводились лишь к статье 93 (прим.) Уголовного Кодекса.

Новое время привнесло мгновенные изменения в правила игры – система государственного планирования исчезла. Первая проблема, с которой столкнулись предприятия – неумение управлять финансовыми потоками в условиях полной самостоятельности. Правда, рынок отреагировал быстро – в стране начался бум финансового образования. Потом возникла вторая проблема: теперь продукцию нужно было научиться продавать – и в моду вошел маркетинг. С другой стороны, кризис неминуемо сделал востребованными юристов – теперь нужно было учиться выстраивать отношения между предприятиями.

Именно так, шаг за шагом, предприятия начали строить свою функциональную полноту.

Этим путем пошли и предприятия «новой волны» – бизнес, который создавался «с нуля». Но иной управленческой практики в стране не было. Все тот же жесткий принцип поиска решений в собственном опыте предопределял развитие функционального управления в новых предприятиях.

Но с разрастанием функций, которыми необходимо было уметь управлять, проявились существенные недостатки линейно-функциональной системы управления. И оба типа предприятий, как «старые», так и «новые», примерно в одно и тоже время столкнулись с неявными до этого момента недостатками функциональной модели, общими для большинства предприятий современной России.

Общие проблемы

Если в период государственного регулирования недостатки функционального управления компенсировались низкой потребностью функциональных подразделений к взаимодействию, то первая проблема, с которой столкнулись предприятия в период построения функциональной полноты – это резкий рост числа горизонтальных коммуникаций. Слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями стали порождать волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как следствие, чем более полной с функциональной точки зрения становилась система управления, тем менее «гибким» и приспособляемым к изменениям ситуации становилось предприятие в целом.

Результаты работы каждой функциональной службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими исключительно своих предметных целей и задач. При этом конечный результат – эффективность и качество работы организации в целом, – становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение. Практика же говорит о том, что критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом, как правило, разные, а часто вообще взаимоисключающие.

Но кроме этого основного недостатка существуют иные «побочные» эффекты применения линейно-функциональной структуры. Во-первых, в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы или «текучка» доминирует над стратегическими работами, что приводит к перегрузкам

управленцев верхнего уровня. Во-вторых, большое число «этажей» или уровней управления в крупных предприятиях между работниками, выпускающими продукцию, и руководителем, принимающим решение, часто приводят к инертности самих функциональных «вертикалей». И, наконец, организация испытывает повышенную зависимость результатов ее работы от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев – экспертов в своей функциональной области.

Общие решения

Существует два основных пути разрешения несовершенств функционального управления – усовершенствовать функциональное управление или отказаться от такового вообще. Как правило, руководители предприятий идут по первому пути, и решения, которые они применяют, также носят функциональный характер – автоматизация системы, построение системы контролинга, совершенствование системы управления персоналом.

Действительно, автоматизация способна сократить затраты времени на выполнение наиболее трудоемких и затратных в части времени операций. Но значительного эффекта от автоматизации ожидать не приходится, – как правило, результатом долгого ожидания окончания внедрения автоматизированной системы становятся такая же функциональная система, оснащенная ЭВМ, несущая в себе все те же недостатки. И причина не в квалификации IT-специалистов и их опыте – проблема в самой функциональности. Не изменив практику принятия управленческих решений, невозможно разрешить основную проблему функционального управления – слабость горизонтальных связей.

Иной подход, распространенный в практике западногерманских предприятий, предполагает создание подразделений контролинга, реализующего дополнительную управленческую функцию, совмещающую две процедуры – собственно контроль и анализ, который дает начало новому этапу планово-управленческого цикла. Контроль и анализ осуществляются в разрезе всех функций предприятия, на основании чего разрабатываются корректирующие воздействия на всю систему. Но данный подход также имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, контролинг – это еще одна дополнительная функция, привносящая в систему дополнительный объем межфункциональных связей. Во-вторых, эффективность контролинга как инструмента управления определяется длительностью планового цикла – чем он выше, тем менее динамична система.

Решение задачи совершенствования функционального управления через управление персоналом состоит в подборе более квалифицированных предметных специалистов за возможно меньшие деньги, а также в создании корпоративной культуры – среды, в которой различные специалисты умеют быстро «договариваться» друг с другом. Первое решение – это не что иное, как непонимание руководителями природы возникших проблем: огрехи самой системы выдаются за нерадивость персонала. Второе решение более продуктивно: затраты на совершенствование корпоративной культуры иногда себя оправдывают просто хорошим климатом в коллективе. Но разрешить проблему несоответствия целей и ожиданий функциональных подразделений эти мероприятия не могут, да и сама задача часто решается в виде «рисования кубиков» организационной структуры менеджером по персоналу, что к существующим проблемам добавляет еще их «персонификацию».

Таким образом, без поиска альтернатив функциональному управлению, найти пути значительного повышения эффективности систем управления современных предприятий, по-видимому, не удастся.

Альтернативой совершенствования функциональной системы управления является отказ от нее, или переход на процессное управление деятельностью. Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в девятнадцатом веке. В восьмидесятых годах девятнадцатого века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности. В начале двадцатого века Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга – *осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов*.

Обобщая, можно заключить, что *процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки*.

Подходы к оценке горного бизнеса.

Каплан А.В., Соколовский А.В., "НТЦ-НИИОГР", Челябинск

Горнодобывающая промышленность является основной минерально-сырьевой и топливной базой для всего народного хозяйства страны. Деятельность таких отраслей промышленности, как черной и цветной металлургии, энергетики, химической, в решающей мере зависит от работы горной промышленности. Например, на производство 1 т олова расходуется свыше 300 т руды; 1 т никеля — 200 т руды; 1 т меди — 100 т руды. В суммарных затратах на производство цветных металлов затраты на добычу руды составляют более 50%; на производство 1 т чугуна требуется 2—3 т руды и 1,5 т угля; при производстве электроэнергии 60—70% всех затрат — это затраты на топливо. Фактически, уровень развития и эффективности работы шахт, рудников и карьеров обусловливают не только современные возможности и перспективы дальнейшего развития других отраслей, но и величину их предельных затрат на производство продукции последующих переделов.

Важнейший фактором, который на рубеже веков коренным образом изменил представление о горнодобывающих отраслях России, явился контроль над производством со стороны частного капитала. Горное дело из привычного процесса добычи полезных ископаемых превратилось в бизнес, главной целью которого уже не является полное извлечение промышленных запасов минерального сырья или руды. В новых условиях запасы полезного ископаемого рассматриваются, прежде всего, как основа финансового потока, способного обеспечить экономическую выгоду собственника предприятия.

Горный бизнес, как и любой другой, имеет свою стоимость, определяемую, прежде всего, потенциалом доходности. При этом один и тот же объект на одну дату обладает разной стоимостью в зависимости от субъектов и целей его оценки. Субъекты, производящие оценку условно могут быть разделены на 2 категории:

1. Непосредственно связанные с предприятием – собственник, инвестор, руководство предприятия
2. Косвенно связанные с деятельностью предприятия - государственные органы, фондовые биржи, страховые компании и кредитные учреждения.

Оценка горнодобывающего предприятия осложняется тем, что запасы полезных ископаемых являются изначальным продуктом природы, и по этой причине:

- не обладают стартовой денежной стоимостью в ее классическом смысле;
- размещение и общее количество ресурсов в недрах имеют лишь вероятностную оценку;
- в каждый момент доступны данные лишь о некоторой, ранее выявленной разведкой части запасов и доступная человеку информация о месторождении нарастает с расширением его промышленного освоения;
- ресурсы полезных ископаемых невоспроизводимы, и вместе с тем могут быть пополняемы за счет геологической разведки;
- для обеспечения непрерывности производственного процесса необходима постоянная подготовка нового фронта, включающая проведение выработок, производство вскрышных работ, сооружение и оснащение транспортных коммуникаций и пр.;

- затраты на выполнение работ по подготовке нового фронта весьма существенны и требуют значительного опережения во времени добычных работ;
- месторождения и их участки характеризуются весьма разнообразными масштабами, условиями залегания и качеством полезных ископаемых и, как следствие – потенциалом эффективности;
- уровень затрат на добычу полезного ископаемого, добываемого различными горными предприятиями, может отличаться в несколько раз;
- инфраструктура горнодобывающего предприятия, включающая комплекс зданий и сооружений, при отсутствии эффективных запасов полезного ископаемого, практически не обладает рыночной стоимостью.

С точки зрения субъектов, непосредственно связанных с деятельностью предприятия, (руководитель, собственник, потенциальный инвестор) стоимость бизнеса в горной отрасли должна оцениваться возможностью получения выгод в будущем, и менее всего определяется статистической отчетностью о работе того или иного предприятия в прошлом:

- стоимость основных фондов, отражаемых бухгалтерской отчетностью и представляющих базовый капитал предприятия, не учитывает возможность их полноценного использования на рабочих местах или возможную потребительскую ценность (с учетом затрат на демонтаж и перемещение) при альтернативном использовании;
- даже высокий уровень прибыли стабильно получаемый за последние 1-2 года не является показателем устойчивой эффективности работы, так как на такой срок может быть создан прекращением финансирования затрат по подготовке запасов.

Оценка возможностей получения выгод от эксплуатации горнодобывающего предприятия в будущем зависит, прежде всего, от стратегии, избираемой собственником. В соответствии с временными ориентирами эти стратегии могут быть разделены на 3 группы (табл.1).

Таблица 1

Стратегии горного бизнеса

Наименова-ние стратегии	Период	Цели	Эффективность капитала, руб./руб.		Способ реализации
			Собствен-ника	Общеэко-номическая	
Быстрый эффект	Кратко-срочный - до 3-х лет	Получение максималь-ной массы прибыли	2,0-7,0	0,3-1,5	Извлечение вскрытых запасов без существенных вложений в производство и подготовку запасов
Раскрутка бизнеса	Средне-срочный – до 10 лет	Высокая эффектив-ность вложений	3,0-5,0	5,0-8,0	Применение наиболее эффективных технологий для отработки наиболее эффективных запасов
Комплексная отработка месторож-дения	Долго-срочный - свыше 10 лет	Устойчивая рентабель-ная работа	1,5-3,0	3,0-10,0	Полная отработка всех промышленных запасов месторождения

Современные условия развития горнодобывающих предприятий характеризуются тремя важнейшими факторами:

1. Хорошая конъюнктура рынка для большинства добывающих отраслей.

2. Появление собственников, уже вложивших существенные ресурсы для приобретения контроля над предприятиями и ориентирующихся на развитие этого вида бизнеса.

3. Наличие значительных разведанных запасов полезных ископаемых, способных на долгосрочную перспективу обеспечить высокоэффективную отработку основных видов минеральных ресурсов и руды.

Указанные факторы предопределяют как преобладающую в настоящее время стратегию собственника и инвестора ориентированную на среднесрочную перспективу и нацеленную на раскрутку горного бизнеса. В этих условиях оценка бизнеса для горнодобывающего предприятия может строиться на двух составляющих:

- оценка потенциала предприятия, включая запасы месторождения, соответствие имеющегося оборудование и инфраструктуры, технологической цепочки и экономического состояния;

- оценка эффективности реализации потенциала, которая строится на прогнозе доходов и расходов (включающих необходимые инвестиционные вложения и эксплуатационные затраты), за рассматриваемый срок, соответствующий периоду стратегического планирования.

Внедрение ERP в России: как избежать ошибок.

Капустин В.Н., ЗАО «ПАКК», Москва

В последние годы многие предприятия Российской промышленности начали обращаться к теме внедрения информационных систем управления ресурсами (ERP-систем), видя в них лекарство от той головной боли, которую им создает сохраняющаяся «пост советская» модель управления бизнесом. Основные проблемы которые предприятия хотят решить таким путем следующие:

- Отсутствие оперативности в управлении предприятием;
- Непрозрачность затрат (особенно в машиностроении);
- Неадекватность системы обеспечения ресурсами реальным потребностям производства;
- Неуправляемость производства, которое живет своей собственной жизнью «пожирателя ресурсов».

Несомненно, внедрение ERP-систем как инструмента управления позволяет помочь в решении этих проблем. Но только грамотное грамотное, тщательно подготовленное и организованное, сопровождаемое адекватными изменениями в системе управления предприятием.

Проект в плену иллюзий

С чем же приходится сталкиваться на практике? Очень часто внедрение ERP-систем сопровождается следующими иллюзиями со стороны руководства предприятий:

- Внедрение ERP-системы приведет к созданию «современной» системы управления предприятием, так как ERP несет в себе правильные «алгоритмы» управления;
- Проект внедрения ERP-системы – это задача служб Информационных технологий и системных интеграторов;
- Планирование, концептуальное проектирование, бюджетирование – это не для проекта внедрения ERP, главное быстрее начать, а там процесс сам пойдет.

И находясь в плену этих иллюзий менеджмент предприятия начинает вбухивать деньги в проект.

Эти иллюзии отражают на самом деле вечную мечту человека о волшебной палочке-выручалочке, о чудесной таблетке от всех болезней. Но это пол беды. Эти иллюзии культивируются и популяризуются поставщиками ERP-систем

Зачем им это нужно. А все очень просто. Основа их бизнеса, источник их прибыли – это продажи программного обеспечения и сопутствующих услуг. Главное продать побольше лицензий – а дальше как получится. Вытянет предприятие проект – можно себе орден на грудь, не вытянет – сами виноваты.

На пару с поставщиками систем работают их партнеры - «системные интеграторы» (ныне активно именующие себя бизнес интеграторами). Их бизнес – это партнерские проценты с программного обеспечения, работы по его внедрению и оборудование.

Закономерные результаты просчетов

Что же получает предприятие? Часто ничего, кроме потери денег и времени. Обычно такие проекты завершаются на этапе запуска одного-двух модулей в режим

опытно-промышленной эксплуатации, причем вместо новой системы управления предприятием получается автоматизация слегка видоизмененного текущего состояния. Мне пришлось быть свидетелем ряда таких проектов. Не веселое зрелище, даже если их окончание сопровождалось громкими реляциями. Главное – первоначальные цели проекта не достигнуты, а результат не соответствует затратам.

Иногда руководство задается вопросом – кто виноват. Винят поставщиков, внедренцев, собственных сотрудников. И никогда себя. А виноваты на самом деле они сами. Виноваты в том, что попали в плен собственных иллюзий, что доверили свой бизнес не специалистам, что халатно отнеслись к столь серьезному процессу как совершенствование системы управления.

Как избежать ошибок

Единственный путь избежать ошибок - это четкое и ясное понимание того, что такое ERP и как с ним обращаться.

Во первых, ERP-система это в первую очередь инструмент для обеспечения эффективной работы системы управления, которая должна на предприятии работать вне зависимости от наличия или отсутствия ERP-системы.

Во вторых, ERP-система всего лишь программный продукт, как его настроишь – так он и заработает. Для того, чтобы он правильно и эффективно работал нужно четко представлять что он должен делать, нужно понимать, как мы будем управлять предприятием.

В третьих, если руководство предприятия решилось реформировать систему управления с параллельным внедрением ERP-системы, то нужно понимать что это их собственный проект, это проект, за который отвечают они сами. И относиться к нему надо, как к одному из основных проектов в жизни предприятия, тщательно планируя его, проходя через стадию формирования видения будущей системы, аккуратно входя в проект, строя полномасштабную систему управления проектом, вовлекая в него персонал предприятия.

В четвертых, доверять вопросы разработки облика будущей системы управления можно только профессионалам в области управления, а не как не настройщикам программного обеспечения.

Послесловие

Проблемы связанные с внедрением ERP-систем не ограничиваются теми, которые изложены в данном материале. Можно еще много говорить о проблемах выбора систем, о проблемах управления проектом внедрения, о проблемах связанных с неготовностью предприятия к внедрению. Но эти темы требуют отдельного обсуждения.

Система мониторинга показателей эффективности инвестиционных проектов.

Крайнов М.С., Межотраслевой институт переработки пластмасс

В соответствии с исследованиями, проведенными рейтинговым агентством «Эксперт РА», рентабельность высоких переделов в отечественной промышленности, в том числе в химической промышленности, не превышает 15% [1]. По нашим данным, фактическая рентабельность производства продукции из пластмасс даже на успешных предприятиях, созданных или реконструированных в 90-ые годы, составляет не более 20 %.

Между тем, исследования типовых инвестиционных проектов (ИП) в подотрасли переработки пластмасс, разработанных на основе закупки импортного оборудования, показали, что при высоком уровне организации производства и сбыта продукции, расчетный уровень рентабельности достигает от 30 % до 60 %, в зависимости от степени сложности технологии и остроты конкуренции на рынке.

Следовательно, на практике имеет место недоиспользование потенциала эффективности ИП из-за расхождения проектного и фактического уровня производственной мощности, затрат на производство и объема выручки от реализации продукции.

Основными причинами, определяющими снижение показателей эффективности в процессе реализации ИП, являются:

Технологические и технико-экономические:

- несоответствие проектного и фактического уровня качества сырья, квалификации технического персонала, качества продукции и т.п.;
- несоответствие проектной и фактической номенклатуры продукции;
- несоответствие уровня специализации оборудования и серийности продукции;

Организационные:

- несоответствие организационной формы предприятия и наличия производственных ресурсов;
- несоответствие проектного и фактического уровня организации производства, труда и управления;

Маркетинговые:

- несоответствие прогнозных и фактических емкости рынка и цен продукции.

Большинство названных причин являются взаимосвязанными, что усложняет их анализ и затрудняет контроль показателей эффективности ИП.

В настоящее время необходимость контроля показателей ИП четко осознается рядом исследователей (см., например, [2]).

На наш взгляд, при решении данной проблемы необходимо учитывать основное противоречие инвестиционного проектирования, состоящее в том, что при продвижении по стадиям жизненного цикла ИП:

а) объем информации об ИП увеличивается,

б) возможность изменения параметров ИП уменьшается,

в связи с чем возникает задача обеспечения высоких показателей эффективности ИП на всех стадиях жизненного цикла ИП. Необходимым условием решения этой задачи является построение системы мониторинга и контроля показателей ИП.

В общем случае названная система в себя включать:

1) Экономико-математическую модель объекта инвестирования, удовлетворяющую следующим требованиям:

а) обеспечивать взаимосвязь технико-экономических показателей в системе:

функция спроса – ассортимент продукции – объем производственных ресурсов;

б) предусматривать возможность развития модели по мере движения по стадиям жизненного цикла ИП;

в) содержать в себе методики расчета технико-экономических и финансовых показателей ИП.

2) Многократное проведение маркетинговых и технико-экономических исследований в целях уточнения и конкретизации получаемых результатов по стадиям жизненного цикла ИП.

3) Дополнительные методы оценки вариантов ИП, используемые по мере появления новой информации на каждой последующей стадии жизненного цикла ИП.

Остановимся на второй и третьей составляющей предлагаемой системы мониторинга и контроля более подробно.

Новая информация, появляющаяся на каждой последующей стадии жизненного цикла, позволяет по-новому оценить возможности каждого ИП. Чтобы новая информация была использована наиболее эффективно, исследования должны проводиться в двух аспектах:

а) для уточнения результатов ранее проведенных маркетинговых и технико-экономических исследований;

б) для перехода на новый уровень конкретности проработки технико-экономических показателей, для чего необходимы уточненные методы их расчетов.

Отсюда следует, что система мониторинга должна использовать на каждой стадии методы оценки вариантов, являющихся наиболее существенными для данной стадии. На практике это означает последовательное развитие экономико-математической модели за счет подключения новых программных блоков, реализующих уточненные методики расчета технико-экономических показателей с использованием новой информации.

С учетом вышеназванных причин снижения показателей эффективности ИП, предлагается следующая последовательность проработки соответствующих вопросов с учетом принятой стадийности жизненного цикла ИП [3]:

Прединвестиционные исследования. Разработка инвестиционного замысла:

- оценка емкости рынка и цен продукции;
- оценка вариантов организационной формы предприятия;

Разработка ТЭО инвестиций:

- оценка вариантов номенклатуры продукции;
- оценка вариантов организации производства, труда и управления;

Заключение контрактов. Рабочее проектирование и разработка ТЭО проекта:

- оценка вариантов используемого сырья, привлечения технического персонала, уровня качества продукции;
- оценка вариантов уровня специализации оборудования с учетом ожидаемой серийности производимой продукции.

Литература.

1. Журнал «Эксперт», 2001 г, № 35. Стр. 110 –111.

2. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.

3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2001.

Развитие теории и практики управленческих решений в условиях конкурентной рыночной экономики.

Лотин В.В., НПО "Энергомаш", Москва

В условиях формирующейся рыночной экономики, регулируемой государством, управление, понимаемое как целенаправленное воздействие его субъекта на объект, предстает как непрерывно осуществляющийся процесс разработки, принятия и реализации решений. Управленческая деятельность – во всех проявлениях и на всех этапах, начиная с постановки целей и задач и завершая контролем и общей оценкой содеянного, сопряжена с решениями руководителей. Соответственно и результативность их деятельности обусловливается способностью организовать квалифицированную работу над решениями и в нужный момент находить среди них наиболее рациональные, что и позволяет обозначить управление как систему принятия решений, символизирующих уровень профессионализма и волю субъекта управления.

Управленческие решения являются важнейшим инструментом преодоления возникающих в процессе функционирования организации противоречий, согласования интересов и координации деятельности работников соответствующих социальных систем.

Решения, выражающие самую природу систем управления, призваны обеспечивать совместные действия коллектива, ориентированные на обеспечение жизнеспособности и процветания организации. В современных условиях функционирования организаций проблемы решений, совпавшие по времени с периодом перехода страны к конкурентной рыночной экономике, нуждаются в качественно новых подходах. Внимание теории управления сосредоточено в основном на категории решений, называемых управленческими.

Появление современной теории решений как органичной части науки управления было обусловлено необходимостью активного поиска методов точной формулировки задач управления, решаемых с привлечением математического аппарата. В процессе таких поисков обнаружились потребность и возможность обособления в рамках науки управления в качестве относительно самостоятельной дисциплины теории решений.1,2

В настоящее время, на рубеже веков, для России, где происходят масштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, проблемы квалифицированных решений приобретают поистине судьбоносное значение. В рыночной конкурентной среде адекватные ей решения и методы их реализации становятся факторами выживания организации.3

Неспособность принимать и осуществлять сколько-нибудь аргументированные решения стала национальной бедой нашей страны. Сохраняется очевидная опасность принятия непрофессиональных решений, которая в системе стратегического менеджмента возрастает многократно. Доказательством тому служат многочисленные, нередко взаимоисключающие решения, вызывающие недоумение своим несоответствием прокламируемому экономическому курсу и здравому смыслу, безответственностью, неэтичностью. Такова ситуация по сути во всех социальных системах и на всех уровнях управления, что служит неоспоримым свидетельством качества руководства, обусловливающего нерациональное использование ресурсов, а также нагнетание в организациях и без того нелегкой социальной атмосферы.

Автором в настоящей работе:

* прослежены определяющие этапы развития и уточнены категории понятийного аппарата теории решений (раскрыты категории «функции управления», идентифицированы понятия «принятие решений» и «решение проблем», «управление» и «принятие решений»);

* проанализированы дефиниции «управленческого решения» и обоснована необходимость обязательного присутствия в них социальной составляющей, по меньшей мере, в форме мотивации исполнителей;

* сформулирована трактовка решения как родового понятия, (отражающего практически все аспекты деятельности субъекта управления), ориентированного на преодоление разрыва между желаемым и существующим (наблюдаемым) состоянием системы и вместе с тем являющегося индикатором уровня профессиональной состоятельности руководителя;

* выявлены и структурированы доминанты решения, следуемые из закономерностей теории решений (уровень принятия решений, соотношение полномочий и ответственности, опережающее информационное обеспечение решений, обозначение достижимых целей и др.);

* доказана целесообразность восприятия неопределенности как постоянного и неизбежного признака всякой ситуации, характерной наличием в ней множества переменных, трудно предсказуемых или непредсказуемых, что дает основания утверждать, что все экономические решения являются рисковыми;

* введено понятие приемлемого (допустимого, правомерного) риска и права на соответствующий риск, освобождающее руководителя от ответственности в случае, если реализация такого решения сопровождается негативными последствиями;

* обоснована целесообразность рассмотрения рисковых решений как психологического процесса, в существенной мере обусловливаемого личностными качествами руководителя, из которого вытекает необходимость и возможность существенного усиления психологического аспекта решений, потенциал которого в значительной мере остается недооцененным и невостребованным.4

* рекомендовано в сложных и неопределенных ситуациях, в которых весьма ограничено использование алгоритмов и формализованных методов расчетов, принимать решения с помощью эвристических методов (совокупности логических приемов и методических правил), в обязательном порядке учитывающих также этическую (моральную) составляющую риска;

В работе предпринята попытка определить возможности и механизмы адаптации системы менеджмента к концепции работы с решениями, а также выявить потенциал и перспективы совершенствования действующих систем принятия и реализации решений:5

* обоснована необходимость формирования организационной структуры организации в согласии с идеей стратегического планирования и в контексте доминант теории решений. Показано, что оргструктура изначально должна проектироваться как система принятия решений, а в дальнейшем модифицироваться в соответствии с изменениями в этой системе;

* показана целесообразность ускоренного развития управленческих команд, имеющих огромный невостребованный (с синергетическим эффектом) потенциал реализации проблем принятия решений;

* рекомендовано отдавать предпочтение нормативным моделям принятия решений, позволяющим рационализировать этот процесс с точки зрения особо значимых критериев и ограничений; желательно заранее разработать алгоритмы принятия и реализации решений при различных типах менеджмента;

* сформулированы требования к критериям проектируемых вариантов решений, ограничивающих число допустимых альтернатив. Критерии, используемые для оценки проблемной ситуации, должны быть стандартизируемы (объективность, повторяемость, ясность) и специфицируемы сообразно с видом и уровнем проектируемого решения;

* проанализирован научно необоснованный метод интуитивных решений, а также исследованы приемы реагирования на слабые сигналы. Доказана возможность аргументирования интуитивных решений рациональными средствами – логическими заключениями и расчетным путем, отмечена опасность переоценки значимости и широты использования интуитивных решений, которые применимы только в условиях недостаточности информации;

* обоснована обязательность разработки в каждом случае программы реализации решения, главное назначение которой – создать основу для результативного контроля и замкнуть обратную связь от этапа реализации к предыдущим этапам, без чего невозможна своевременная и квалифицированная корректировка решений (гибкость планирования).

В работе даны конкретные рекомендации по упорядочению и развитию некоторых аспектов теории решений применительно к условиям конкурентной рыночной экономики и особенностям формирующихся социумов. В практическом плане работа может представлять существенный интерес для хозяйствующих субъектов и менеджеров.

---

1 Воспроизведем названия лишь некоторых переведенных на русский язык работ: Ансофф И. Стратегическое управление. – М., Экономика, 1989; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.. Менеджмент. – М., Дело, 1992; Кемпбелл Р.Макконнел, Стенли Л.Брю. Экономикс. В 2-х т. – М., Республика, 1990; Кунц Г., Доннел С.О. Управление, т.I и II. – М., Прогресс, 1981; Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., Прогресс, 1986; Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкрентоспособность лучшие компании. М., Прогресс, 1988; Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. – М., 1962; Янг С. Системное управление организацией. – М., 1972; Клиланд В. и Кинг Д. Системный анализ и целевое управление. – М., 1974; Крайсберг М. США: системный подход в управлении. – М., 1974; Управленческие решения при капитализме. – М., 1978; Науман Э. Принять решение – но как? – М., 1987; Управление развитием промизводства в промышленных фирмах США. – М., 1976; Янг С. Системное управление организацией. – М., Сов.радио; Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. – М., 1993; Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. – М., «ЮНИТИ», 1997 и пр

2 В.В.Лотин Решения в контексте управления. - М., Новые технологии , 2001.-106с.

3 В.В.Лотин Оперативные стратегии в реализации решений по управлению ресурсными потоками в условиях рыночной экономики. - М., Машиностроение ,1999.-240с.

4 В.В.Лотин Сущность и доминанты теории управленческих решений. – М., Новые технологии, 2000.-120с.

5 В.В.Лотин Тенденции развития технологий работы с управленческими решениями в условиях конкурентной рыночной экономики. – М., Новые технологии,2001.-88с.

Менеджмент процесса вместо менеджмента документации.

Матюшин В. А., НПП "СпецТек" , Санкт-Петербург

Приближается сертификационная или очередная надзорная проверка системы качества вашей организации. Активность персонала, причастного к такой проверке, возрастает и достигает максимума к приходу группы аудиторов. Но на что же направлена такая активность? Думаю, ответ очевиден: наведению порядка в документации системы качества.

Внешние аудиты системы качества и люди их проводящие приучили нас к тому, что любая ошибка в процессе управления документами немедленно документируется как несоответствие, подчас значительное. Основной задачей инженеров по качеству на этот момент становится поверка всех мыслимых аспектов управления документацией, характеризующихся высокой трудоемкостью.

Ошибиться в рассылке какого-то документа по всем заинтересованным подразделениям достаточно просто. Так же просто и аудитору найти такую ошибку. Гораздо проще, чем выявить несоответствие, реально влияющее на качество процесса или продукции, и тем самым помочь предприятию.

Зададимся риторическим вопросом, насколько влияет на качество, насколько опасно для системы менеджмента качества, например, отсутствие подписи об ознакомлении с должностной инструкцией?

Уберите бумажные документы СМК, переведите их в электронный формат, и количество несоответствий упадет вдвое. Сделайте систему управления документами СМК автоматической на основе простого и доступного программного обеспечения, и несоответствий будет еще меньше.

Устанавливать правила и давать документальное описание необходимо только в отношении процессов системы менеджмента качества и их взаимосвязей , что, кстати, требует и международный стандарт ИСО 9001:2000. Остальные вопросы нужно отдать на откуп программно-техническим средствам, позволяющим распределить доступ, ответственность и полномочия работников в соответствии со степенью их участия в конкретном процессе СМК.

За примером уже сейчас далеко ходить не нужно. Повсеместное использование бухгалтерских и канцелярских программ позволяет сейчас свести смысл внутренней регламентирующей документации, например, бухгалтерии к одной фразе: «Использовать программу 1С: Бухгалтерия».

Кажется очевидным, что использование специализированного программного обеспечения поможет предприятию не только облегчить процесс разработки и внедрения системы качества, но и как минимум, сделать процесс сертификации более предсказуемым и эффективным, направленным именно на выявления реального соответствия или несоответствия элементов системы качества требованиям соответствующего стандарта.

Недопустимо малое количество отечественных предприятий применяет широкие возможности программного обеспечения – а отечественные образцы, одним из часто применяемых представителей которых является комплекс программных средств

TRIM – QM, обладают действительно широкими возможностями, позволяющими оказать серьезную и эффективную поддержку разработчикам СМК.

Важнейшим для потребителя критерием выбора специализированного ПО, на наш взгляд, является реализация в качестве основного алгоритма цикла непрерывного улучшения (цикл Шухарта-Деминга). Этот алгоритм закладывается и в основу комплекса TRIM – QM, что позволяет говорить о возможности его использования, как одного из инструментов поддержания процессного подхода в системе менеджмента качества предприятия.

Действительно, если в качестве основных компонент комплекса TRIM - QM выступают процессы системы менеджмента качества с набором атрибутов процесса, таких как:

- планирование процесса,
- описание процесса,
- управление информацией, включающую входные и выходные данные процесса,
- закрепление ответственности за управляющим и участниками процесса,
- работы, необходимые для протекания процесса,
- проверка и анализ процесса,

и при этом существует возможность устанавливать и отслеживать взаимосвязи этих процессов, то можно сделать вывод, что уже существует возможность реализовывать основные управленческие функции в отношении процессов системы менеджмента качества.

Сейчас, когда остро стоит вопрос именно практического внедрения принципов МС ИСО 9001-2000 на практике, на работающем предприятии, наблюдается различие, а в некоторых случаях и полярность мнений разработчиков систем качества в отношении процессного подхода в менеджменте. На наш взгляд, именно поэтому применение специальных программных средств позволяет говорить, как минимум, о первом шаге в практической реализации требований МС ИСО 9001-2000, закладывающем фундамент для дальнейшего развития системы менеджмента качества вашего предприятия.

Моделирование параметров финансовой стратегии роста компании.

Минаков А.П., ОАО "Ленсвязь", Санкт-Петербург

Развитие и рост компании - это особые проблемы, которые требуют специальных механизмов финансового управления. Главное место в них отводится финансовой стратегии, задача которой - обеспечить финансовыми ресурсами инвестиционный потенциал роста компании при сохранении ее финансовой устойчивости.

Финансовая стратегия реализуется через управление ключевыми параметрами, к которым относятся:

- рентабельность продаж ***(P_n),*** определяемая как отношение чистой прибыли ***($П_ч$)*** к объему продаж ***(В); $P_n = П_ч / В$;***
- производительность (оборачиваемость) активов ***($П_a$),*** определяемая как отношение объема продаж к активам ***(А)***; ***$П_a = В/А$;***
- дивидендный выход (***k_{dv}***), характеризующий долю чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов ***(Div)*** и определяющий норму накопления; ***$k_{dv} = Div / П_ч$*** ;
- соотношение заемного ***(ЗК)*** и собственного капитала ***(СК)*** - или финансовый рычаг ***ЗК/СК*** .

Управление названными параметрами должно обеспечить сбалансированность роста продаж, активов и собственного капитала. С этой целью автор предлагает модель сбалансированного достижимого экономического роста. Она отражает темп роста объема продаж, который может быть достигнут при изменении параметров финансовой стратегии фирмы.

Одновременно эта модель позволяет находить тот уровень параметров финансовой стратегии, которые обеспечивают заданный рост продаж, собственного капитала и безопасные границы финансового левериджа.

Исходный вид модели содержит два базовых уравнения:

достижимый темп прироста продаж ($Т_в$):

$$T_в = \frac{(СК_0 + \Delta СК_n - Div)(1 + ЗК/СК) \cdot \frac{П_a}{В}}{1 - [P_n \cdot (1 + ЗК/СК) \cdot П_a]} - 1 \qquad (1)$$

темп прироста собственного капитала ($Т_{ск}$):

$$T_{ск} = [B_0 \cdot (1 + T_в) \cdot P_П + \Delta СК_П - Div] / СК_0 \qquad (2)$$

где: $СК_0$ – начальный размер собственного капитала; $\Delta СК_n$ -привлеченный собственный капитал (дополнительная эмиссия акций); Div -сумма дивидендов, отражающая дивидендную политику.

Моделирование позволяет рассматривать разные сценарии развития и финансовой стратегии организации, добиваться рациональных соотношений в уровнях роста продаж, инвестиций и собственного капитала. В целом, предложенные модели отличает широкий спектр возможностей их применения для принятия управленческих решений :

- определение темпов устойчивого роста, а также необходимости и способов повышения темпов роста при изменении внешних и внутрифирменных факторов;
- определение возможных (достижимых) темпов роста при заданных параметрах финансовой стратегии;
- обоснование параметров финансовой стратегии для обеспечения роста продаж, адекватного рыночной конъюнктуре;
- достижение сбалансированного роста продаж, активов и собственного капитала;
- выявление наиболее проблемных зон в деятельности предприятия с позиций его стратегических задач;
- разработка различных вариантов роста в диапазоне рыночной неопределенности.

Проблемы постановки бюджетирования на крупном предприятии.

Николаев С.В., Объединенные машиностроительные заводы, Москва

1. Организационная структура практически всех постсоветских предприятий не соответствует функциональной структуре бизнеса – совокупности бизнес-процессов, поддерживаемых предприятием в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

1.1. За реализацию одного базового бизнес-процесса отвечает несколько подразделений, что снижает управляемость процессом.

Пример: бизнес-процесс «СБЫТ» осуществляется собственно сбытовым подразделением, подразделением МТО (в части бартерных поставок) и финансовым подразделением (в части расчетов налоговыми зачетами за реализуемую продукцию)

1.2. Изменение бизнеса приводит к фактическому изменению функциональной модели и не влечет, как правило, соответствующих изменений в организационной структуре.

Пример: выделение непрофильных бизнесов не ведет к адекватному изменению плановых и учетных служб.

2. Существующие на предприятиях системы учета и планирования не готовы к поддержанию системы бюджетирования. Зачастую либо отсутствуют, либо недостаточно проработаны нормативы на целый ряд накладных расходов (пример: на ОАО Уралмаш потребление инструмента нормируется через рубль затрат на гипотетическую тонну механоизделий). Система учета построена таким образом, что выделить результат деятельности по отдельному подразделению (особенно если это подразделение обеспечивающего производства участвующее как в изготовлении основной продукции, продукции вспомогательной, потребляемой внутри предприятия, так и продукции, реализуемой на сторону. Пример: инструментальное предприятие) крайне трудоемко, что приводит к несвоевременному получению информации. Кроме технических ошибок (несоответствие данных бухгалтерии и финансовых подразделений предприятия) существуют содержательные ошибки проявляющиеся в несовпадении данных бухгалтерского учета и оперативного учета подразделений (пример: данные о задолженности контрагента разнятся по информации, предоставляемой бухгалтерий и подразделением, ведущим контракт). Существующая система планирования больше настроена на планирование по элементам и статьям затрат, а не по центрам финансового учета, и уж тем более не по бизнесам (пример: на предприятии планируются одновременно, но разными службами сметы «штабных» подразделений, сметы производственных подразделений, бюджет предприятия и фонд оплаты труда всего предприятия не смотря на то, что он фактически заложен в сметах и отражен в бюджете).

3. В условиях многопрофильности предприятий крайне сложно определить реальное финансовое состояние каждого бизнеса. Если выручку, поступления от реализации и прямые затраты определить относительно несложно, то определить

величину отвлечения оборотных средств в каждый конкретный бизнес крайне затруднительно.

4.Отсутствие реального бюджетирования и учета по центрам финансового учета и бизнесам приводит к невозможности определения экономических критериев деятельности подразделений и оценки качества работы персонала. (пример: если некоторые предприятия корпорации имеют обособленную и реально стимулирующую систему оплаты труда сбытовых подразделений, то ни одно предприятие не может похвастаться нацеленной на результат с точки зрения эффективного обеспечения бизнес-процесса, к примеру, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, системой оплаты труда сотрудников подразделений МТО.)

5. Специфика единичного производства – длинноцикловые уникальные проекты (атомное производство, нефтехимическое машиностроение, судостроение). Система планирования и учета должна быть нацелена, с одной стороны, на центры финансового учета, с другой – на планирование бюджета и обеспечение учета в разрезе проектов.

6. Процесс постановки и процесс текущего бюджетирования обеспечивается в конечном счете менеджерами предприятия. Отличительная особенность постсоветского менеджера – его техническое прошлое и недостаточная финансовая грамотность. Кроме того, вся история развития советского менеджмента – это история воспитания руководителя нацеленного на поддержание процесса, а не на достижение необходимого результата при оптимальных затратах. Сегодняшний менеджер не в состоянии ни спланировать, ни рассчитать фактическую результативность и эффективность деятельности вверенного ему подразделения. Процесс же бюджетирования является той лакмусовой бумажкой, которая выявляет реальный результат деятельности менеджера. Естественно, что внедрение системы бюджетирования встречает мощный явный и скрытый отпор.

Использование маркетинга в развитии лизинга.

Николаенко А.Н., ЗАО "ЮФЕРС" , Москва

Преобразования в экономике нашей страны требуют поиска и внедрения новых методов обновления основных фондов. Одним из таких нетрадиционных, но эффективных финансовых инструментов является финансовый лизинг, представляющий собой альтернативу традиционным формам инвестирования. Безусловно, внедрение нового невозможно старыми методами. Развитие рыночной экономики и предпринимательства в нашей стране, пришедшееся на 90-е годы совпало с революционными изменениям в принципах и методах ведения бизнеса, которые происходили в это же самое время в наиболее развитых странах., и прежде всего – в США.

Увы, львиная доля практиков отечественного лизинга до сих пор все проблемы финансового лизинга видит лишь в нежелании банков и финансовых структур работать с длинными деньгами (а лизинг с краткосрочным финансированием просто немыслим) и с дороговизной самих денежных ресурсов. Далее по рангу отсутствие достаточных льгот на законодательном уровне и т.п. До каких пор стоит ждать "льгот" для получения сверхприбыли? На мой взгляд в текущем году для лизинга в России созданы более чем просто приемлемые условия для поступательного развития этого молодого, но уже многострадального бизнеса. Не пора ли помимо внешних проблем взяться за внутренние? Над этим задумываются далеко не все.

Если говорить конкретно о сфере финансового лизинга, в рамках близких к банковской сфере, то подавляющая часть маркетинговых стратегий, успешно применяемых в ней, уже давно испробована на Западе, поэтому нам в этом вопросе приходится несколько легче и не стоит изобретать велосипед.

Однако для полной объективности стоит отметить, что западные технологии отличаются очень жесткими порядками, а отечественных клиентов, генетически не предрасположенных к "игре по правилам", подобная "зарегламентированность" раздражает. Поэтому практически все иностранные разработки требуют адаптации к специфическим условиям российской действительности.

В первую очередь, причина успешной работы кроется в следующем. В отличие от товаров, услуги лизинговой компании не могут быть упакованы и выложены на прилавок: обслуживание предполагает личный контакт с каждым клиентом. Естественно, что информация об интересах и потребностях клиента, получаемая в ходе такого общения, накапливается и анализируется гораздо быстрее, чем в крупном банке. Последнему, чтобы быть в курсе событий, нужно систематически проводить качественные исследования среди потребителей своих услуг. В этом плане лизинговая компания оказывается в более выигрышном положении и способна к более гибкому маневрированию по отношению к потребностям своего клиента. Помимо того, что клиентам могут предоставляться нетипичные условия сделки, в лизинговой компании может использоваться гибкая система тарифов, которые позволяют достигнуть договоренности с любым клиентом. Иными словами, лизинговая компания такого образца способна создать максимум возможностей для работы персонально каждому из своих клиентов.

Для четкой работы подобной системы на первом этапе можно опробовать метод 6 Sigma. Система контроля качества 6 Sigma родилась в недрах компании Motorola и была впервые введена при производстве пейджеров и мобильных телефонов в 1987 г. Программа основана на методах математической статистики и позволяет оценить, насколько тот или иной продукт или услуга свободны от дефектов и ошибок.

В оригинальном варианте, разработанном компанией Motorola, эта программа состоит из следующих основных этапов:

- выбор подлежащих контролю продуктов и услуг,
- определение потребностей и требований заказчика,
- определение необходимых ресурсов для достижения установленного уровня качества, разработка рабочих процессов,
- оптимизация процессов,
- их совершенствование,
- устранение ошибок,
- негативно влияющих на качество,
- постоянный мониторинг и контроль.

На практике внедрение подобной системы выглядит следующим образом: В работе с клиентами, например, существует ряд обязательных операций. Когда клиент, например, приносит некий документ, сотрудники как минимум должны проверить его подпись, правильность оформления документа и совершить множество других операций. Документ или документы проходят разные подразделения. И в каждом из них может быть совершена какая-либо мелкая ошибка, способная повлиять на скорость или качество обслуживания клиента. В результате клиент ждет дольше, чем обычно. Если не проследить всю цепочку, то на выходе сбой кажется случайным. Но падает качество работы в целом.

Для устранения возможности таких сбоев необходим четкий контроль за каждой, самой незначительной операцией. Контроль этот осуществляют сами сотрудники. Всякая мелочь, вызывающая сбой в работе, имеет значение. Обычно раз в период осуществляется проверка всех сделанных ошибок, сравнивается вероятностное количество удачных операций и реальная их доля, вследствие чего проявляются все слабые места процесса. При таком учете всех ошибок можно проследить, как крупный сбой на выходе связан с мелкими сбоями внутри процесса. Можно проследить, что тормозит процесс, и понять, как его ускорить. Выяснив, где слабое звено, руководство организует исправление ошибок.

Следует заметить, что при выполнении операций не следует их ставить в центр механизма лизинговой компании. Создается впечатление, что в России именно операции стали реальным движущим механизмом финансовой структуры, как операционистки стали самым массовым отрядом банковских служащих. Несовершенная система извлечения данных из информационных завалов породила иллюзию того, что оформление договоров, актов и платежных документов и есть дело лизинговой компании (банка).

Между тем основную деятельность для достижения успеха компании необходимо концентрировать не на выполнении операций, а под четкую организацию самого бизнес-процесса. По оценкам, специалистов, убыток который может принести неверно выполненная операция, на несколько порядков меньше того, который происходит из-за не имеющего очертаний бизнес-процесса (к примеру: непрозрачности затрат по продукту). Налаживание менеджмента лизинговой компании - сложный процесс из-за пресловутой изменчивости внешней среды, ввиду чего само бизнес-моделирование становится затратным.

Работа по продвижению на рынок лизинговой компании сопряжена с демассификациией потребления товаров и услуг, господство которой специалисты предрекают в текущем веке. Общество массового потребления, созданное промышленной революцией, постепенно превращается в демассифицированное общество, для которого характерен индивидуальный подход к потребителю и повсеместное использование тенденций микромаркетинга. Шаблонное тиражирование товаров и услуг уже не устраивает клиента, который требует внимания к своей отдельно взятой персоне.

С учётом новых ориентиров, быстро формирующихся в области управления бизнесом в том числе и лизинговым бизнесом, по всей видимости, необходимо говорить и о новом понимании маркетинга. Понимании, основанном на следующих постулатах:

- Рост традиционных отраслей незначителен, вскоре прекратится, или уже прекратился.
- Главная задача компании – обеспечение устойчивого поступления прибыли в долгосрочной перспективе.
- Будущее не повторяет тенденции прошлого. Мы извлекаем уроки из ситуаций прошлого, которые никогда не повторятся в будущем.
- Самым ценным активом любой компании XX века было производственное оборудование. Самым ценным активом любой компании XXI века станут её работники умственного труда и их производительность.

Где же искать те пути, которые, имеют шансы вывести лизинг в РФ из того неудовлетворительного состояния, в котором он оказался, не поспевая за развитием современных тенденций? Готового ответа на этот вопрос, разумеется, нет. Тем не менее, ниже перечислены несколько способов развития лизинга с использованием маркетингового подхода.

Новые цели маркетинга лизинговой компании. Могут быть представлены как увеличение эффективности ассортимента услуг лизинговой компании при сохранении или даже сужении доли рынка. Реструктурирование клиентской базы: смелый отказ от “невыгодных” и селективное привлечение “выгодных” клиентов. Следование новым целям маркетинга означает отказ от “религии доли рынка”.

Новый уровень маркетинга. Изучение маркетинга потенциальных лизингополучателей: выяснение как они продают свои товары и какую роль услуга лизинговой компании может сыграть в повышении их эффективности. Применительно к товарам конечного спроса – ещё более глубокое изучение потребительского поведения и в особенности – его культурного контекста. Фактически речь идёт о “маркетинге маркетинга”, в том смысле, что поставщик услуги должен знать как на продажи (удовлетворение покупательских потребностей) покупателя влияет его услуга, лучше, чем сам покупатель.

Новые инструменты маркетинга. Инструментарий маркетингового анализа может быть расширен за счёт методов анализа ценностной цепочки. А именно, - за счёт анализа мест возникновения потребительской стоимости и влияния услуг лизинговой компании на эти процессы у покупателей. Это приближает маркетинг в лизинговой компании к сфере стратегического планирования и, может быть, именно на этом пути его ждёт подлинное возрождение.

Таким образом, формула успеха лизинговой компании может иметь следующий вид:

ФИНАНСИРОВАНИЕ + ЛИЗИНГ + ВНИМАНИЕ + ИНТЕРЕС + ЖЕЛАНИЕ + ДЕЙСТВИЕ = УСПЕХ

Взаимоотношения с клиентами - ключевой фактор успешности компании.

Новоченко В.А., "РусАвтоПром", Москва

Рано или поздно (лучше раньше) каждая серьезная компания задумывается о количестве и причинах потери клиентов. Как правило, результаты такого исследования шокируют высший менеджмент компаний.

Так, компания Caravell (Дания, один из крупнейших в Европе производителей профессионального холодильного оборудования) в результате исследования причин отказа клиентов от дальнейшего сотрудничества (основное число потребителей - корпоративные клиенты), обнаружила, что основными факторами потери клиентов были:

Не стоит думать, что sales менеджеры компании Caravell никогда не обучались навыкам продаж или низок уровень маркетинга. Caravell - одна из лучших компаний в своем бизнесе, но очевидно, приоритеты маркетинговой стратегии лежали в области традиционного маркетинга: концентрации на продукте, методах продвижения, рекламной политике…

«Огонь должен быть прицельным, а орудие соответствовать типу цели».

Наполеон Бонапарт

Анализ подобных ситуаций приводит к выводу, что традиционные структуры маркетинга и продаж, ориентированные на продукт, в условиях растущих конкуренции, критичности и избирательности потребителей, становятся тормозом дальнейшего развития компании.

Традиционные маркетинговые технологии реализуется через концепцию ориентации на продажи, в основе которой лежит утверждение, что потребители по природе своей никогда не будут добровольно покупать всю выпускаемую компанией продукцию. Поэтому организация должна вести агрессивную политику продаж и интенсивно продвигать свои товары. Цель заключается в том, чтобы выгоднее продвинуть свой «товар», не задумываясь об удовлетворенности клиента. В борьбе за потребителя, конкурирующие компании наращивают объем рекламного воздействия, Promotion акций, временного ценового демпинга и еще многого того, что возникает в головах неуемных маркетологов. Вместе с тем, эффективность этих

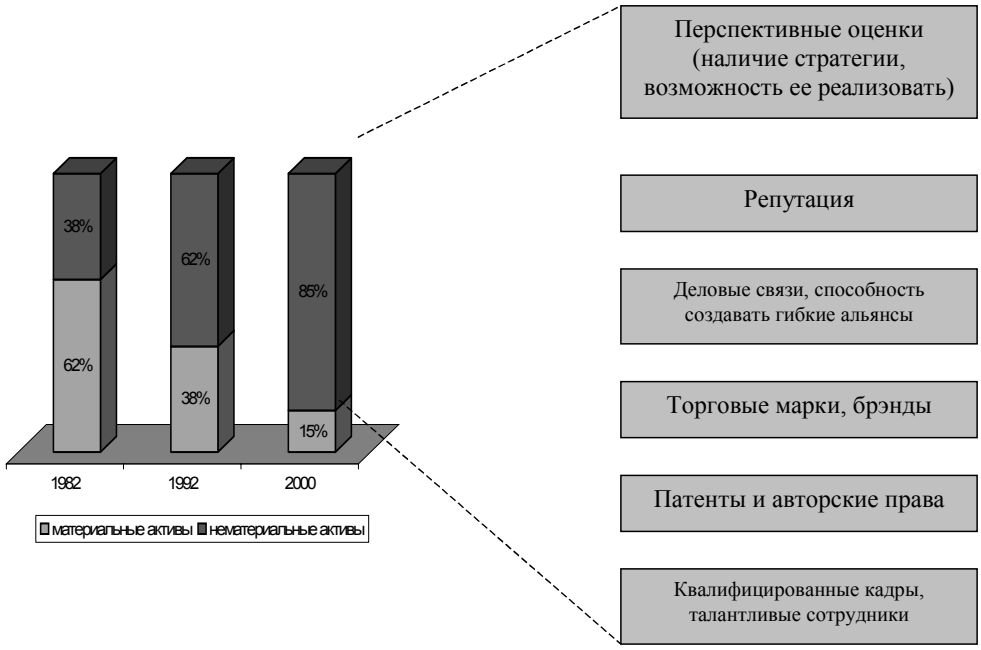
акций неуклонно снижается и в общем потоке рекламного воздействия (до 14000 рекламных посланий на человека в день), все труднее выделиться оригинальностью и привлечь внимание потенциальных покупателей.

Получается замкнутый круг: чем больше мы тратим средств на продвижение продукта, тем дороже становится продукт и, следовательно, теряет в потребительских качествах.

Философия клиентоориентированного маркетинга предполагает отказ от теряющих эффективность технологий массового воздействия на широкие аудитории (сегменты) с целью привлечения внимания к своему продукту, в пользу персонализации клиента, установления с ним доверительных отношений в течение всего его жизненного цикла.

Главной целью клиентоориентированный маркетинг ставит лояльность потребителя, то есть желание потребителя совершить подобную покупку повторно у того же продавца.

Рост нематериальных активов повышает значимость коммуникации



Лояльные потребители:

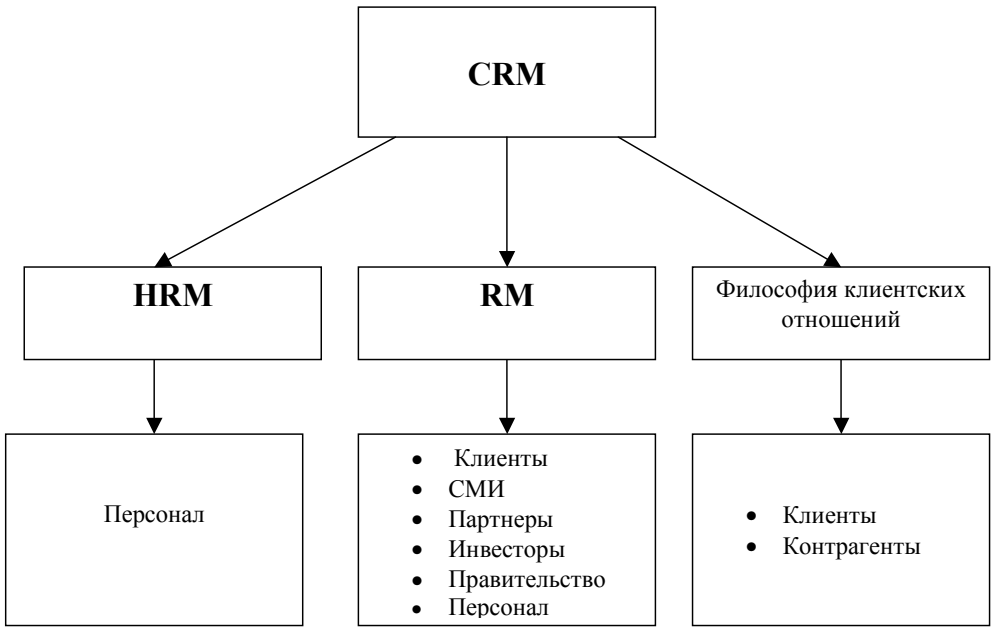
- надолго сохраняют лояльность к компании;
- покупают не только существующие товары и услуги, но и новые услуги, предлагаемые компанией;
- хорошо отзываются о компании и приводят друзей;
- не отзывчивы на рекламные кампании конкурирующих компаний;
- менее чувствительны к уровню цен;
- некритичны к однократным случаям снижения качества

- с удовольствием принимают участие в различного рода опросах
- активно высказывают предложения по совершенствованию товаров и услуг

EHI (Европейский институт торговли) считает, что в условиях Германии для привлечения нового потребителя расходуется сумма в восемь раз большая, чем затраты на мотивацию повторной покупки клиента. Лояльный клиент приносит в 11 раз большую прибыль, при этом затраты на внедрение клиентоориентированных технологий сопоставимы с обычными рекламными бюджетами компаний.

Реализация клиентоориентированных стратегий позволила достигнуть (отзывы главных менеджеров компаний, внедривших CRM в % от опрошенных):

- Увеличения количества повторных покупок 66%
- Снижения затрат 81%
- Снижения потерь клиентов, вследствие неудовлетворенности 77%
- Привлечения новых клиентов 51%
- Повышения продуктивности 80%
- Ускорения вывода новых продуктов и снижения рисков 46%
- Снижения риска потери клиентов, связанного с уходом менеджеров по работе с клиентами 76%



AMR Research приводит данные, что 87% руководителей крупных и средних компаний считают внедрение CRM самой приоритетной задачей года. Сам рынок CRM программных продуктов растет со скоростью около 59% в год (данные по США и Канаде), объем продаж в Европе на 2001г планируются в объеме $ 2.5 млрд. (Данные CRM-Forum) т.е. на сегодняшний день это самый популярный программный продукт в области корпоративных продаж.

Большое «НО» или что скрывают поставщики CRM систем:

CRM не программа или модуль ERP, а образ мышления или философия, кому как понравится.

Существует ряд компаний, руководители которых никогда в своей жизни не слышали про Customer Relationships Management, но успешно строили и управляли клиентскими отношениями. Поскольку собственно программный комплекс это просто мощный удобный и многопользовательский блокнот с информацией о ваших клиентах, их заказах, днях рождения и прочей очень важной информацией. (Пример про Зайцева).

Семь замечательных качеств CRM, которые приведут Вас к успеху.

1. ***Без общения нет понимания или демократию в маркетинг.***

Традиционные маркетинговые технологии устанавливают одностороннюю передачу информации (монолог) от производителя (продавца) к потребителю, изредка интересуясь мнением потребителей (фокус группы, опросы…). В политике это называется тоталитаризмом. Построить комфортную потребителю среду можно только настраивая двусторонние интерактивные диалоги с ним.

CRM позволяет:

- *Проявить инициативу установления дружеских взаимоотношений*
- *Узнать больше о потребителе*
- *Сказать только то, что хочет слышать конкретный потребитель, не заваливая его массой раздражающей рекламы и сэкономить на этом*
- *Услышать и учесть, что он хотел бы видеть от Вас*
- *Эффективно и быстро вспомнить всю историю взаимоотношений*
- *Периодически возобновлять общение*
- *Привлекать потребителя к процессу создания, изменения и продвижения продукта*
- *Построить профиль вашей целевой аудитории в целом и персонализировано*

2. ***Командная работа или как сшить костюм не по-Райкину***

Клиентоориентированные технологии и архитектура CRM, предполагают целевые, кроссфункциональные организационные структуры. Систематизация, прозрачность и формализация бизнес процессов и информации, высокий уровень интеграции отделов, подразделений и сотрудников, в т.ч. удаленных, снимает традиционные внутрифирменные антагонизмы и конкуренцию, организует командную работу в больших и разнофункциональных коллективах. Наличие единого информационного проектного или производственного и клиентского поля, повышает качество, скорость и обоснованность принятия решений. Высокий уровень человеческих отношений делает труд приятным как для заказчика, так и для исполнителя.

3. ***Учет, контроль плюс компьютеризация всей страны.***

Формализация кроссфункциональных и клиентских отношений, позволяет контролировать, учитывать и корректировать все этапы создания и реализации продукта, производства сервисных и гарантийных работ, организации после

продажного обслуживания. Другими словами, в любой момент времени можно оценить эффективность как коммуникационных каналов, так и персонально любого менеджера.

4. Скидки только потенциальным клиентам или немного коммунизма

Поскольку Вы четко отслеживаете жизненный цикл каждого клиента, прибыль принесенную каждым клиентом, уровень скидок или других инвестиций по стимулированию клиентов, может быть индивидуальным, адресным и поистине щедрым для потенциальных клиентов.

5. На пути к долголетию или живой клиент – лояльный клиент.

Если Вас хозяин ресторана встречает у порога, знает ваши любимые блюда, готовит их исключительно для Вас, зная о Ваших юбилеях бронирует столик и спрашивает, что ВАМ приготовить, тогда когда Вы еще не задумываетесь где отметить торжество, будете ли Вы искать альтернативу этому ресторану?

6. Подобное рождает подобное

7. Второй фронт или стратегическое партнерство

Уникальные знания о Ваших клиентах сами по себе являются ценным продуктом, но упаси Вас бог от их продажи. Гораздо эффективней использовать уникальность продукта для совместного продвижения комплиментарных продуктов или услуг.

Подходы к управлению затратами в компании холдингового типа.

Петрова И.М., к.э.н., Кузенков А.Л., к.э.н., ОАО «Русский алюминий менеджмент», Москва

Переход на рыночные формы хозяйствования, активно осуществляющийся в последнее десятилетия, ознаменовал для большинства российских предприятий смену эпох и ориентиров: на место диктата производителя, продукция которого потреблялась почти со 100% гарантией, пришло «осознанное» производство под конкретного потребителя с определенными предпочтениями и финансовыми возможностями. В результате, доходы компаний стали менее регулируемы, чем затраты. Так, например, цены на продукцию могут быть регламентированы биржевыми котировками (цветные металлы, нефть), давлением конкурентов (автомобилестроение), колебаниями спроса (сельскохозяйственное машиностроение), сложившейся конъюнктурой (туристические услуги) и другими внешними, то есть фактически неконтролируемыми со стороны менеджмента предприятия факторами. В этих условиях управление затратами становится не просто деятельностью, от эффективности которой зависит выживание предприятие и размер прибыли, а превращается в основное конкурентное преимущество и основу развития бизнеса.

Особенность управления затратами в холдинговых, и, тем более, в транснациональных компаниях состоит в необходимости ведении систем параллельных учетов затрат и результатов, разветвленных по нескольким признакам: по валюте; по целевой сфере учета (бухгалтерский, налоговый, управленческий); по методологии учета затрат и результатов (по полным затратам, по переменным затратам, по затратам периода, по затратам на выпуск и реализацию продукции, по полным затратам холдинга, по затратам его структурных единиц и др.).

Эти особенности учета и планирования затрат плохо сочетаются с уровнем постановки экономической работы в производственных подразделениях холдингов. Заводскими работниками среднего и нижнего звена они кажутся навязанными извне и не способными помочь в текущей работе. Как правило, переход от традиционных форм учета и планирования к новым совершается слишком быстро, чтобы на всех уровнях быть корректным.

Отклонения от теоретически хорошо продуманных схем отнесения затрат вскрываются в больших компаниях не сразу, так как в традиционно советской системе управления они могут быть спрятаны абсолютно надежно. Как правило, возможность глубокого содержательного анализа ошибок отсутствует (из-за фактора времени и др.), в результате приходится прибегать к «причесыванию» управленческой отчетности на основе поверхностной правки данных.

Что же сегодня наиболее актуально для крупных промышленных холдингов в сфере управления затратами? Мы бы выделили три главных задачи.

Во-первых, это мониторинг данных об интегральных затратах по холдингу.

Во-вторых, - повышение обоснованности планирования и контроля над затратами за счет максимальной их детализации.

В-третьих, - получение возможности оптимизации затрат за счет новых алгоритмов распределения косвенных затрат, пересмотра норм и нормативов, ускорения управленческой реакции.

Проблема интегральных затрат порождена сознательным разделением сфер ответственности в высшем менеджменте холдинга. Формально, ряд подразделений холдинга является независимыми юридическими лицами. Информация о затратах и результатах дробится еще и для того, чтобы затруднить ее утечку. Наконец, разветвленная структура холдингов допускает существование в нем множества центров принятия решений. Результатом становятся несогласованность, дублирование и неоптимальность действий.

Именно с данной точки зрения уже целесообразно создание центра единого управления затратами в масштабах всего холдинга. По его информации можно будет увидеть максимально приближенное к истине соотношение в холдинге затрат и результатов. Это становится тем более важным, что с ростом холдинга в его структурах становится все больше топ-менеджеров, наделенных правом самостоятельного распоряжения значительными средствами, а сам холдинг захватывает в сферу своего бизнеса все менее доходные (потенциально) предприятия.

Проблема максимальной детализации затрат встает каждый раз, когда необходимо определить насколько обоснованы планируемые или отчетные затраты. На уровень центральных компаний обычно приходит настолько агрегированная информация о затратах, что обосновать степень достоверности отчета или корректности плана не представляется возможным. Такие отчеты дают ответ на вопрос об общей причине изменения или отклонения, но они редко дают полный ответ, указывающий реальный показатель, в отношение которого возможно и необходимо управленческое воздействие со стороны менеджмента предприятия или холдинга.

Декомпозиция важна и для поиска более обоснованных зависимостей формирования затрат.

Проблема оптимизации затрат относится к управлению данным аспектом деятельности холдинга. Анализ практики управления затратами показывает, что как бы жестко ни регламентировались размеры ассигнований на затраты в заводских подразделениях, обычно изыскиваются резервы для нерационального потребления затрат. Причина в ненапряженности исходных норм и нормативов, усугубившаяся многолетним их замораживании на многих предприятиях. Общий сравнительный анализ затрат на производство по многим заводам показывает их отставание по эффективности использования затрат от заводов ведущих зарубежных фирм. Возможности оптимизации затрат могут быть реализованы в случае их максимальной декомпозиции и совершенствования нормативного хозяйства, которое на сегодняшний момент является морально устаревшим, не отражающим точно трудовые и материальные затраты предприятия, делающим неприменимыми прежние стоимостные пропорции для планирования и контроля.

Прежде всего, предприятиям пришлось заново создавать систему отслеживания и прогнозирования своих основных стоимостных параметров: цен на потребляемые ресурсы, нормативной величины оборотного капитала, оценки стоимости основных фондов и объема амортизационных отчислений, политики оплаты труда, оптимизации объемов обязательных платежей, системы цен реализации со скидками

и наценками, жесткого контроля административных, операционных и социальных расходов.

Сегодня наступает очередь ревизии старых технических норм. Часть из них устарела из-за использования более прогрессивного оборудования, другая – из-за изменения параметров используемых сырья и материалов, изменилась и технология управления производственными процессами. Так разработка более совершенных моделей технологических операций, а так же средств автоматизации контроля и управления ими, могут более оперативно и в автоматическом режиме оптимизировать технологические параметры производства, более точно определять состояние оборудования, а, следовательно, – потребность в его ремонте, снижать соответствующие затраты.

Наконец, автоматизация учета затрат, с максимальной их детализацией, позволит выявлять обоснованные их составляющие в традиционно трудных для нормирования сферах деятельности: в ремонтных, обеспечивающих и транспортных службах. Здесь также удастся выявить ранее неочевидные закономерности, а автоматизация обработки информации позволит получать отчетные данные в реальном масштабе времени, т.е. делать отчетную информацию доступной для принятия решений на следующий плановый период.

Таким образом, построение системы управления затратами в крупном промышленном холдинге должно базироваться на следующих принципах

- Наличие Персонала (в Компании и на предприятиях), обученного методологии управления затратами, сориентированного на совершенствование и обеспечение саморазвития системы

- Оптимизация и структурирование информационных потоков внутри Компании, между Компанией и предприятиями

- Создание базовых аналитических форматов управленческой отчетности для менеджеров, принимающих затратообразующие решения по сделкам, клиентам, продуктам, бизнес-единицам, функциям, инфраструктуре, обеспечивающим системам в удобном и интеллектуальном интерфейсе.

- Проектирование и обновление методологии управления затратами и расчетных инструментов, представляющих собой комплекс нормативов, баз данных и электронных таблиц, а также (возможно) заказное программное обеспечение, интегрированные с информационной системой Компании.

- Жесткое регламентирование бизнес –процессов и процедуры управления затратами.

Опыт построения локальных систем управления на действующем предприятии. (На примере системы управления персоналом в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ").

Пихтовников Ю.В., ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ", Пермь

Начиная с 1995г. в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" идет непрерывный процесс преобразований. Кризис, постигший предприятие в 1994г. году заставил пересмотреть принципы, по которым это предприятие жило. Во главу угла была поставлена экономика. Именно тогда, в 1995г. новая руководящая команда сделала ставку на построение специализированного предприятия нефтедобычи.

Прошедшие шесть лет стали новейшей историей предприятия. За этот период было сделано достаточно много: от процесса реструктуризации – выделения несвойственных производств в самостоятельные предприятия, обслуживающие добычу, до отказа от традиционной для отрасли структуры. Девиз ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ": «инновационность, системность, динамичность».

Задачей управления Обществом является создание структуры, способной адекватно реагировать на изменения внешних условий деятельности. Для того чтобы система была динамичной, в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" был произведен переход от функциональной модели управления к управлению по процессам. Структурные подразделения в масштабах предприятия более не являются объектом управления.

Не секрет, что добыча нефти и газа, как правило, ведется вне главного офиса предприятия. В ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ", например деятельность осуществляется в трех нефтяных районах с удалением от Центрального аппарата управления до 500км. Поэтому традиционная структура предприятия нефтедобычи предполагает дивизиональное построение. Логика управления при этом следующая: Центральный аппарат управления, Нефтегазодобывающие управления (филиалы в районах с полноценным аппаратом), Цеха добычи.

При построении управления по процессам происходит изменение как характера деятельности, так и, соответственно, изменение организационной структуры. Подобные изменения порождают определенные проблемы и требуют особо осторожного подхода при проведении. Осторожность требуется для сохранения работоспособности предприятия не только в текущей ситуации, но и в будущем, так как изменения носят принципиальный, стратегический характер.

В начале 2000 года руководством ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" была поставлена задача совершенствования принципов работы с персоналом и формирования системы управления персоналом.

Формирование проводилось посредством:

- выстраивания стратегических целей управления,
- создания действенной организационной структуры управления персоналом,

- формирования концептуальных основ и регламентации функционирования отдельных подсистем (направлений деятельности, механизмов и процедур) системы управления персоналом.

В прежнем виде система управления персоналом носила «учетно-регистрационный» характер и не успевала реагировать на изменения, происходящие в Обществе. Построение кадровых служб варьировалось от полного объединения функций в рамках одного подразделения до выделения отдельных подразделений под каждое из основных направлений деятельности.

В результате проведенного в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" мониторинга были выявлены основные проблемы и разработаны рекомендации по построению СУП. Для эффективной поддержки структурных изменений, происходящих в Обществе, системой управления персоналом требовалось дополнительное согласование ее целей со стратегией предприятия.

Цель системы управления персоналом была сформулирована исходя из целей и задач основной деятельности предприятия: «Развитие и оптимальное использование кадрового ресурса, способного и готового обеспечить стабильное развитие Общества».

В 2001 году создана **новая организационная структура** Управления персоналом на основе функционального анализа, унификации выполняемых функций, и их перераспределения между отделами Управления персоналом на основе принципа «специализации».

Для эффективного функционирования системы управления персоналом формируются концептуальных основы, которые в виде общих подходов и правил управления персоналом в нашем Обществе закреплены в ряде документов (в Меморандуме развития, Кадровой политике, Социальной политике, Кодексе поведения).

В **Меморандуме** сформулирована миссия Общества «Максимальное нефтеизвлечение за весь период эксплуатации объектов разработки (месторождений) с соблюдением требований лицензий, промышленной и экологической безопасности, при оптимальных издержках на эксплуатируемых объектах».

Кадровая Политика В соответствии со стратегической целью системы управления персоналом Общество в данном документе предъявляет своим работникам следующие требования: Профессионализм. Обязательность. Порядочность.

В данной Политике четко обозначен комплекс мероприятий, обеспечивающих развитие и закрепление качеств работников. В основу этих мероприятий положены принципы, большинство которых защищают права работника.

Кодекс работников ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ» конкретизирует понимание каждым работником степени личной ответственности за уровень культуры Общества в целом

Социальная политика направлена на повышение качества жизни работника ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ», на сближение интересов Общества с интересами работников.

В **Концепции охраны здоровья** работников ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" реализован системный подход к организации работы по этому направлению, дана

характеристика основных элементов и функций системы, а также этапы реализации системы и роль подразделений Общества в осуществлении политики по охране здоровья работников

После определения основных направлений и принципов деятельности в сфере управления персоналом, настала очередь формирования **регламентов** по конкретным кадровым мероприятиям. Все действующие и вновь создаваемые положения приводятся в соответствие с поставленными целями.

Одним из первых был разработан и внедрен **регламент по подбору/отбору специалистов**. Главными целями документа являются обеспечение заполнения вакантных должностей и оценка кандидатов на соответствие требованиям должности и Общества.

Принципиальными и новыми моментами в процедуре подбора и отбора является то, что, отбор происходит на основе соответствия требованиям должности и организации по результатам выполненных профессиональных заданий, тестирования профессионально-важных качеств, интервью, групповой работы кандидатов. И оценка соответствия требованиям должности и организации обязательна для всех кандидатов. Работы по поиску и предварительной оценке осуществляет специалист по подбору и отбору.

В стадии разработки находится **положение по обеспечению трудовой дисциплины**. Цель создания данного положения определяется необходимостью разработки и внедрения комплекса мероприятий по обеспечению соблюдения трудовой дисциплины, необходимостью качественных изменений отношения работников Общества к трудовой дисциплине.

Среди задач данного документа – дать руководителям необходимые для управления персоналом средства, в виде знаний, умений и навыков, выделить работников и руководителей, игнорирующих требования по соблюдению трудовой дисциплины, при приеме новых работников не брать склонных к нарушению норм и правил Общества. Одной из особенностей данного регламента является закрепление персональной ответственности руководителей и рабочих за соблюдение трудовой дисциплиной.

В стадии запуска пилотного проекта находится **регламент оценки деятельности**, цель которого – определение результативности и качества исполнения работ специалистами и руководителями Общества, мотивирование работников на повышение профессионального уровня и качественное выполнение функциональных обязанностей.

Принципиальным отличием новой системы оценки деятельности является то, что процедура становится открытой по отношению к самому работнику. Меняется количество и качество получаемых результатов. Процедура оценки позволит получить объективные показатели оценки деятельности не только по каждому работнику, но и по структурному подразделению и по Обществу в целом.

Сейчас на стадии проектирования находится **регламент аттестации персонала** – оценка квалификации работников. Оценка проводится для определения соответствия работника занимаемой должности и установление категории оплаты труда. Целью проекта является разработка методического обеспечения, позволяющего оценивать соответствие реально выполняемой работы требованиям, которые предъявляются к должностной позиции.

Результаты аттестации должностей являются основой для построения системы оплаты труда, материального стимулирования, описания должностных позиций и требований к работникам, занимающих данные должностные позиции.

Не были обойдены и вопросы **информационного обеспечения**. Разработанная в ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ" система «Персона» является единой базой данных по кадрам предприятия и обеспечивает информационную поддержку работы Управления персоналом, в том числе и поддержку процесса принятия решений. Система позволяет гибко реагировать на изменение требований и легко интегрируется в системы управления предприятием.

На всю разработку ушло чуть больше года. И уже сегодня мы получаем результаты, которые подтверждают правильность выбранной стратегии в области управления персоналом.

В последние годы наблюдается тенденция стабильного снижения числа нарушений по основным показателям состояния трудовой дисциплины. Показатель нарушения трудовой дисциплины снизился в полтора раза, что для ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ", прошу мне поверить, очень существенно.

Иллюстрацией может явиться то, что потери от прогулов снизились в 20 раз. Кроме того, за 2001 год не было зарегистрировано ни одного нарушения общественного порядка.

Ежегодно в Обществе обучается не менее 58% работников, при этом увеличиваются средства, выделяемые на обучение на 0,5%.

На ежегодный конкурс молодежных разработок было представлено в 2 раза больше работ – 55.

Целенаправленная работа по охране здоровья работников позволяет неуклонно снижать заболеваемость – средняя продолжительность пребывания одного работника Общества на больничном листе снизилась на 9,2%.

Мы считаем удачным полученный опыт. Как видно из вышесказанного, «вживление» новой системы в «организм» предприятия не вызвало, если продолжать использовать медицинскую терминологию, отторжения, изменения явились органичными.

Залогом, на мой взгляд, является изначально верная организация работ по проведению изменений, неоценимую помощь в которой оказали внешние консультанты. Это и грамотное планирование, и точное проектирование, и ритмичное внедрение. Огромную роль сыграл анализ изменений, проведенных ранее на предприятии, что позволило избежать системных ошибок и получить имеющийся результат.

ЧТЗ: от банкротства к эффективной работе».

Платонов В.М., Челябинский тракторный завод, Челябинск

Челябинский тракторный завод – предприятие с большими историческими и производственными традициями. Созданный в годы первых пятилеток, завод стал первым в стране производителем гусеничных тракторов. В 1933 году с конвейера сошли первые тракторы, а уже в 1938 году дизельный трактор С-65 был отмечен высшей наградой на всемирной выставке в Париже. В годы войны ЧТЗ стал Танкоградом, объединив в единый производственный комплекс эвакуированные Кировский, а также Харьковский моторный завод. За эти годы было выпущено 18 тысяч танков и САУ, более 48 тысяч танковых двигателей, чем внесен большой вклад в победу над врагом. После войны тракторы ЧТЗ участвовали в освоении целины, нефтяных и газовых месторождений Сибири, в строительстве БАМа, и многих других стройках, создавших нынешний экономический потенциал России.

В ноябре 1984 года на заводе был собран миллионный трактор, а своего пика производства ЧТЗ достиг в 1988 году, когда с его конвейеров сошло более 31,7 тысячи тракторов. По объему товарной и нормативно-чистой продукции, численности работающих в объединении (свыше 60 тысяч человек) ЧТЗ был крупнейшим тракторостроительным предприятием страны.

За последние десять лет ОАО «ЧТЗ», характерный для многих гигантов машиностроительного комплекса: снижение объемов производства, разрыв многолетних хозяйственных связей, сокращение численности персонала, передача в муниципальную собственность социальной сферы.

Не обошли завод кризисные явления в нашей экономике – стремительный рост цен, снижение платежеспособного спроса, бартер, долги в бюджет, внебюджетные фонды, поставщикам, многомесячная задолженность по заработной плате.

Усугублению кризисных явлений в немалой степени способствовала смена руководства АО, произошедшая в конце 1995 года. Новая команда руководителей, не имея практического опыта управления на крупном машиностроительном предприятии, за два с половиной года привела прибыльное, устойчиво работающее предприятие до банкротства. Для объективного сопоставления приводятся итоги за 1995 и 1997 годы. Итак, 1995 год: изготовлено 3076 инженерных машин, затраты на 1 рубль товарной продукции – 81,2 коп., прибыль от реализации 135,2 млн. рублей, численность ППП – 27,8 тыс. человек.

Закономерным итогом такой деятельности тало признание ОАО «ЧТЗ» банкротом арбитражным судом Челябинской области в феврале 1998 года. Следует отметить, что в это время предприятие было практически остановлено: отсутствовали оборотные средства, быстрыми темпами росла задолженность перед энергетиками, бюджетами всех уровней, задержка заработной платы достигла 8 месяцев, по подразделениям прокатилась волна забастовок. В этих условиях в акционерном обществе с 01.04.98г. было введено конкурсное производство, и началась «новая история» ОАО «ЧТЗ».

В ходе конкурсного производства новой (старой) команде менеджеров, пришедших на ЧТЗ вместе с конкурсным управляющим, предстояло выяснить массу сложнейших организационный, юридических и технических задач, из которых можно выделить следующие:

1. **Восстановление производства**

По закону конкурсное производство не предусматривает восстановления выпуска продукции на обанкротившемся заводе, а предполагает лишь его распродажу с целью удовлетворения требований кредиторов в порядке очередности. Однако новой команде управленцев – по согласованию с комитетом кредиторов и при полной поддержке областной администрации - было принято нестандартное решение: возобновить выпуск продукции, сходя из того, что работающее предприятие, выпускающее пользующуюся спросом продукцию, представляет гораздо больший интерес для потенциальных покупателей. Распродажа же по частям отдельных производств, зданий, оборудования, привела бы по существу к ликвидации тракторного завода, как единого производственного комплекса.

2. **Возврат имущества, восстановление имиджа**

В течении 1998 года в результате проведения большой юридической работы и ряда арбитражных судов акционерному обществу было возвращено имущество на сумму 1,5 млрд. деноминированных рублей, незаконно отторгнутое командой прежнего собственника.

Одной из труднейших задач, стоявших перед конкурсным управляющим, была задача восстановления кредита доверия ЧТЗ, как со стороны поставщиков, так и стороны потребителей его техники. Восстановить имидж надежного партнера, аккуратного плательщика, производителя качественной техники, после произошедших с заводом катаклизмов и передряг было чрезвычайно сложно, но это удалось. Пошли навстречу заводу энергетики, металлурги, налоговые органы, другие кредиторы, и завод заработал.

3. **Вторичный рынок**

Одним из наследств, доставшихся новой команде менеджеров от «старого режима», было наличие большого количества посреднических структур фирмочек, через которые прежне руководство реализовала продукцию по заниженным ценам в ущерб заводу, но не в обиду себе. Следствие такой деятельности стало фактическое создание вторичного рынка нашей продукции, где цены были существенно ниже заводских. Это отсекало завод от конечных потребителей, потребовало применения сложных взаимозачетных схем в расчетах. Достаточно сказать, что в первые месяцы конкурсного производства доля денежных средств выручке от реализации была на уровне 10 %. Потребовалась большая, кропотливая работа, прежде всего коммерческих структур предприятия – чтобы изменит ситуацию. Сейчас вторичный ранок инженерных машин практически отсутствует, ведется активное наступление на вторичный рынок запасных частей. Результаты налицо: удельный вес денежной составляющей в доходах предприятия в настоящее время свыше 70 %.

4. **Эффективный бизнес**

Поставленные в ходе конкурсного производства задачи нельзя было решить без создания эффективного антизатратного механизма, имеющего целью снижение издержек, пресечение нерационального использования финансовых и материально-технических ресурсов, минимизацию затрат. Были разработаны конкретные мероприятия по структурное перестройке АО, направленной на создание эффективного механизма управления, ликвидацию убыточных, ненужных для производственного цикла подразделений. Был поставлена задача сконцентрировать максимум производственных мощностей по выпуску инженерных машин и запасных частей к ним на главной производственной площадке в том числе освоить в

случае экономической целесообразности – производство изделий, получаемых по кооперации. При этом попутно решались задачи: повышения загрузки собственных мощностей, создания новых рабочих мест, уменьшения зависимости от «капризов» поставщиков.

5. Работа на перспективу

Практически с первых дней конкурсного производства, наряду решением текущих, повседневных вопросов выживания предприятия, перед конструкторско-технологическими службами были поставлены задачи работы а перспективу: совершенствование выпускаемой техники, расширение производства техники горизонтального ряда, создание новых промышленных образцов. В короткие сроки, в сложнейших условиях банкротства на ЧТЗ был разработан и изготовлен новый танковый двигатель, который по результатам испытания получил высокую оценку и официально признан базовым доля танка Т-90С. На предприятии ведется серьезная работа по модернизации выпускаемых бульдозеров и трубоукладчиков, разработаны новые, более совершенные модели тракторов, минидизелей и другой продукции.

6. Кадровая и социальная политика.

Одна из проблем, которую предстояло решить - кадровая. С одной стороны с завода ушло большое количество квалифицированных работников, в основном молодого и среднего возраста, с другой – резко сократилось, а в 1996-1997 годах практически прекратилось поступление на предприятии молодых специалистов. В результате средний возраст работников предприятия в 1996 году достиг 47 лет. Таким образом, необходимо было решить первостепенно вопрос комплектования кадрами на первый момент и сформировать кадровый потенциал предприятия.

В результате позитивных перемен, произошедших за последнее время, на предприятие вернулась значительная часть кадровых работников. Динамика прироста кадров следующая: в 1997 году на завод было принято 2892 чел., в 1998г. - 3343, в 1999г. – 5442, а в 2000г.-7731 чел. Приоритетным направлением кадровой политики являлось привлечение на завод молодежи. Несмотря на трудное финансовое положение молодым специалистам, окончившим вузы и заключившим договоры о работе на предприятии в течении трех лет, выплачивается единовременно пособие в размере 1500 руб., при возвращении на завод молодых специалистов после службы в армии им выплачивается пособие в размере средней заработной платы по АО. Если в 1997 г. выпускников вузов, пришедших на завод было всего 7 человек, то в 1999 г. их число выросло до 35,а в 2000 г. – до 79 человек. В общей сложности количество принятых на завод работников в возрасте до 30 лет, увеличилось более чем в 3 раза, средний возраст работников завода в 200 году составил 43,8 года.

В коротком выступлении невозможно даже просто перечислить ту массу проблем, которые приходилось решать в практической деятельности. На протяжении трех лет на предприятии велась (и продолжает вестись) тяжелая, кропотливая работа по восстановлению славных традиций ЧТЗ. И если в 1998 год был годом выживания предприятия (быть или не быть), 199 год – годом восстановления и выхода на безубыточную работу, то 2000 год, без сомнения, можно назвать годом подъема, в котором были превышены недавно казавшиеся недостижимыми рубежи 1995 года.

В 2000 году выпущено 3610 инженерных машин, запасных частей произведено на сумму более 570 млн. руб., реализованная продукция превысила 3,5 млрд. руб., получено более 300 млн. рублей прибыли.

На ЧТЗ вовремя и в полном объеме выплачивается зарплата, уровень которой вы декабре 2000 года достиг 2840 рублей (180 % к декабрю 1999 года). В полной мере погашена задолженность по банкротству перед кредиторами 1 и 11 очереди. Существенно – почти в 5 раз возрос объем экспорта в страны дальнего зарубежья, в том числе в течение года отгружено 117 инженерных машин на сумму 3,34 млн. долларов, тракторные запчасти на сумму свыше 0,5 млн. долларов. Среди стран, с которыми заключены экспортные контракты: Монголия, Вьетнам, Китай, Болгария, Венгрия, Чехия, Словакия, Польша, Германия.

Главной задачей на 2001 года для нас является завершение конкурсного производства путем реструктуризации нынешнего ЧТЗ, создания нового АО, которое в дальнейшем сможет выкупить имущество, относимое к эффективному бизнесу, расплатиться с кредиторами и продолжить эффективную работу по производству инженерной техники.

В связи с этим, хотелось бы остановиться на некоторых проблемных вопросах, общих для многих промышленных предприятий.

1. Несовершенство закона о банкротстве.

Нельзя «стричь под одну гребенку» со всеми градообразующие предприятия, а также предприятия, имеющие оборонное значение или выпускающие импортозамещающую продукцию. Необходимо предусмотреть процедуру своеобразной национализации таких предприятий путем передачи государству его акций в размере долга перед бюджетом.

2. Техническое перевооружение.

Учитывая чрезвычайно высокий уровень износа технологического оборудования, необходимо законодательно предусмотреть дополнительные льготы для предприятий, осуществляющих техническое перевооружение, как в Законе «О налоге на прибыль», так и путем освобождения от НДС и пошлин импортного технологического оборудования, не производимого в России. Рассмотреть вопрос о создании Российского банка реконструкции и развития, предоставляющего льготные целевые кредиты на техническое перевооружение предприятий , имеющих государственное значение.

3. Стимулирование лизинга

В настоящее время многие потенциальные потребители продукции машиностроения не способны приобретать технику из-за ее высоких цен, особенно это касается сельского хозяйства. Необходимо практическое осуществление мер государственной поддержки деятельности лизинговых компаний, продекларированных в ст.36 ФЗ «О лизинге». Кроме того, необходимо устранить многочисленные противоречия, имеющие место в ФЗ «О лизинге», гражданском, налоговом и таможенном кодексах.

4. Снижение налоговой нагрузки на предприятия тракторного и сельскохозяйственного машиностроения.

Все льготы по налогообложению, введенные с 01.0~.2001 года 11 частью налогового кодекса, для предприятий тракторного и сельскохозяйственного машиностроения единовременно были «похоронены» новым тарифом страховых платежей в фонд социального страхования от несчастных случаев (8,5 % вместо 4,3 %). Это приведет соответствующему еще большему подорожанию техники и сделает ее еще менее доступной для сельскохозяйственных производителей. Кроме того,

явно необъективным представляется отнесение предприятий ТиСХМ к 22 (наивысшему!) классу профессионального риска.

5. Госзаказ

Руководителям всех предприятий, выпускающих спецтехнику, совершенно необходимо иметь ясность с объемами госзаказа и финансированием не только на текущий год, но и на 5-10 лет вперед, чтобы соответственно этому сформировать планы НИР и ОКР, просчитать необходимые затраты на выполнение этих работ. В противном случае получается работа на свой страх и риск без четких ориентиров и ясных перспектив.

Иностранные прямые инвесторы - управление ростом Российских компаний.

Родионов И.И., "AIG-Brunswick Fund ", Москва

- виды инвестиций
- спор с директорами-хозяевами
- основные заблуждения:
- обстановка такая изменчивая, что нельзя работать по плану (жизнь сегодняшним днем)
- боюсь сформулировать стратегию в слух, а т.б. формализовать ее
- сейчас рост не нужен, а когда понадобится - сделаем
- не буду тратить время на инвесторов, я такой хороший, что сами придут и пусть они тратятся
- выиграет тот, кто идет вперед на шаг, даже если реальность не благоприятствует и какая бы стратегия не реализовывалась
- несмотря на уникальность ситуации в России, законы и правила бизнеса - едины:

- бизнес или не бизнес (машинка для зарабатывания денег или клуб друзей)
- рост или гибель
- консолидация как самостоятельная задача
- рост для экспансии и поглащений или примыкание
- необходимость четкого видения у хозяина на длительную перспективу - продолжение бизнеса или выход (отъезд на Багамы)
- захват рынков, как самостоятельная бизнес-задача
- разница масштабов и необходимость изменений организации бизнеса при переходах с уровня на уровень
- невозможность роста в требуемом темпе за счет внутренних источников и кредитов
- средства для развития:
- венчурное финансирование - унизительный этап, который лучше пройти
- обеспеченное кредитование
- **1PO** как неизбежный шаг в большом бизнесе
- портфельщики и спокойные финансовые инвесторы - паразиты компании, но друзья хозяев
- необеспеченное заимствование - мечта, реализуемая только на определенном этапе, своего рода цель
- неизбежность привлечения прямого или стратегического инвестора
- для экспансии
- для примыкания к более крупному
- стратеги - скорее продавцы своего, чем союзники в развитии бизнеса
- прямые инвесторы - капризные невесты с завышенными требованиями
- что есть в России
- что можно ждать

- кажущиеся исключения
- семейный бизнес
- профессиональный бизнес
- бизнес-развлечение
- закрытый, корпоративный и семейный бизнес - те же самые стратегии
- особенности бизнеса, как ограничители для акционирования
- примыкание через франчайзинг и эксклюзив
- экспансия через захват рынков на основе монополии
- экспансия через качество и ответственность
- что хочет инвестор
- прямой - высочайшие требования, которые достижимы за счет:
- дешевизны (недооцененность активов)
- потенциала роста
- особенностей выхода
- стратегический
- почему деньги прямых инвесторов самые лучшие и условия, когда это правда
- не надо платить, его забота как он заработает
- разовьет и прибавит веса, цели совпадают
- партнер, которому придется советоваться
- как инвестор отбирает компании и принимает решения
- стратегии инвестора
- условия работы инвесторов и правила его действий
- инвестиционные решения
- дорогой штат
- дорогие юристы
- что хочет видеть инвестор в компании
- масштаб и перспективы роста
- открытость и понятность
- никакого криминала
- позиции в бизнесе и правительстве
- хороший cashflow
- четкую стратегию развития
- опытный и успешный менеджмент
- определенный уровень корпоративной культуры (выполнение обещаний, язык, знания)
- выращивание привлекательности для инвесторов
- формализация стратегии
- учет
- на что придется потратится
- консультанты
- аудиторы
- бухучет
- иностранный CFO и CMO
- постоянно обновляемый пакет документов для инвесторов

- что продает компания:
- новизну (мало шансов)
- содержание (content)
- дистрибуция
- основные ошибки, как их предотвратить и как бороться, если они сделаны
- как прямые инвесторы будут обманывать
- методы обмана инвесторов
- вытягивание показателей под valuation
- имитация стратегии развития
- возможности обмана инвесторов и имитации за счет финансовых технологий и недостаточность такого подхода или переход к прямому обману:
- счастье команды менеджеров (много и долго, а результат - как получится)
- valuation на основе физики
- искусственные слияния и поглощения
- незыблимые правила
- невозможно остановиться и оглядеться - либо нападение, либо обороны
- нельзя начинать не будучи уверенным, что закончишь, действительно хочешь это сделать и хватит сил и ресурсов.
- основная советская ошибка - иммитация - начинаем, не будучи уверенным, что закончим, на очередном этапе теряем результаты предыдущих или предыдущие не позволяют реализовать очередной этап
- могут быть ошибки, но д.б. сознательное решение об остановке, а не стихийное затухание процесса
- глупо обвинять финансистов - они делают то, что должны, а журналисты подходят к бизнесу с общеморальных позиций
- надо покупать дешевле, нельзя платить больше, чем стоит
- надо добиваться максимума прибыли
- скандалы вызваны неготовностью государственных органов
- сговор - не обман, а выход, так как иначе вообще не удастся, однако, потери государства при таком подходе - неизбежны.

Влияние сертификации системы качества на стоимость компании.

Скворцова Т.Н., ООО "БКГ менеджмент консалтинг", Москва

Кому нужна сертификация системы качества

Основой анализа влияния сертификации системы качества на стоимость компании является практика внедрения международных стандартов качества серии ISO 9000 на российских предприятиях. Интерес для исследования представляет сертификация *реально действующей* системы качества, а не формально полученный сертификат, не подтвержденный работоспособной системой качества.

Можно выделить следующие группы российских компаний, которым важен вопрос стоимости и которые выстраивают систему менеджмента качества:

- те, у которых доминируют *внутренние* стимулы к построению системы менеджмента качества:

  - компании, стремящиеся повысить свою эффективность и сохранить заданный уровень качества продукции при минимизации затрат,
  - компании-лидеры, максимизирующие качество продукции при заданном уровне расходов;

- те, у которых доминируют *внешние* стимулы к построению системы менеджмента качества:

  - компании, стремящиеся привлечь иностранные или российские инвестиции,
  - компании, готовящиеся к частичной или полной продаже.

Процедура выстраивания системы качества и последующего получения сертификата по стандартам серии ISO 9000 является трудоемкой, дорогостоящей и достаточно длительной, но, несмотря на это, все большее число российских компаний принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества. В приведенном выше списке компании либо *добровольно* идут на выстраивание системы качества и ее сертификацию *с целью повышения внутренней эффективности деятельности*, либо они *вынуждены* на это пойти *в ответ на требования рынка, партнеров, инвесторов или собственников*. В любом случае при выстраивании действующей системы качества вместе с международным сертификатом компания получает ряд существенных преимуществ, которые, в свою очередь, позитивно влияют на ее стоимость.

Для того чтобы определить, какие преимущества может дать сертификат, рассмотрим, что представляют собой международные стандарты серии ISO 9000, на соответствие которым проверяется система качества организации при сертификации.

Стандарты серии ISO 9000

Стандарты серии ISO 9000 разработаны Международной организацией по стандартизации на основе обобщения опыта ведущих предприятий в области управления качеством. Основной целью их создания была разработка требований к подсистемам и компонентам деятельности организации, выполнение которых свидетельствует о способности производить продукцию в точном соответствии с требованиями клиентов.

Стандарты серии ISO 9000 являются универсальными стандартами, общими для всех отраслей промышленности, секторов экономики и видов продукции. Стандарты содержат ряд требований, которые должны быть реализованы в системе качества

организации, но при этом они не предписывают, *как именно* должны быть реализованы эти требования. Организация самостоятельно *наиболее приемлемым для себя способом* определяет и документально оформляет, как требования стандарта реализуются в ее деятельности. В результате система качества всегда выстраивается индивидуально под конкретную организацию в соответствии с ее целями и задачами, спецификой внешнего окружения и внутренними особенностями деятельности. Именно поэтому систему качества одной компании невозможно напрямую скопировать и перенести на деятельность другой – слишком индивидуальна и даже уникальна каждая система качества.

Система качества, разработанная в соответствии со стандартом серии ISO 9000, – это *управленческая подсистема*, в основе которой лежит структурированный набор документов, регламентирующий основные аспекты деятельности компании. В соответствии с требованиями стандарта документация системы менеджмента качества должна включать:

1) политику и цели в области качества;

2) руководство по качеству, включающее описание области применения системы менеджмента качества, документированные процедуры системы качества и описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества;

3) документы, необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими (методологические и рабочие инструкции, регламенты, положения, пр.);

4) записи по качеству (протоколы, отчеты, записи о несоответствиях) – документы, отражающие фактическое состояние системы качества.

Документация системы качества, соответствующая требованиям международного стандарта, должна полностью описывать деятельность компании, особенно те процессы, которые существенно влияют на качество производимой продукции.

Стандарты серии ISO 9000 заключают в себе целый ряд возможностей, которые компания может реализовать при построении системы качества: это и совершенствование системы управления, и снижение издержек, и уменьшение рисков, и рост объема продаж[2]. Каждый из этих позитивных результатов по-своему влияет на стоимость компании.

Стоит отметить, что концепция стандартов серии ISO 9000 версии 2000 года основана на процессном подходе, который представляет деятельность компании в виде ряда *взаимосвязанных процессов*, с помощью которых компания разрабатывает, внедряет и улучшает результативность системы менеджмента качества. В соответствии с этим подходом каждый процесс в организации должен иметь своего «владельца», несущего ответственность за этот процесс и осуществляющего его мониторинг, измерение, анализ эффективности и корректировку. Периодическая деятельность по мониторингу и корректировке обеспечивает непрерывное совершенствование процессов деятельности компании. Система менеджмента качества содержит и другие встроенные механизмы самосовершенствования (внутренние аудиты, анализ со стороны руководства), которые в совокупности обеспечивают ее непрерывное и своевременное изменение в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Влияние системы качества на стоимость компании

---

[2] Вариант, когда система качества становится лишь бюрократической надстройкой к деятельности организации и не приводит к каким-либо позитивным изменениям в компании, также возможен и, увы, нередко встречается на практике. Причины такого явления известны, но лежат за рамками данной статьи.

Сертификации системы качества изменяет стоимость каждой из выделенных выше групп компаний за счет влияния различных факторов.

Компании, стремящиеся сохранить заданный уровень качества продукции при минимизации затрат

При выстраивании *процессной модели деятельности*, которая подразумевает управление процессами по «входу» и «выходу» и наличие инструментов определения эффективности каждого процесса, становится возможной оценка выгодности покупки результатов некоторых подпроцессов на стороне, т.е. применение *аутсорсинга*. Услуги сторонних организаций используются с целью *снижения затрат при условии сохранения текущего качества продукции*. В итоге организация получает возможность либо снижать цены, и за счет этого увеличивать объем продаж, либо повышать финансовую устойчивость бизнеса. Если стоимость компании рассчитывается *доходным методом*, основанным на определении дисконтированного денежного дохода, который принесет бизнес в будущем, то стоимость компании растет за счет снижения рисков будущих доходов и роста объема будущих денежных потоков.

Кроме того, выстраивание системы качества позволяет снизить затраты на управление. Документированность ключевых процессов деятельности компании обеспечивает их лучшую управляемость; контроль, анализ и пересмотр процессов обеспечивает их непрерывное совершенствование; распределение полномочий и ответственности персонала дает механизмы контроля исполнения обязанностей и меры предупреждения отрицательных результатов. Как результат – компания становится более прозрачной для руководства, повышается точность, качество и оперативность принятия управленческих решений. Действующая система качества позволяет сократить издержки на обнаружение и исправление дефектов, а также внешние и внутренние потери, вызванные дефектами и несоответствиями.

Компании-лидеры, максимизирующие качество продукции при заданном уровне расходов

На следующей после процессного управления фазе развития бизнеса[3] процессы, организованные по принципу контроля заданного качества результатов, уже обеспечивают низкий уровень издержек. Поэтому дальнейшее улучшение показателей деятельности компании становится возможным не за счет снижения цены, а за счет увеличения качества продукции и (или) услуг. Здесь также возможно применение аутсорсинга, но уже с иными целями – *для максимизации качества продукции при заданном уровне расходов*. Качество в определении международного стандарта – это способность продукции удовлетворить установленные или предполагаемые потребности клиентов. Улучшение качества означает, что продукция производится в большем соответствии с требованиями потребителей, что ведет к росту их удовлетворенности качеством продукции, и, как следствие, к росту лояльности клиентов и увеличению объемов продаж.

Компании, стремящиеся привлечь иностранные или российские инвестиции

Наличие международного сертификата системы менеджмента качества может иметь решающее значение при привлечении инвестиций, так как повышает уровень надежности и доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов, значительно снижает риски при оказании инвестиционной поддержки предприятию и является своего рода гарантом для инвестиционных компаний. Работа с компанией, имеющей международный сертификат по стандартам серии ISO 9000, считается менее рискованной за счет 2-х ключевых факторов:

---

[3] Фаза *управления сетями*, т.е. группой связанных деловой активностью предприятий.

- внутренней структурированности и упорядоченности деятельности компании, большей прозрачности системы управления;
- наличия периодического внешнего контроля со стороны независимого регистратора.

Для потенциальных инвесторов стоимость компании чаще всего определяется доходным методом, с помощью которого проверяется целесообразность инвестиционных вложений в компанию. В этом случае стоимость компании при сертификации увеличивается как минимум за счет снижения рисков будущих доходов.

Компании, готовящиеся к частичной или полной продаже

Обоснованная рыночная стоимость компании складывается из стоимости предприятия как системы элементов (активов) плюс системный эффект (goodwill). Гудвилл, «доброе имя» – это неосязаемые активы компании, включающие ее имидж, деловую репутацию, взаимоотношения с клиентурой, торговые марки, местонахождение, номенклатуру производимой продукции и др. Эти факторы отдельно не выделяются и не оцениваются в отчетности предприятия, но создают реальные экономические выгоды.

Построение системы качества позволяет в значительной степени улучшить такие составляющие гудвилла как имидж и репутацию компании. В то же время сама сертифицированная система качества компании является одной из составляющих гудвилла, соответственно, получение сертификата напрямую влияет на повышение рыночной стоимости компании. По сведениям международного регистратора «Det Norske Veritas», сертификация системы качества повышает рыночную стоимость компании в среднем на 10%.

Основные выводы

Если собственник ставит целью повышение стоимости компании (для дальнейшей продажи, капитализации, привлечения инвестиций, пр.), то получение сертификата на систему качества по стандарту ISO 9000 может стать реальным инструментом достижения данной цели. Система качества, выстроенная в соответствии с требованиями международного стандарта, может увеличить стоимость компании на 5-10%.

Система качества является эффективным инструментом упорядочивания деятельности компании. За счет документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта обеспечивается прозрачность, лучшая управляемость и непрерывное совершенствование деятельности компании.

И, наконец, система качества может быть использована как эффективный инструмент не только совершенствования системы управления, но и ее существенной реорганизации. При этом легче и безболезненнее проходит процесс внедрения нововведений в компании: за счет использования постановки системы качества как «легенды» изменений при проведении реорганизации компании достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны персонала.

Расчет потребности в кредитных ресурсах для покрытия дефицита денежных средств при оперативном планировании.

Чайков А.В., ОАО "Челябинский трубопрокатный завод", Челябинск

Одним из способов ликвидации бюджетного дефицита является привлечение заемных средств (кредитов банков). Как оценить эффективность привлечения кредитных средств? Как определить необходимый объем заимствования? На эти вопросы должен ответить финансовый менеджер при составлении бюджета предприятия.

При составлении бюджета предприятия по схеме «снизу» центры ответственности (в дальнейшем ЦО) самостоятельно определяют свои доходы и расходы на планируемый период. В деятельности любого предприятия существуют контрагенты, отгрузка в адрес которых будет производиться в счет увеличения дебиторской задолженности (как правило, это наиболее крупные партнеры). В то же время каждое предприятия имеет поставщиков материальных ресурсов, обязательным условием работы с которыми, является предварительная оплата, что также приводит к увеличению дебиторской задолженности. Таким образом, на предприятии необходимо создание системы стимулирующей ЦО не допускать не обоснованного роста дебиторской задолженности.

Решение вышеназванных проблемы возможно при введении ответственности службы сбыта предприятия за возвратность привлекаемых ресурсов. Формирование плана отгрузки предприятия производится через систему формирования заказов (рис.1). При этом, заказам, отгружаемым в счет увеличения дебиторской задолженности, может быть присвоен особый статус - особо контрольных заказов (ОКЗ). Дальнейший расчет бюджета предприятия позволяет определить расходы на закупку материальных ресурсов на выполнение ОКЗ, которые предприятие будет финансировать за счет заемных средств (основные материалы, энергетические расходы и т.д.). Сумма этих расходов должна покрываться привлекаемыми кредитами. При этом, сумма кредита и проценты за его использование также получают признак соответствующий конкретному ОКЗ. В то же время придание заказу статуса ОКЗ делает необходимым указание срока погашения дебиторской задолженности, тем самым, заставляя ЦО по сбыту продукции внимательно отслеживать возвратность денежных средств. Срок погашения дебиторской задолженности будет являться сроком привлечения кредитных ресурсов.

Часто заказы, размещенные на предприятии, являются переходящими с одного месяца на другой. Кроме того, заказы одного контрагента могут объединяться в группы при наличии общих контрактных условий, образуя так называемые группы ОКЗ.

Установление однозначной связи между привлекаемыми кредитными ресурсами и соответствующими отгрузками позволяет отнести расходы за пользование кредитами на соответствующие сделки. Это дает возможность организовать учет реальных затрат и определение реальной эффективности по контрактам. Таким образом, введение понятия групп ОКЗ в систему бюджетирования предприятия позволяет:

- рассчитать необходимый объем и сроки привлечения кредитных ресурсов;

- установить ответственность сбытовых служб за возвратность заемных средств;
- определить эффективность контрактов с точным разнесением расходов по привлеченным кредитам.

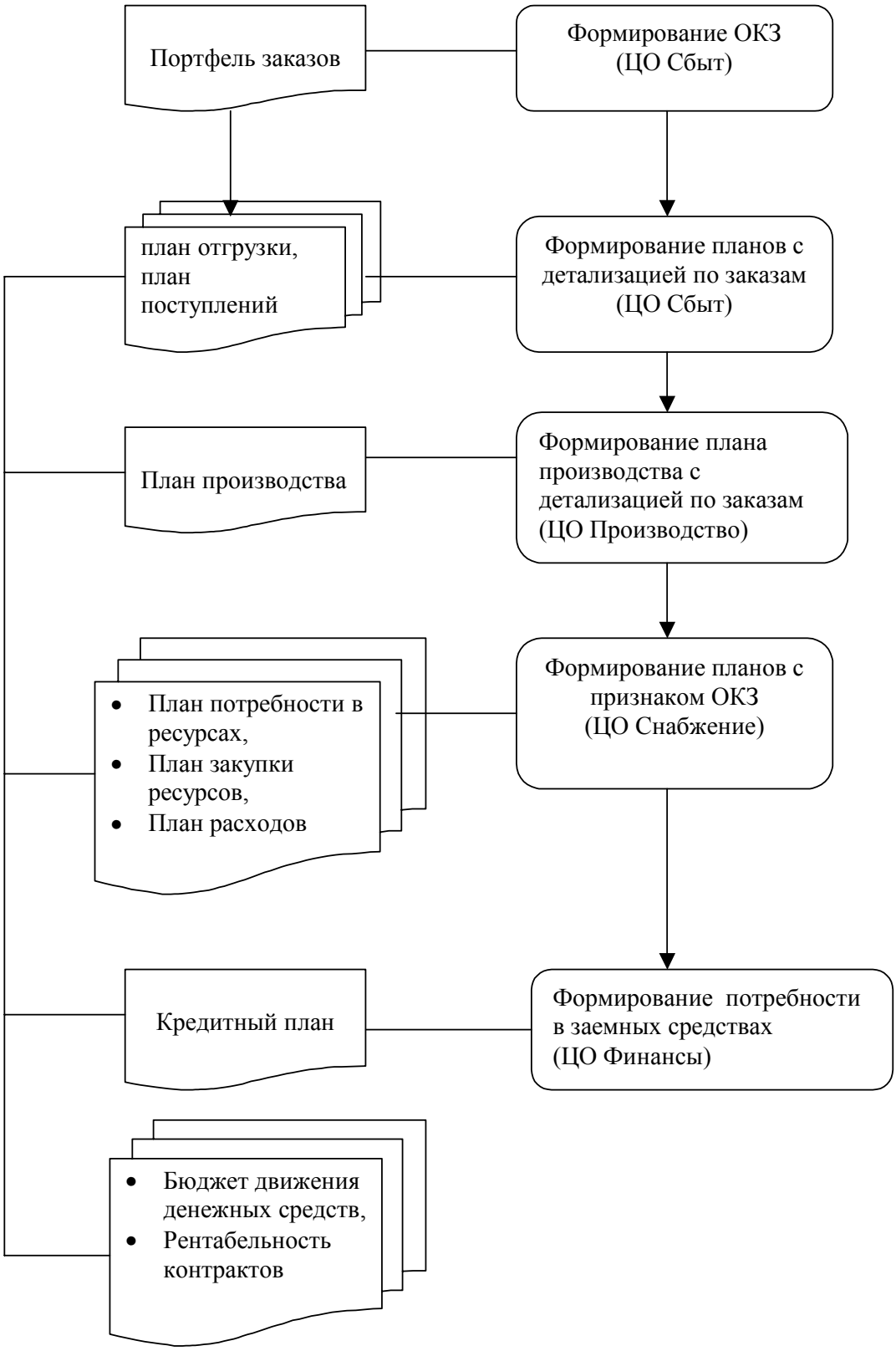


Рис. 1. Порядок планирования привлечения кредитных ресурсов при составлении бюджета предприятия.

Европа как путь интеграции России в мировую экономику.

Черемин С.Е., АКБ "Северо-восточный альянс", Москва

В конце 1996 г. была создана группа в составе 180 специалистов из всех стран ЕС, прошедших обучение и получающих текущую информацию, относящуюся к валютному союзу. Их приглашали на различные семинары и конференции, где они отвечали на многочисленные вопросы по поводу ЕВС и евро. Особые команды образовывались для разъяснительной работы среди представителей малого и среднего бизнеса, для выезда в "третьи страны". Во всей этой деятельности активное участие принимала общественная Ассоциация за валютный союз в Европе, находящаяся в Париже.

Договор, предусматривающий поэтапное продвижение к Экономическому и валютному Союзу, вступил в силу с 1 ноября 1993 г. В январе 1994 г. был создан Европейский валютный институт во Франкфурте-на-Майне (ФРГ), главной целью которого являлась подготовка к организации Европейской системы центральных банков (ЕСЦБ) и к эмиссии единой валюты – евро. В декабре 1995 г. на заседании Европейского совета в Мадриде была принята программа введения евро, которая была развита и конкретизирована на заседании того же совета в Дублине в декабре 1996 г. В 1999 г. начали осуществляться безналичные расчеты в евро, а с января 2001 г. введены в обращение и наличные деньги.

Переход к евро означает большую доступность национальных биржевых рынков для иностранных инвесторов и приведет к усилению конкуренции на этих рынках. Это означает дальнейший отход от доминирующей роли доллара и переход к многополярной системе. Отсюда вытекает возрастающее значение разработки согласованной политики и скоординированных действий на международной валютной арене, поскольку только на этом пути можно обеспечить необходимую стабильность всей системы.

Стабильность – ключевое понятие и главная цель в сфере валютных курсов – не означает, конечно, полной замороженности курсов. Здесь проявляется одна из глубинных проблем современной рыночной экономики на всех ее уровнях, а именно – как достичь оптимального сочетания двух противоречивых начал: динамизма и стабильности.

Можно ожидать, что создание валютного союза приведет к усилению международного сотрудничества и координации в этой области как на двусторонней основе (особенно по линии ЕС – США), так и на многосторонних форумах, в рамках "восьмерки", т. е. и с участием России и, конечно, Международного валютного фонда.

Создание Экономического и валютного Союза и введение евро, безусловно, приведет к укреплению этой важнейшей интеграционной группировки, будет способствовать ее экономическому развитию и укреплению ее позиций в соперничестве с США и Японией. Все это имеет значение и для России, которая в настоящее время предпринимает достаточно активные попытки более активно участвовать в европейской экономической жизни.

Соглашение о партнерстве и сотрудничестве между Россией и Европейским Союзом и учрежденный в соответствии с этим соглашением Совет сотрудничества России с ЕС, первое заседание которого состоялось в Брюсселе в январе 1998 г., наглядно подтверждает это. Несмотря на неминуемые трения и противоречия, сопровождающие этот процесс, дальнейшее сближение России и ЕС объективно совершенно неизбежно, какие бы организационные формы оно ни приобрело, каким бы темпом (ускоренным или замедленным) оно ни развивалось, какие бы проблемы при этом ни наблюдались. Поэтому, имея в виду общую долгосрочную перспективу, можно заключить, что многое из того, что идет на пользу ЕС, в принципе может быть полезным и для России.

Но, разумеется, есть другая сторона дела, касающаяся, прежде всего, непосредственных, ближайших последствий и перспектив этого процесса. Формирование в рамках ЕС по-настоящему единого экономического пространства, к чему приведет единая валюта, будет означать дальнейшее обострение конкуренции на этом пространстве, конкуренции, прежде всего, между европейскими компаниями, а также и с участием в этой борьбе американских, японских и других неевропейских фирм. А это значит, что российским товарам (кроме топлива и сырья) будет еще труднее пробиваться на европейский рынок.

Само решение (принятое еще в 1991 г.) о переходе к евро сразу же дало мощный толчок дальнейшей концентрации и централизации капитала в странах ЕС, породило множество слияний и поглощений как в рамках отдельных стран, так и между компаниями нескольких стран. В результате складываются мощные хозяйственные комплексы, готовые к конкурентной борьбе на объединенном единой валютой рынке.

Процессы концентрации и централизации капитала в Европе идут уже достаточно давно, однако до последнего времени они развертывались преимущественно в национальных рамках. Так, в период с 1990 по 2000 г. число поглощений и слияний выросло с 1787 до 2893 в промышленности и с 1283 до 3712 в сфере услуг, но 70% из них носили внутристрановой характер. В результате степень олигополии в масштабе ЕС в целом увеличилась незначительно (в отраслевом разрезе доля четырех крупнейших компаний – выросла за указанные годы с 21,7% до 23,5%).

Иначе обстоит дело в настоящее время. На основе межстрановых слияний и поглощений, волна которых все больше набирает силу, формируются мощные международные олигополистические объединения, захватывающие доминирующие позиции на интегрирующемся рынке, а вместе с тем способные и к эффективной конкуренции в масштабах всей мировой экономики.

Новая особенность состоит и в том, что по мере возрастания значения единого рынка в Европе растет волна слияний и поглощений по американскому образцу, так называемых враждебных захватов компаний. При этом компанию присоединяют ("поглощают") вопреки воле ее руководства, скупая по выгодной для акционеров цене (выше курсовой, рыночной) контрольный пакет ее акций.

В то же время, подавляющее большинство российских компаний ни по своим масштабам, ни по производственной и финансовой мощи, ни (что становится все более важным в современных условиях) по качеству продукции не в состоянии успешно бороться с нынешними европейскими конкурентами.

Стратегический корпоративный реинжиниринг: построение современной инфраструктуры управления бизнесом.

Черемных О , "Lions Consulting"

Основные проблемы существующих управленческих технологий

Слишком высокая сложность существующих управленческих технологий. Чрезмерный объем рутинного труда, выполняемого менеджерами и ключевыми специалистами в компании. Отсутствие единообразия управленческих технологий в компании (как вертикальных, так и горизонтальных). Существование в компании трех разных менталитетов – владельцев, наемных менеджеров и сотрудников и работников отделов информационных (точнее, компьютерных) технологий, а также огромная понятийная пропасть между этими менталитетами. Практическое отсутствие в российских компаниях служб информационных технологий (как правило, существуют только службы компьютерных технологий). Крайне низкая эффективность информационных систем.

Важнейшие задачи новой инфраструктуры корпоративного управления

Радикальное упрощение управленческих технологий. Создание единообразных управленческих технологий и моделей, применимых ко всем уровням управления и элементам компании. Построение максимально простой, и, вместе с тем, достаточно полной и тщательнейшим образом структурированной и интегрированной системы ключевых информационных показателей бизнеса. Кардинальное снижение доли рутинного труда (и, следовательно, повышение доли интеллектуального труда, создающего гораздо большую стоимость, чем рутинный). Интеграция менталитетов акционеров, менеджеров и ИТ-специалистов. Построение максимально простой и, вместе с тем, максимально эффективной единой информационной системы. Стратегический корпоративный реинжиниринг (СКР) как проект по построению новой, современной инфраструктуры корпоративного управления.

Фундамент новой корпоративной инфраструктуры

Система горизонтально и вертикально согласованных бизнес-планов. Основа бизнес-планирования – стратегические цели акционеров. Технологии составления и корректировки бизнес-планов. Система «корпоративного законодательства» и «корпоративная конституция». Четкая, ясная и прочная корпоративная культура, максимально эффективная с точки зрения создания стоимости в корпорации. Эффективная система информационного обеспечения деятельности компании. Команда сотрудников, объединенных одной целью – созданием стоимости в компании. Проблемы большинства компаний – отсутствие важных элементов фундамента и неудовлетворительная интеграция существующих элементов в единую систему управления. Важнейшие задачи СКР – формирование недостающих элементов фундамента и их интеграция с существующими в единую систему управления бизнесом.

Краеугольные камни новой инфраструктуры управления бизнесом

Важнейшие постулаты деятельности бизнеса. Основополагающая цель бизнеса – создание богатства (стоимости компании). Важнейшие принципы создания и

распределения созданной стоимости в компании. Стоимостные модели компании и ее элементов – бизнес-единиц, функциональных подразделений, бизнес-процессов, продуктов, проектов, отдельных сотрудников. Компания как совокупность бизнес-процессов создания стоимости. Преимущества процессно-стоимостного подхода к управлению. Стоимостной подход к управлению корпоративными проектами. Современные технологии автоматизированного управления проектами.

Миссия компании – мифы и реальность

Определение миссии компании с точки зрения стоимостного подхода к управлению. Объективный характер миссии компании. Важность оптимального определения миссии компании. Последовательность определения миссии компании.

Корпоративная культура – один за всех и все за одного

Определение корпоративной культуры с точки зрения стоимостного подхода к управлению. Важнейшие общие черты корпоративной культуры. Последовательность оптимизации корпоративной культуры.

Переход к электронному ведению бизнеса

Необходимость перехода к электронному ведению бизнеса в компании. Основные черты и последовательность построения электронной компании. Приоритетный характер электронизации внутренних бизнес-процессов в компании. Преимущества использования Интернет-технологий при построении электронной компании. Технологии анализа данных, извлечения и использования знаний.

Ключевые фигуры в управлении бизнесом

Роль и функции генерального директора в новой корпоративной структуре управления. Необходимость и последовательность перехода к «конституционной монархии» в компании. От финансового директора – к директору по корпоративной стратегии и финансам. От главного бухгалтера – к директору по учету и налогообложению. От начальника отдела информационных технологий – к директору по корпоративным знаниями.

Стратегический корпоративный реинжиниринг

Последовательность проведения СКР. Комплексный бизнес-аудит компании. Построение стоимостных моделей. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Автоматизация управления корпоративными проектами. Реинжиниринг организационной структуры компании. Управление изменениями в компании.

Как правильно использовать бизнес-тренеров и консультантов

Основные требования к консультантам – «передача знаний» и «управление изменениями». Консультант как бизнес-тренер и менеджер по управлению изменениям.