

УДК 658.562 (100)

МЕТОДИКА И ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ И ПРОГРАММЫ РАБОТ ПО РЕФОРМИРОВАНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Н. Тренев

«Кризис - очередной этап обучения населения экономике на платной основе, за счёт самого населения».

1. Введение.

В изменении состояния предприятий России можно выделить две тенденции:

1. Негативную, связанную с предприятиями находящимися в кризисной ситуации, на которых продолжается спад производства, снижение конкурентоспособности вплоть до остановки и банкротства;

2. Позитивную, связанную с предприятиями, которые не попадали в кризисное состояние и продолжают нормально функционировать, или стабилизировали свое состояние, или обеспечивают рост объемов продаж, рентабельности, улучшение финансового состояния.

Негативный процесс больше «на виду и на слуху», что не удивительно: по экспертным оценкам более 30% предприятий убыточны, для них характерны задержки зарплаты, неплатежи в бюджет и т. П., и, как следствие – обострение социальной напряженности. Второй же, позитивный процесс, освещается средствами массовой информации несравнимо меньше, хотя живой опыт этих предприятий (а их по экспертным оценкам 15-20%, что немало) является одним из важнейших факторов, которые могут помочь переломить негативные тенденции и обеспечить подъем российской экономики.

Практика показывает, что, активно используя накопленный опыт, почти любое предприятие, по настоящему желающее улучшить свое состояние, за 3-5 месяцев первого этапа упорной работы может повысить эффективность своей работы (например, рентабельность) на 10-20 %, а на втором этапе – за год еще вдвое больше на 20-40 % (есть примеры и до 100 %). Результат получается за счет активизации внутренних возможностей, существенного изменения (**реформирования**) стратегии, реорганизации и создания эффективной системы управления, активного развития персонала, изменения структуры (**реструктуризации**) предприятия, создаваемой им продукции.

Много это или мало? Результаты первого этапа означают в среднем удвоение прибыли предприятия, увеличение примерно в 1,5 раза уровня жизни работающих и выплат в бюджет (а значит, пенсионерам, на армию, медицину, образование, науку). Если это реализует большинство предприятий, да еще добавятся, хотя бы частично, результаты второго этапа, то это может привести к перелому негативных тенденций и улучшению состояния всей российской экономики.

Чем похожи все неблагополучные предприятия с точки зрения руководящего звена? – все причины кризиса лежат вне предприятия:

- *нет оборотных средств – последствия денежных реформ и нестабильности рынка*
- *падение спроса – отсутствие денежной массы в стране, нарушение привычных экономических и производственных связей в результате распада Союза,*
- *налоговое бремя – некомпетентность чиновников.*

Это позиция «жертвы», когда все причины неблагополучия ищутся вне рамок собственного поведения. Такая позиция – залог поражения в мире рыночных отношений.

Положение усугубляется еще и тем, что в условиях действия российского законодательства и российских механизмов приватизации не сформирован эффективный собственник, заинтересованный в развитии и росте стоимости активов предприятия.

Практически при разработке и реализации стратегии развития нужно учитывать интересы трех групп:

Акционеров, чьи интересы выражаются через рост стоимости активов (и, соответственно, акций) предприятия и дивидентную политику;

Топ-менеджеров, заинтересованных в возможностях контроля и управления финансовыми и материальными потоками (наличие которых определяется экономическим здоровьем предприятия);

Администрации региона, чьи интересы связаны с пополнением бюджета посредством налоговых поступлений и сохранением рабочих мест.

При согласовании интересов этих трех групп на эти проблемы можно взглянуть по другому – с позиции «сильного» управленца:

- *Не хватает оборотных средств – проанализируем сверхнормативные запасы (лишнее – продадим), поработаем с неликвидами, незавершенкой, дебиторами, сократим продолжительность коммерческого цикла (именно коммерческого, а не производственного!).*
- *Падает объем сбыта – усилим (создадим) службу маркетинга, наладим работу дилерской сети, создадим механизм реализации программы продвижения продукции на рынок.*

Полный перечень мероприятий значительно шире. Но даже перечисленных шагов, если их проводить целенаправленно и комплексно, обычно хватает, чтобы остановить негативные тенденции.

Как показывает практика вывода предприятий из предбанкротного состояния, какой бы хорошей ни была программа и какими бы авторитетными компаниями она ни разрабатывалась, в том числе и западными, она не будет реализована до тех пор, пока не будут использованы соответствующие механизмы реализации антикризисных программ.

2. Необходимые условия реализуемости программ антикризисного реформирования.

Перечислим лишь несколько необходимых условий успешной реализации антикризисной программы на предприятии:

- *Наличие лидера, знающего рынок, умеющего предвидеть его динамику. В отличие от “классического” менеджера, умеющего планировать, контролировать и управлять финансами, производством и т.д., лидера преобразует и обновляет, предвидит возможности, которые не видят другие. Лидер формирует стратегию и команду, ее реализующую, высвобождая энергию творчества работников, заинтересованных и воодушевленных лидером, его примером, они делают все возможное и невозможное.*
- *Выработанная стратегия, программа выхода из кризиса, должна быть не декларацией, которую многие работники и не видели, и не слышали, и не понимают. Она должна стать шансом для каждого, стать сущностью предприятия через подбор нужных людей - реализаторов (а это, пожалуй, самое трудное в условиях, когда самые квалифицированные кадры уже покинули предприятие). Таким образом, главное не “что делать” и даже не “как делать”, а главное “кто делает”.*
- *Новая оргструктура должна отражать стратегию выхода из кризиса и комплектоваться способными, независимыми специалистами, в конкретную работу которых лидер не вмешивается. Он отслеживает процесс через систему управленческого учета.*
- *Делегирование полномочий, в рамках которого работники разворачивают мероприятия антикризисной программы, чем обеспечивается отдача на вложенные ресурсы.*
- *Децентрализация, при которой каждое подразделение, центр финансовой ответственности вносят свой существенный вклад в результаты реализации программы за счет многофункционального командного подхода.*
- *Анализ, сегментирование и моделирование рынка, позиционирование товара.*
- *Выбор приоритетов распределения средств с учетом интересов предприятия в целом и оценка последствий принимаемых решений.*
- *Обеспечение комплексной информационной поддержки:*
 - а) *планирование и организация эффективной производственной и проектной деятельности на всех рабочих местах предприятия;*
 - б) *объективный контроль за результатами;*
 - в) *оперативное принятие решений управляющими и специалистами всех уровней.*

3. Необходимые элементы программ антикризисного реформирования.

Для вывода предприятия из кризисного состояния требуется подготовить и реализовать ряд радикальных изменений, направленных на ускоренное проектирование и создание комплексной системы управления, включающей подсистемы:

- управление сбытом;

- управление производством;
- управление снабжением;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление развитием.

В рамках вышеописанных задач, программа антикризисного управления включает в себя следующие составляющие:

1. Диагностика текущего состояния предприятия.

- финансовый анализ предприятия;
- маржинальный анализ (анализ ценовой и ассортиментной политики предприятия с точки зрения экономической эффективности);
- анализ технологических ресурсов;
- аудит запасов и незавершенного производства;
- анализ основных бизнес-процессов, реализуемых на предприятии;
- диагностика кадровых ресурсов;
- анализ системы управления (системы сбыта и закупок, управления производством, управления финансами предприятия, системы управленческого и бухгалтерского учета, кадровой политики предприятия и системы мотивации на предприятии).

2. Стратегический анализ

- SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз);
- Анализ стратегического положения основных направлений деятельности предприятия в конкурентной среде (матрица BCG, модель ADL/LC, модель HOFER/SCHENDEL, модель Shell/DPM, аналитическая модель GE/McKinsey);
- Анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
- Оценка потенциала предприятия (рыночный, технологический, инновационный, кадровый);
- Оценка источников ресурсов;
- Формирование «дерева вариантов», оценка данных вариантов (исходя из текущего состояния предприятия, его потенциала и ресурсов);

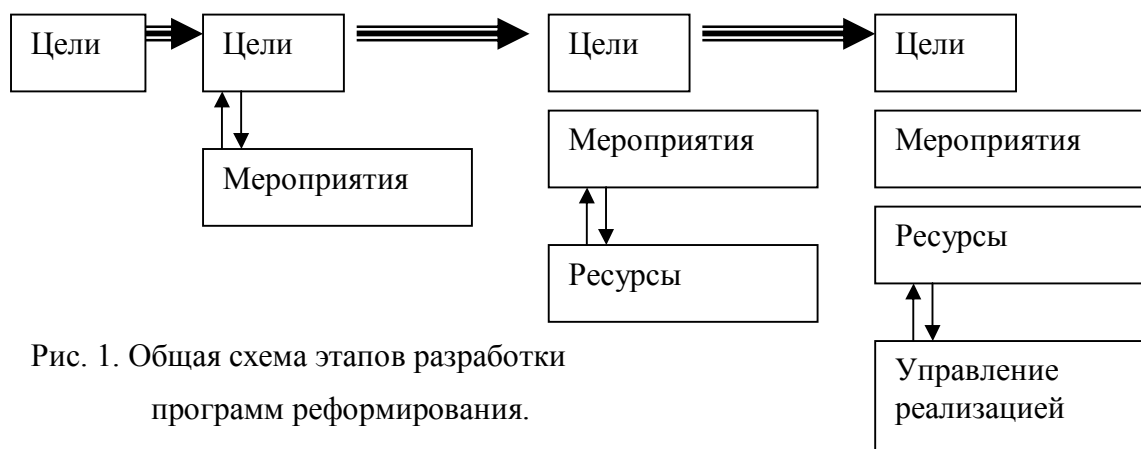


Рис. 1. Общая схема этапов разработки программ реформирования.

3. *Формирование целей, стратегии развития предприятия и разработка программы антикризисного управления (см. рис. 1).*

- Формирование целей и определение критериев их достижения (целевых показателей), выделяются следующие основные группы целей и целевых показателей:
 - Рыночные цели (рынки, на которые ориентируется предприятие и доли рынков, которые планируется занять в разрезе ассортиментной политики предприятия, динамика коммерческого цикла);
 - Финансовые цели (показатели выручки, валовой, балансовой, маржинальной прибыли, показатели динамики снижения затрат, показатели экономической эффективности : рентабельность средств предприятия или их источников, показатели оборачиваемости);
 - Производственные цели (объем производства в разрезе ассортиментной политики предприятия, показатели динамики производственного цикла и т.д.);
 - Социальные цели (показатель динамики заработной платы работников предприятия и т.д.);
- Определение оптимального варианта развития предприятия, исходя из поставленных- целей, формирование стратегии достижения поставленных целей;
- Формирование плана мероприятий, выделение первоочередных мероприятий, распределение мероприятий среди исполнителей;
- Определение путей консолидации ресурсов, их распределение между мероприятиями в соответствии с приоритетами мероприятий в общем списке;

- Организационное обеспечение, включая процедуры целевого управления, необходимое для реализации программы (организация управления реализацией).

Данные по этим разделам логически связаны в итерационном процессе их формирования. Сначала формируются цели, затем мероприятия по их достижению. Взаимно согласованный комплекс целей и мероприятий является основой для распределения ресурсов и т.д. Основной функцией комплексных программ в

Основной функцией комплексных программ в процедурах планирования и управления является *повышение обоснованности плановых и управленческих решений*. Это представляет соответствующие требования к значениям исходных данных и процессам их получения. Состав и содержание аргументации определяются каждый раз конкретной ситуацией, однако можно выделить и некоторые общесистемные необходимые условия обоснованности предлагаемых решений:

1. Соответствие решения поставленной конечной цели (*соответствие результатов программы четкой формулировке ее цели* или определение степени достижения цели).
2. Полнота учета всех доступных средств и путей достижения цели (отсутствие исключенных из рассмотрения вариантов решений).
3. *Реализуемость решения* (возможность обеспечения решений проблем реальными мероприятиями и исполнителями, полнота учета всех существенных технологических, ресурсных и других связей и ограничений).
4. Возможность *контроля* процессов получения данных *лицом, принимающим решение*.

Можно выделить три основные группы мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия (см. рис 2):

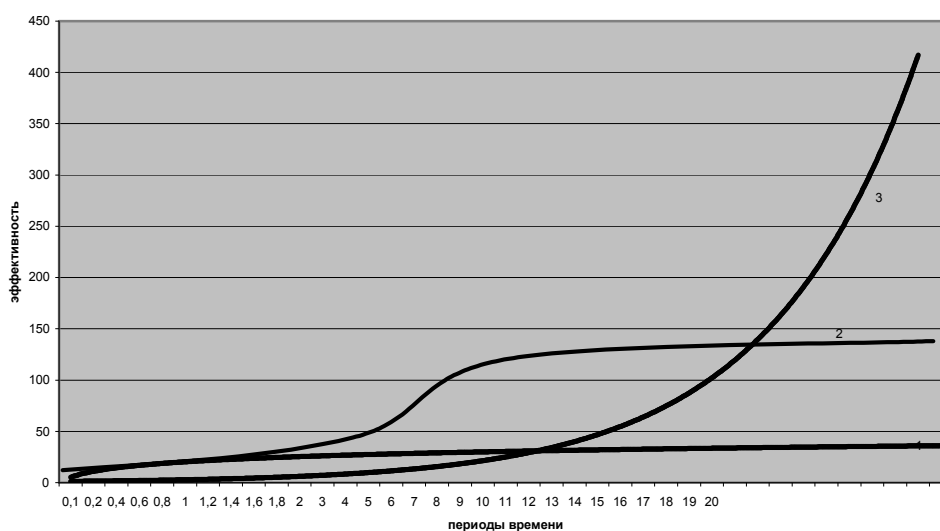


Рис. 2. Кривые эффективности групп мероприятий (результаты математического моделирования).

1. Выявление и использование имеющихся резервов за счет формирования заинтересованности людей в полной отдаче и повышении эффективности быстрореализуемых управленческих решений по устранению «лежащих на поверхности» узких мест.

Основным средством здесь является создание и практическое использование эффективного (по конечным результатам), комплексного механизма управления. Он, в первую очередь, должен содержать в себе механизмы мотивации, активизации и стимулирования труда, противозатратные механизмы, механизмы ценообразования, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, система повышения профессионального уровня руководителей в области управления и т. п.

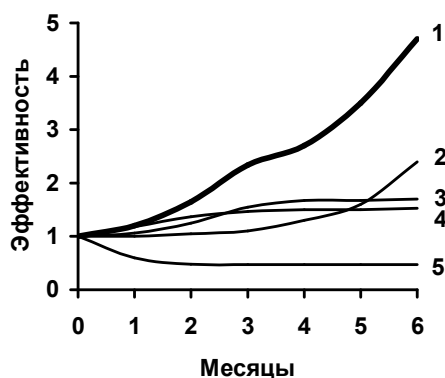


Рис.3. Оценка вкладов групп мероприятий в повышение эффективности деятельности предприятия (по результатам практического семинара на ОАО «ЧМК, 2002 год (1):новых технологий в производстве (2), структурных изменений (3), новых механизмов управления (4); (5) - отрицательный результат при неправильно выбранном механизме управления и отсутствия изменений).

Эта группа средств может дать быстрый (за месяцы) прирост эффективности (кривая 1 на рис.2., кривая 4 на рис.3) с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Возможный прирост эффективности за счет этого мероприятия экспертно оценивается в среднем по десяткам предприятий в 25-30% (иногда в 10-15%, иногда в 50-60%).

Важно отметить, что при выборе “плохих” механизмов управления результат может быть отрицательным (кривая 5) -предопределяющим снижение эффективности и уровня жизни.

2. Структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низко rentабельных видов продукции (из числа существующих).

Основными средствами реализации подобных структурных изменений являются техническое перевооружение, реконструкция с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации. Это средство может быть в 2-3 раза более эффективным и более инерционным, чем первое. Оно может дать основной прирост эффективности (кривая 2 на рис.2., кривая 3 на рис. 3.) за несколько

кварталов с выходом на предел (“полку”), определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 40-60% возможного прироста эффективности.

3. Создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий за счет активизации инновационных процессов.

Основным средством является проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и (или) подготовка и проведение программ по опытному и промышленному внедрению разрабатываемых или уже разработанных новшеств (инновационные программы).

Это средство примерно в 2-3 раза более инерционно, чем второе (оно включает все отмеченные выше работы и дополнительно к ним требует затрат времени на разработку и экспериментальную доводку новшеств). Однако его можно реализовать достаточно быстро (в пределах года), используя накопленные в стране эффективные новшества, доведенные до разработки опытных образцов, но не востребованные практикой, а также пока плохо применяемый потенциал давно практически отработанных за рубежом, но новых и эффективных для нас технологий и продуктов.

Главное отличие третьей группы средств, основанных на использовании результатов научно-технического прогресса, - это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности (кривая 1 на рис. 2., кривая 2 на рис. 3).

Суммарный эффект (кривая 1 на рис. 3.) на стартовых этапах складывается в основном из результатов первого и второго средства, а затем главный вклад дает третье средство - инновационное развитие.

В случае если одновременно идут мероприятия 1-3, к повышению эффективности приводит также рост загрузки мощностей предприятия и, соответственно, объемов выпуска продукции. В дальнейшем прирост эффективности может осуществляться за счет реализации долгосрочных проектов и капитального строительства.

Первые две группы мероприятий имеют разовый характер и достигнутый эффект со временем будет сведен к нулю. Главное отличие третьей группы мероприятий, основанных на использовании инноваций, - это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности. Результатом применения этой группы средств является создание совершенной системы управления, обеспечивающей конкурентоспособное саморазвитие организации.

Структурные решения (выбор пропорций развития ключевых инновационных направлений), дающие главный вклад в повышение эффективности производства, относятся к стратегическим и входят в компетенцию высшего руководства остальные к тактическим и решаются автономно руководителями подразделений. Как правило, реализация стратегических решений требует координации многих служб, значительных затрат времени и средств и осуществляется в рамках долгосрочных комплексных программ.

Таблица 1.

Оценки резервов повышения экономической эффективности.

В таблице 1. приведен пример оценки резервов повышения экономической эффективности.

Наименование средств	Принятая оценка, %	Исходные экспертные оценки, %
Быстрореализуемые резервы (за счет управленческих решений)	15-20	5-7, 20-30, 40
Структурные изменения присутствующих технологиях и продуктах	20-25	10, 25, 40, 50
Инновационные проекты (новые продукты и технологии)		
1-й год	15-20	10,25,30
2-й год	50-60	40, 50, 60-65
ИТОГО		
1-й год	50-65	
2-й год	50-60	
Итого за 2 года	100-125	

При другом типе структуризации, можно выделить четыре различающиеся по характеру выполнения и результатам группы работ:

- *прогнозные;*
- *по формированию программы развития;*
- *по разработке планов и проектов;*
- *по управлению реализацией программы, планов и проектов.*

Конкретный вариант развития предприятия комплексно обосновывается планом; для обоснования и реализации важнейших плановых решений разрабатываются программы; для обоснования состава и целей программ, а также подготовки исходных данных для программ и планов служит прогноз.

Основной задачей этапа прогнозирования является предварительное формирование целей и анализ возможностей развития. Одновременно устанавливаются показатели эффективности использования дефицитных ресурсов (финансовых, трудовых и др.).

Параллельно анализируются уже реализуемые мероприятия и разрабатывается полный перечень новых, в первую очередь - инновационных мероприятий. Так как каждое из этих мероприятий дает, как правило, определенный вклад (положительный или отрицательный) в решение целого ряда проблем, ожидаемые результаты каждого мероприятия и соответствующей программы необходимо оценивать по полному перечню показателей, характеризующих решения всей совокупности проблем данного уровня.

Таким образом, во второй уровень структуры показателей, конкретизирующих целевые установки, дополнительно к внешним входят показатели, значения которых дают оценку вклада мероприятий (программ) в решение проблем развития.

При дальнейшей конкретизации проблем для оценки результатов мероприятий и программ в дополнение к внешним народнохозяйственным показателям и внутренним показателям первого уровня включаются показатели, характеризующие решение соответствующих проблем второго уровня, и т.д. вплоть до программ нижнего уровня по созданию новой техники.

На следующем этапе - этапе разработки программы - сначала определяются ответственные исполнители. Ими по каждому плану и проекту разрабатываются задания, определяется кооперация исполнителей, формируется комплекс технологически согласованных работ требований к поставкам ресурсов, т.е. формируются проекты. Затем в рамках разработки основных направлений развития производится предварительное согласование совокупности планов и проектов по основным видам ресурсов, продуктов и взаимных поставок. После этого формируется начальный вариант программы.

На этапе управления реализацией программы развития на всех уровнях руководства в первую очередь контролируются конечные и промежуточные сроки и результаты. Корректировка каждый раз должна сопровождаться согласованием системы планов и проектов по всем разделам.

Остановимся подробнее на структуре мероприятий по реформированию.

5. Основные цели реформирования:

- повышение адаптивности фирмы в новых условиях;
- вовлечение всех слоев в снижение издержек в условиях конкуренции;
- поиск дополнительной загрузки основных фондов и людей;
- повышение инициативы и личной заинтересованности в росте эффективности, «спасении» производства некоторых видов продукции (и рабочих мест) и др.

6. Базовые принципы реформирования:

- не предоставляя свободы подразделениям, невозможно сделать их подвижными и инициативными, а все предприятие управляемым и быстро адаптирующимся к внешним изменениям;
- не все подразделения без серьезного реформирования достойны жизни;
- развитие и использование резервов возможно лишь при получении права самостоятельно использовать результаты своих действий.

6. Методика разработки программы работ по реформированию предприятия

Основной вклад в улучшение позиций предприятия связан с переходом на систему и технологию управления по результатам, которая обеспечивает повышение эффективности использования собственных ресурсов организации, включая активизацию и развитие имеющегося потенциала (и в первую очередь -

инновационного потенциала, обеспечивающего непрерывный рост эффективности), а также укрепления “боевого духа” коллектива.

Рабочая методика основана на комплексной схеме стратегического управления изменениями, координирующей усилия всех подразделений и фокусирующей их на решении ключевых вопросов, дающих основной вклад в конечные результаты, в сочетании с усиленной работой с персоналом (его мотивация на достижение результатов, обучение, и в первую очередь - на эффективную работу в единой команде).

Программа работ выполняется в две стадии:

Стадия 1. Определение и реализация первоочередных (“пожарных”) мер, цель которых - предельно быстро остановить процесс ухудшения ситуации и начать создавать условия и заделы для ее улучшения. Эти меры включают: объявление “чрезвычайного положения”, экспресс-диагностику состояния предприятия, укрепление “боевого духа”, создание управленческой команды, выработку первой версии стратегии и антикризисной программы, в первую очередь - мер по финансовому оздоровлению, выявлению и быстрому (за 2-3 месяца) использованию уже имеющихся и “лежащих на поверхности” резервов, мотивации персонала, и т. п.

Стадия 2. Параллельно с реализацией первоочередных мер начинается углубленная проработка главных направлений (таких как изменение ассортиментной политики, изменение оргструктуры, освоение новой системы управления финансами, переподготовка персонала и др.), дающих основной результат, но требующих более продолжительного времени на реализацию (3-4 квартала).

В терминах Закона о банкротстве первая фаза соответствует комплексной оценке состояния предприятия, выработке стратегии и первоочередных мер, на которую обычно отводится месяц. Вторая фаза - это ничто иное, как санация предприятия (конкретизация программы работ по выходу из кризисного состояния и ее реализация, на которую отводится год).

Состав и логическая последовательность этапов технологии работы на этих фазах в общем похожи и соответствуют логике стратегического анализа, но различаются глубиной проработки, продолжительностью и, естественно, - методами реализации.

Перейдем теперь к более подробному рассмотрению этапов технологии для первой фазы.

Можно выделить следующие этапы технологии:

1. определение целей развития и критериев их достижения;
2. анализ сильных и слабых сторон предприятия;
3. общая диагностика состояния и тенденций;
4. анализ финансового состояния;
5. анализ “проблемного поля” и выделение ключевых проблем;
6. формирование путей и проектов решения проблемы (с использованием технологии мозгового штурма);

7. оценка инновационного потенциала;
8. выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
9. прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования предприятия;
10. разработка программы реформирования;
11. оценка источников ресурсов;
12. распределение ресурсов;
13. выделение первоочередных проектов;
14. формирование команд;
15. проработка и защита первоочередных проектов;
16. выбор и фиксация стратегии и программы реформирования;
17. определение первоочередных организационных шагов.

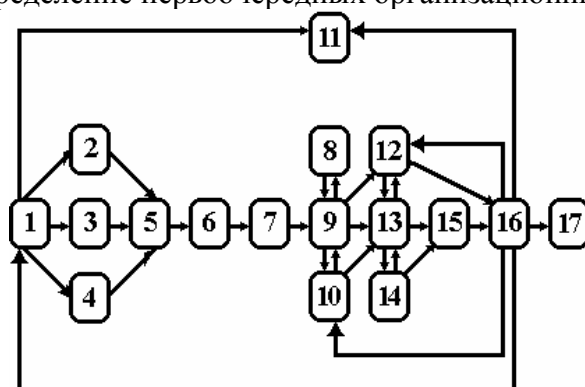


Рис. 4.

Рекомендуемый порядок выполнения этапов первой фазы показан на блок-схеме (рис. 4). Отметим, что чисто технологически этапы 2-4 можно выполнять параллельно с этапом 1. Однако рекомендуется сначала сформировать цели и критерии, поскольку в процессе этой коллективной работы явно и неявно происходит выработка общей системы ценностей, затем включить ее участников в процесс проектирования своего будущего, формируется психологическая мотивация каждого как участника общего нужного дела. А это первые шаги формирования будущей единой команды, работающей на общий результат, без которой невозможна эффективная реализация намечаемых программ.

Встречные стрелки означают итерационное взаимодействие в процессе выполнения этапов. Обратная связь между этапом 7 и 6 соответствует повторению двух-трех циклов поиска путей и проектов решения проблем (с использованием, например, приемов “мозгового штурма”), поскольку оценка потенциала в первом приближении, как правило, не дает существенных результатов. Но, как показывает практика, на втором-третьем цикле возникают новые и оригинальные предложения, как правило, удваивающие потенциальные возможности предприятия по повышению его эффективности. Обратная связь между этапами 16 и 12, 16 и 11, 16 и 10 возникает в связи с неудовлетворительной оценкой вариантов реализации стратегии при ограниченных ресурсах и, как правило, приводит с одной стороны к поиску новых

источников ресурсов и их перераспределению, а с другой стороны - к включению в программу ресурсосберегающих работ, мер по поиску и подготовке дефицитных кадров и т.п.; возможна также и корректировка исходных критериев и целей (обратная связь 16 и 1).

Рассмотрим каждый этап первой фазы подробнее на примере ее реализации в форме семинара-совещания с участием консультантов.

6.1. Определение целей развития и критериев их достижения.

Как показывает опыт, практически ни на одном предприятии нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то или давно не пересматривались, или их достижение неконтролируемо (они сформулированы в лозунговом стиле и не ясно, что же такое результат, а степень его достижения не поддается измерению).

Поэтому работу необходимо начать с предварительного обсуждения вопросов “Чего мы хотим?” (иначе работа будет неэффективна) и “Где, в каком состоянии мы находимся?”. Формулировка целей - это сложный процесс, реализуемый в несколько итераций. На этом этапе дается только общая предварительная формулировка цели и намечается структура подцелей и критериев степени их достижения.

Формирование предварительных целей проводится в активной форме, в диалоге ведущего консультанта с руководителями в аудитории, с фиксацией вариантов формулировок на плакате, с их последующим обсуждением и уточнением.

Ответы на первую часть вопросов (до формирования ключевых проблем и задач) должна дать проблемная диагностика.

Она может проводиться несколькими методами, выбор которых зависит от ситуации и, в первую очередь, - от концепции и принципов, которые выбирает руководство.

Прежде всего, необходимо определиться к какой из двух крайних концепций оно тяготеет больше:

- концепция выживания, эволюционного развития (отталкиваясь от сложившегося положения, плавно, с минимальными перестройками, но надежно улучшать показатели вплоть до выхода из банкротного состояния и удерживаться на достигнутых позициях);
- концепция прорыва, существенного улучшения всех критериев за минимальное время, ориентация на захват лидирующего положения на рынке (привлекательная, но более рискованная стратегия).

В первом случае целесообразен выбор подхода “от достигнутого состояния к возможным перспективам” (дескриптивный, описательный подход). Главное внимание уделяется аудиту, оценке, анализу причин сложившегося состояния, выявлению лежащих на поверхности резервов и имеющихся заделов.

Во втором случае более целесообразен подход “от целей, от конечных результатов к средствам их достижения” (нормативный подход). Главное внимание уделяется вариантам и способам достижения поставленных целей, включая коренную реорганизацию предприятия.

Реальные ситуации находятся между этими двумя крайними случаями, поэтому предпочтительнее разумное сочетание обоих подходов. В рассматриваемом примере концепция была ближе к прорыву, но при реалистическом учете сложившейся обстановки.

Можно сформировать следующие требования к целевым установкам:

1. Положительность (Цели должны формулироваться позитивно.).
2. Достижимость (Заведомо недостижимые целевые установки не мобилизуют, а создают состояние «безнадежности»).
3. Напряженность (Целевые установки должны стимулировать и требовать напряжения всех сил)
4. Измеримость (Возможность «померить» степень достижения целей и вклад мероприятий в достижение целей).
5. Структурированность (целевые установки должны охватывать главные параметры развития предприятия).

Таблица 2.

Пример структуризации целевых установок.

Цели	Критерии достижения целей	Желаемый результат	
		на конец 1996 года	на конец 1997 года
1) рыночные	- увеличение доли рынка	до 15%	до 30%
	- увеличение объема реализации	до 25%	до 50%
2) производственные	- объем выпуска по товарным группам	в соответствии с целями группы 1	в соответствии с целями группы 1
	- снижение себестоимости	на 10%	на 15-20%
	- качество	обеспечение требований покупателей	обеспечение требований покупателей
3) финансово-экономические	- увеличение маржинальной прибыли	на 40%	на 80%
	- увеличение маржинальной рентабельности	на 15-20%	на 25-30%
	- увеличение рентабельности по оборотным средствам	на 10-15%	на 20-25%
4) социальные	- заработная плата/потребительская корзина	Поддержание действующего уровня	увеличение на 20-30%

6.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Для описания обстановки, комплексной оценки состояния предприятия и его возможностей используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT анализ);
- оценка рыночного потенциала (спрос, платежеспособный спрос, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т. п.);
- оценка производственных возможностей: состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту, по срокам выполнения заказов, по объемам производства и т.п.;
- оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие команды, корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно работать и учиться и т.п.;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Таблица 3.

Пример SWOT – анализа.

<p>Сильные стороны организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. законченный цикл производства; 2. выпуск нужной продукции для населения; 3. наличие мощного производственного и трудового потенциала; 4. желание руководства изменить все к лучшему; 5. большой потенциал и оптимизм коллектива; 6. директор, его работоспособность, энергичность; 7. руководство не боится новых методов решения проблем; 8. большой потенциал в творческой работе специалистов
<p>Слабые стороны организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. излишняя централизация управления всем и вся; 2. отсутствие целенаправленной работы по выходу из кризиса; 3. нет четкой программы, идут шараханья; 4. затратный механизм; 5. отсутствует четкая финансовая политика; 6. незаинтересованность людей в результатах труда; 7. невостребованность возможностей людей; 8. во время не изменили политики на рынках, не подработали ассортимент; 9. расстроенное управление и финансы; как у Крылова: “Лебедь, рак и щука”; 10. плохо считаются деньги, отсутствие сопоставления затрат и прибыли; 11. нет сплоченной команды единомышленников; 12. отсутствие слаженной работы, дублирование; 13. низкий уровень информации, не все решения доходят до подчиненных; 14. нет четких целей и задач перед подчиненными; 15. негибкость реагирования на изменения во внешней среде;

<ol style="list-style-type: none">16. низкая самостоятельность подразделений;17. централизованная пирамида не управляема;18. службы дублируют друг друга;19. огромная инерционность управления и слабая дисциплина выполнения;20. проблема маркетинга, сбыта продукции;21. попытки решения проблем старым подходом.
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none">1. обнищание работников, угроза остаться без работы;2. люди перестают верить, что комбинат выйдет из кризиса;3. тянет вниз сознание, которое трудно втянуть в новое русло;4. старые знания, неумение перестроиться;5. неподготовленность к работе в новых условиях;6. уйдут хорошие кадры.
<p>Благоприятные возможности:</p> <ol style="list-style-type: none">1. недорогая и практичная продукция;2. большой ассортимент, рассчитанный в основном на среднего покупателя;3. продукция всегда будет пользоваться спросом при определенной коррекции, конечно, при изучении спроса и следуя за модой;4. желание работать и добиться лучшего.

6.3. Общая диагностика состояния и тенденций. Анализ финансового состояния.

Задачи этапов, выполняемых параллельно с Этапом 2: анализ состояния, существенных изменений, сложившихся тенденций внешней среды и внутренней среды предприятия.

Отдельно проводится анализ финансового состояния предприятия. Типовые методики такого анализа широко известны. Важно отметить динамику таких показателей, как:

- формальные признаки банкротства;
- маргинальная, балансовая и чистая прибыль;
- кредиторская задолженность, в том числе основные долги и пени бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам;
- дебиторская задолженность;
- сверхнормативные запасы;
- оборачиваемость денег;
- задержка выплаты зарплаты;
- структура себестоимости продукции;
- продуктовая структура (в долях от объема продаж) и др.

6.4. Анализ “проблемного поля” и выделение ключевых проблем.

Дополняющие и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала главные факторы успеха и неуспеха, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы (узкие места) и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей.

Пример 1.

Цель - выйти из состояния банкротства. Вопрос: каковы главные признаки банкротства?

***Первый вариант.** Ответ: формально выход из банкротства означает увеличение показателей ликвидности (отношение быстроликвидных активов к обязательствам) и коэффициента обеспеченности собственными средствами до нормативных значений и выше.*

***Другой взгляд.** Реально банкротство возникает в случае, когда на счете нет денег, имеются долги, кредиторы не хотят ждать и могут востребовать возврат долгов через суд, вплоть до продажи предприятия с молотка, если ему негде взять денег для расчетов. Это означает, что такой ситуации можно избежать, если наличие денег (разность приходной и расходной части бюджета нарастающим итогом) не будет отрицательной величиной длительное время (недели, месяцы).*

Тогда, в свою очередь, положительно влияющими факторами являются: приходная часть бюджета, его увеличение за счет увеличения цен, объемов продаж и др., обеспечения более раннего поступления денежных средств (например, за счет перехода к предоплате, или за счет сокращения производственного цикла и цикла обращения денег и др.), повышение рентабельности и т.п. Отрицательно влияющими факторами являются издержки, их желательно снизить и/или сдвинуть их оплату на более позднее время и т.п.

В таком случае достаточно легко перечислить и причины возникновения состояния банкротства:

- *неумение предусмотреть возможность банкротства в будущем и избежать его;*
- *снижение объемов продаж из-за плохого изучения спроса, отсутствия сбытовой сети, рекламы;*
- *снижение объема производства;*
- *снижение качества и цены продукции и т.п.;*
- *неоправданно высокие затраты;*
- *низкая рентабельность продукции;*
- *слишком большой цикл производства;*
- *большие долги и т. п.*

Соответственно, главные проблемы связаны с улучшением перечисленных показателей до необходимого уровня (например, объем производства нужно увеличить до точки безубыточности, скажем, на 10%, и т. п.). И прежде, чем ставить и решать эти

проблемы, необходимо освоить методы формальной оценки степени близости к банкротству (это регулярное вычисление и контроль соответствующих коэффициентов на основе данных баланса) и, главное - методы заблаговременного прогнозирования и предотвращения банкротного состояния. На предприятии такое финансовое планирование может отсутствовать, и это - одно из наиболее существенных узких мест.

Аналогично разворачиваются другие цели и критерии развития. Например, цель “удовлетворение спроса на продукцию ” определяется объемом реализации, соответствием структуры качества и цены производимого ассортимента структуре спроса. Попытка оценить степень такого соответствия не удалась из-за отсутствия данных о спросе, а данные нельзя было получить в связи с отсутствием службы маркетинга. Поэтому создание маркетинговой службы также является одной из первоочередных задач.

Наконец, достижение цели повышения благосостояния работников определяется критериями величины зарплаты (в исчислении на потребительские корзины) и душевого (удельного) потребления. По социальным критериям собранием акционеров было принято решение не увольнять работников при любом состоянии предприятия (в небольшом городке и окрестностях невозможно найти другой работы).

Душевое потребление (как принято во всем мире) определяется как отношение фонда потребления к числу работающих (численность зафиксирована). В свою очередь, фонд потребления состоит из фонда оплаты труда (зарплата и премиальные) и фонда социального развития (предприятие может содержать жилье, детсады, медицинские учреждения и т.п.). Фонд потребления формируется как доля от прибыли.

Зарплата является заметной долей себестоимости, поэтому повышать себестоимость (а значит и цены) за счет повышения постоянной части зарплаты нельзя - это приведет к потере покупателей, снижению объема продаж и, как следствие, - к снижению зарплаты.

Тогда главным фактором повышения доходов работающих может являться переменная часть зарплаты, которая зависит от финансово-экономических результатов и в первую очередь - от прибыли и рентабельности продукции, которые в свою очередь, зависят от объема продаж, цен, себестоимости, оборачиваемости и др. факторов. И, следовательно, для достижения этой цели нужно решить те же проблемы, что и для рыночных и экономических целей.

Результаты анализа желательно иметь в виде записки и схемы взаимосвязи факторов (на рис.5. показан предварительный набросок для четырех факторов, увеличение значения которых положительно или отрицательно влияет на перспективу банкротства).

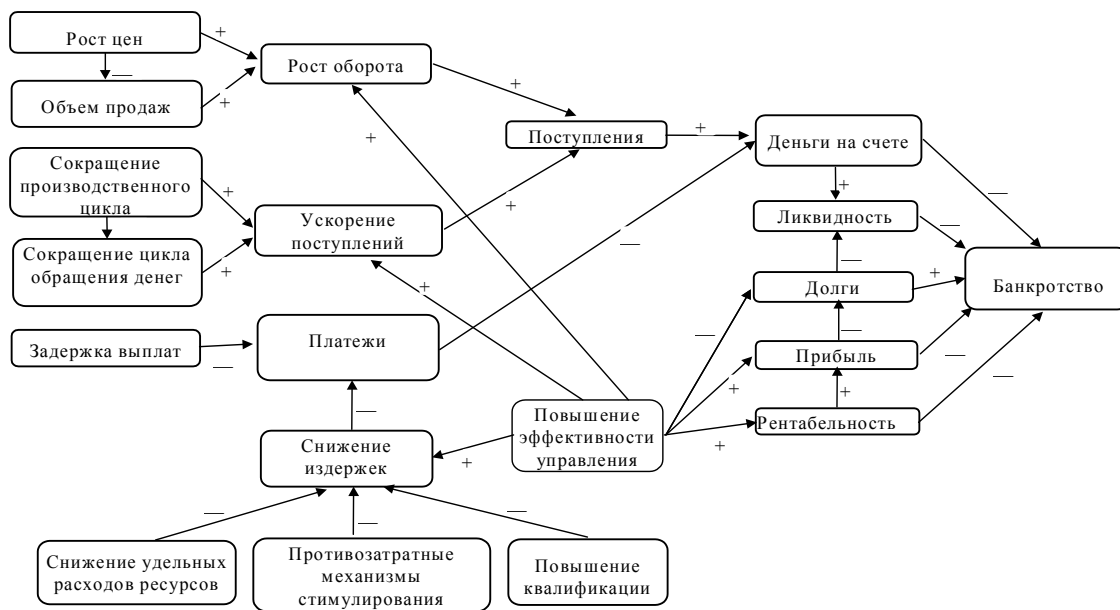


Рис. 5.

Если же разница между очевидными результатами деятельности и желаемыми целевыми установками существенная (как на рис. 6), то это означает, что возникла проблема (т. е. задача, для которой не ясны пути, способы решения), которая заключается в том, что в сложившейся системе существующими способами задачу повышения объема выпуска и продаж решить невозможно. Для решения этой проблемы, без преодоления которой невозможен выход из банкротного состояния, необходим сначала поиск путей ее решения. Это будут новые пути, методы, технологии, и для их реализации потребуются соответствующие изменения в организации.

Таким образом, для достижения целей нужно решить определенный набор задач (соответствующих подцелям). Для части из них в организации имеются способы решения, для другой части – отсутствуют (такие задачи переходят в разряд проблем). Именно проблемы приводят к поиску новых подходов, методов и технологий решения и требуют изменений и реформ в организации. Совокупность проблем и путей их решения и определяет направления развития организации.

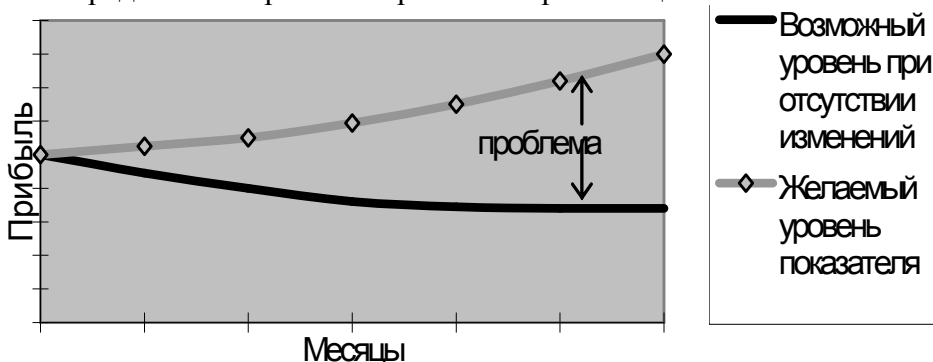


Рис. 6.

Из перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных, ключевых (например, без решения которых цель не может быть

достигнута в принципе и/или которые дают 80-90% вклада в достижение цели). Их называют еще стратегически важными проблемами, а соответствующие их решению изменения - основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны быть непрерывно в поле зрения руководства верхнего звена управления.

Чаще всего в число ключевых попадают следующие проблемы:

1. отсутствие четких целей, стратегии и программы развития;
2. отсутствие эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние предприятия, прогнозировать угрозу банкротства и избегать ее за счет эффективной финансово-экономической политики;
3. слабая маркетинговая служба;
4. низкое качество продукции при относительно высоких ценах на нее;
5. быстрое устаревание ассортимента продукции, медленное реагирование на изменение спроса;
6. неудовлетворительная система управления (плохая управляемость, нечеткое распределение функций, излишняя централизация, медленная реакция на изменения);
7. недостатки производства (слишком продолжительный производственный и финансовый цикл, большая “незавершенка”, потери, низкая технологическая дисциплина и др.);
8. недостаточная заинтересованность работающих в конечном результате;
9. недостаточная информированность работающих (и, прежде всего, о целях и задачах, а также истинном положении предприятия);
10. психологическая и (или) профессиональная неготовность большинства руководителей верхнего и среднего звена к эффективной работе в рыночных условиях;
11. дефицит специалистов, владеющих эффективными методами работы в рыночных условиях и др.

Изменения, дающие повышение эффективности, улучшение результатов, обычно называют инновациями. Таким образом, изменения, необходимые для решения проблем, и составляют ядро инновационной программы.

После того как группами сформирован первоначальный перечень проблем, они докладывают свои выводы, и идет примерно часовая работа “на дополнение и изменение”. Каждому участнику “по кругу” предлагается высказать предложения или задать вопрос. Уже на втором-третьем круге, как правило, процесс сходится к результату: ни участники, ни консультанты ничего существенно нового предложить не могут, и предварительный список проблем фиксируется для дальнейшей работы. Следует отметить, что на этом этапе не требуется тщательной проработки и точных формулировок - все равно на следующих этапах будут внесены существенные изменения.

6.5. Формирование путей и проектов решения проблем

Это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия.

Данный этап заметно отличается от других тем, что он должен быть ориентирован на генерацию максимально возможного количества идей, является наиболее творческим и чувствительным к помехам. Он должен проходить в раскрепощенной обстановке и требует несколько непривычного для практиков взгляда на привычные вещи. В частности, на этот период нужно совершенно забыть о текучке, о требовании реализуемости идей, иначе это сильно ограничит их перечень и может привести к потерям части потенциала развития. Над созданием соответствующей обстановки обычно работают психологи.

Существуют различные подходы и технологии генерации идей по решению проблем. В условиях экспресс-методов наиболее подходящей представляется сочетание технологии “мозгового штурма” в коллективной.

Участникам сначала объясняются правила, и определяется регламент мозгового штурма, излагаются примеры и подходы, усиливающие мотивацию на поиск идей, такие как:

- чем больше, полнее будет “общий котел” идей, тем лучше будет общий конечный результат;
- нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестандартные;
- допускается “воровство” идей: если идея Вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была Ваша идея;
- запрещается “отрезвляющая” оценка и критика идей, поощряется легкая эйфория;
- запрещается какая-либо персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая их поддержка;
- все идеи обязательно фиксируются на плакатах, магнитофонной записи и т.п.

Обычно идеи формулируются укрупненно.

Пример2. Идеи повышения рентабельности.

- не ограничиваться торговлей тканями, а перейти к пошиву; за счет сокращения времени выполнения заказа можно вдвое увеличить объем продаж, а сократить время можно как за счет производственного цикла, так и за счет создания запаса суровых (неокрашенных) тканей;
- перейти на мелкооптового покупателя, который платежеспособен и платит на 10-15% выше;
- ввести новые виды отделки (“под замшу” и др.), интересные покупателям, которые платят за это на 10-20% дороже, хотя себестоимость возрастает незначительно;
- сделать прорезанные ткани (как у “юговосточников”) для носки на один летний сезон, тогда снижение расхода сырья снизит цены и вытеснит импорт и т. п..

На следующем этапе проводится уточнение идей. Например, какую именно одежду выбрать, каким образом реализовать эту идею, что нужно сделать, какой

эффект это может дать по увеличению прибыли, рентабельности, сколько потребуется времени и ресурсов и т. п. Из числа уточненных идей выделяются те, которые могут дать отдачу в ближайшее время.

Аналогично прорабатываются не только проблемные, но и другие задачи, по которым есть ясность, и формируются темы проектов.

Все проекты, вместе взятые, сводятся в единое “поле проектов”, и делается оценка каждого из них по единому перечню критериев (вытекающих из целевых установок) и по единой методике.

В конце этого этапа появляется стратегически важный результат - уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия, которые и конкретизируются в форме перечня (поля) возможных проектов.

6.6. Оценка инновационного потенциала.

Эта очень важная оценка грубо делалась уже на предшествующих этапах.

Самым дорогим, инерционным и менее выгодным по критерию “затраты-эффективность” является, как правило, строительство. Самым дешевым (по сравнению со строительством - в 100 раз и более), быстрым (примерно в 10 раз) и соответственно выгодным по критерию “затраты-эффективность” является первое средство. Далее идет второе средство, в несколько раз более дешевое и быстрее, чем строительство. Кроме того, второе и третье средства не могут быть реализованы, пока не будет введено первое, поскольку действующие механизмы, как правило, не создают заинтересованности персонала предприятий в повышении эффективности и использовании результатов реализации инновационных проектов.

Другой способ - модельная прогнозная оценка потенциала предприятия, которая делается с использованием ретроспективных данных по основным финансово-экономическим показателям и укрупненной динамической модели предприятия.

Можно использовать еще один простой метод оценки потенциала предприятия и его подразделений. При наличии данных по проектам (а эти данные формируются самими участниками работы на предшествующем этапе) весьма показательное использование известного метода “затраты-эффективность”. Модификации метода известны также под названием ABC-анализ, метод Парето и др.

В результате решения задачи строится параметрическая зависимость (нарастающим итогом) результата, эффекта (например, прибыли или объема выпуска продукции и др.) от объема затрачиваемого ресурса (денег, материалов и др.).

При оценке состояния предприятия косвенное представление о потенциале дает перечисление сильных сторон предприятия. В этот же этап целесообразно включить так же прямые вопросы для письменного ответа.

6.7. Выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий).

Задача данного этапа состоит в том, чтобы, используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала (“поля проектов”), выделить из них сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, дающую основной вклад в достижение целей.

На фазе диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более

тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простым способом является отнесение каждого направления (проекта) к первой, второй или третьей группе по важности (приоритетности). Далее, в первую очередь, рассматривается наиболее приоритетная группа проектов.

Другой вариант процедуры - оценка важности каждого из проектов, например, по пятибалльной или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

6.8. Анализ и оценка вариантов реформирования

Делается оценка последствий реализации приоритетных направлений деятельности. Оценка проводится по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели (например "выход на безубыточное функционирование"). Уточняются желаемые сроки достижения цели.

6.9. Разработка программы работ

Основная задача этапа - детализация выделенных приоритетных направлений деятельности до перечня конкретных работ и ответственных исполнителей, здесь же происходит предварительная оценка ожидаемых результатов, сроков, требуемых ресурсов; разработка системы управления ходом реализации работ; системы мотивации (стимулирования) исполнителей.

6.10. Оценка источников ресурсов

Делается оценка источников, прежде всего финансовых ресурсов, для реализации программы реформирования. Типичными источниками финансирования являются: собственные финансовые средства предприятия, кредиты и другие виды заемных средств.

6.11. Распределение ресурсов. Выделение первоочередных проектов

Важно отметить, что меры по программе реформирования, как правило, являются высокоэффективными и в значительной мере могут быть источниками самофинансирования (за счет реинвестирования части финансов, получаемых за счет реализации таких мер, как сокращение дебиторской задолженности, реализация сверхнормативных запасов, и т.п.). Фиксируется предполагаемая динамика поступления финансов, с помощью которой можно уточнить приоритеты и порядок финансирования мероприятий, включаемых в программу реформирования предприятия.

Выделяются первоочередные по времени и высокоэффективные проекты и на них руководством выделяются финансовые ресурсы с учетом времени их реализации. При этом проверяется сбалансированность финансовых потоков.

6.12. Формирование команд. Проработка и защита первоочередных проектов

Основные задачи этапа: продемонстрировать возможности эффективной работы в команде; провести предварительную проработку первоочередных проектов и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации.

Команды формируются с участием консультантов-психологов и обучаются основным правилам командной работы.

Первоочередные проекты (3-5) выбираются из числа приоритетных и прорабатываются группами в течение 1,5-2 дней.

Результаты оформляются в письменном виде и докладываются представителями групп (с плакатами, и часто - с демонстрацией на компьютере вариантов расчетов) в течение 15-20 минут, обсуждаются всеми участниками, оцениваются комиссией, в которую входит руководство организации и консультанты. На этой основе, как правило, принимаются решения и подписываются приказы по дальнейшей доработке и реализации проектов, часто с созданием временных коллективов или новых подразделений.

6.13. Формулировка стратегии и тактики развития

На этом, заключительном этапе первой фазы работ, с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегия развития, необходимые изменения в организации, уточняется программа развития. Фиксируются и возможные источники ресурсов (в данном случае из-за долгов нельзя было рассчитывать на серьезные заемные средства и пришлось ориентироваться в основном на собственные возможности).

Пример 3.

В число стратегически важных первоочередных изменений на одном из предприятий вошли следующие:

- *создание маркетинговой службы и изменение маркетинговой стратегии;*
- *создание службы стратегического планирования;*
- *упорядочение функций подразделений и соответствующее изменение организационной структуры;*
- *создание эффективной системы финансового учета, планирования и контроля;*
- *изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции;*
- *создание системы управления инновационными процессами;*
- *реорганизация системы управления персоналом;*
- *переподготовка руководства верхнего и среднего звена в области экономики, финансов и управления;*
- *создание информационно аналитического центра.*

Сопровождение и реализация именно этих направлений изменений и дали главный вклад в результаты. Их перечень типичен для российских организаций.

6.14. Определение первоочередных организационных шагов

Конкретизируются организационные шаги, которые необходимо предпринять “с ближайшего понедельника”. Такие, например, как подготовка и создание приказов,

информирование всех работников предприятия о разработке программы реформирования и т. п.

Сформированные во время коллективной работы команды по ключевым проектам впоследствии усиливаются необходимыми специалистами, оформляются временные трудовые коллективы (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка (где необходимо - с консультантами) проектов главных изменений.

Одновременно готовятся условия для реализации этих проектов, и, прежде всего - ведется работа с людьми. Это самый важный фактор (как и прежде, в критической ситуации “кадры решают все”).

Как показывает опыт, обучение навыкам, требуемым на каждом рабочем месте для реализации изменений, необходимо, но не достаточно. Требуется общее понимание ситуации (общая система ценностей), проблем друг друга, совместных задач руководителями всех уровней и рабочими. Только тогда проблемы, в условиях высокой неопределенности и изменчивости, могут решаться слаженно.

Наконец, ежеквартально руководство должно анализировать ход выполнения программы реформы предприятия с выделением конкретных мероприятий, включенных в программу, но не реализованных в намеченные сроки и не обеспечивших ожидаемых экономических эффектов. По каждому случаю выделяются корневые причины подобных фактов и необходимые меры, позволяющие компенсировать или предотвратить отрицательные, негативные воздействия внутренней и внешней среды с (указанием конкретных ответственных и виновных лиц).

Литература

1. Алле Морис. Условия эффективности в экономике. М: - НИЦ «Наука для общества», 1998.
2. Ириков В.А., Тренев В.Н. Распределенные системы принятия решений. М: - «Наука», 1999.
3. Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашов В.Г. Реформирование и реструктуризация предприятий. Москва, «Издательство ПРИОР», 1998.
4. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий – М.; «Типография «Новости», 2000.

*Подготовлено по материалам разработок ЗАО «Консалтинговая Группа
«РОЭЛ Консалтинг».*