

УДК 658.562.(100)

ИННОВАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА – ПОБЕДА НАД КРИЗИСОМ© **Балашов В.Г.¹⁾, Ириков В.А.²⁾, Иванова С.И.¹⁾**1) *Московский физико-технический институт, Москва, Россия*2) *Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН*

Аннотация. Рассмотрены проблемы, в ряде случаев являющиеся определяющими для судеб предприятий и регионов – формирование собственно инновационного менеджмента, способного модернизировать бизнес - структуры и повысить эффективность разнообразных производств, несмотря на тяжелые кризисные явления.

Ключевые слова: финансовый кризис, риски банкротства, эффективность бизнеса, инновационный потенциал, управленческий консалтинг, технологии реформирования бизнеса.

Со второй половины 2008 года практически на всех предприятиях России, а ещё раньше Европы и США стали искать ответ на вопрос – «Что можно сделать, чтобы выжить во время мирового финансового кризиса?» И многие предприняли стандартные антикризисные меры. Они начали снижать затраты, в том числе сокращать персонал. Есть ли возможность удержать объём продаж при общем спаде рынка? Большинство считает, что при прогнозируемом спаде спроса на 30 - 35 %, это практически не возможно.

Да, невозможно, если действовать так же, как до кризиса. Необходимо действовать не стандартно, использовать все собственные резервы. Потребуется, конечно, успешный опыт и управленческие технологии, наработанные в мире и в России. Сначала нужно занять активную позицию и оценить свой потенциал развития. Потом только давать ответ на этот вопрос.

Анализ риска банкротства российских предприятий

Российские предприятия можно разделить на четыре группы по уровню риска и вероятности банкротства.

К первой группе относятся предприятия, которые вследствие резкого сокращения спроса стали убыточными. Для них характерны большие и нарастающие долги. Они по сути уже банкроты. По разным оценкам таких предприятий не менее 25% от всего количества российских промышленных предприятий.

Ко второй группе (15%) следует отнести крупные холдинговые структуры, которые имели стратегию масштабной скупки активов на заемные средства. Такие холдинги вели активную политику по привлечению средств на финансовых рынках. Поскольку для них основным критерием была капитализация, поэтому реальной экономикой покупаемых активов занимались далеко не в первую очередь. После начала финансового кризиса стоимость активов резко снизилась, стало не хватать залоговой массы под обеспечение взятых кредитов. При этом такие бизнесы стали убыточными вследствие большого кредитного портфеля, неэффективных активов и раздутых корпоративных расходов. Однако у таких холдинговых структур риск банкротства несколько ниже. В их сохранении заинтересованы кредиторы, а иногда и государство.

К третьей группе со средним риском по банкротству можно отнести самую масштабную группу промышленных предприятий (50%). Для них характерно безубыточное функционирование, нулевая или низкая прибыль. Эти предприятия пострадали от резкого

роста кредитных ставок в России. Их оборотные средства сократились из-за отзыва банками своих кредитов. У таких предприятий резко увеличились сроки платежей от потребителей. При повышении доступности кредитов и резком снижении кредитных ставок такие предприятия будут успешно работать. Однако при ухудшении ситуации в экономике предприятия из этой группы риска могут начать масштабно перемещаться в первую группу.

И наконец, в четвертую группу попадают прибыльно и конкурентоспособно развивающиеся предприятия. Для таких бизнесов всегда целью была ориентация на получение операционного дохода. Они имеют сбалансированный кредитный портфель. Такие бизнесы имеют значительную долю импортозамещающей и экспортнопригодной продукции. В таких бизнесах инновации произведены не только в производстве, но и в менеджменте. Но таких бизнесов в России не более 10%. Эти бизнесы могут стать новыми локомотивами различных отраслей экономики в новых экономических условиях. В этих условиях выигрывают не крупные, а быстрые, эффективные и гибкие бизнесы.

Последствия финансового кризиса

Проявления кризиса различны для разных отраслей и предприятий. Для большинства российских предприятий возможны следующие проявления.

НЕГАТИВНЫЕ:

- 1) снижение спроса;
- 2) снижение цен покупателями при росте цен на энергоносители и коммунальные услуги до 30% в этом году;
- 3) рост процентов за кредиты до 25% годовых;
- 4) рост трудностей по своевременному взятию требуемой суммы заёмных средств и рост риска их невозврата;
- 5) рост рисков существенных задержек поступлений денежных средств по вине покупателя и из-за снижения ликвидности банковской системы;
- 6) неустойчивость курсов валют;
- 7) слабая прогнозируемость формирования и реализуемости антикризисных мер властей;
- 8) кризис доверия;
- 9) угроза быстрого превращения финансового кризиса в общесистемный.

Наиболее сильно негативные последствия финансового кризиса сказались на предприятиях следующих отраслей:

- экспортно-ориентированных из-за снижения покупательной способности у зарубежных покупателей, например, в металлургии;
- девелоперские и строительные предприятия, основной бизнес которых существенно зависит от привлечения крупных и долгосрочных инвестиций; причина заключается в оттоке иностранного капитала и в сложностях получения кредитов;
- отрасли и предприятия, производящие для населения дорогие предметы не первой необходимости (автомобили, другие дорогие вещи); с их обновлением напуганное население может подождать;
- банки, страховые и инвестиционные компании, работающие на «большом» рынке капитала. Большинство банков уже не способно обеспечить ликвидность без государственной поддержки.

ПОЗИТИВНЫЕ:

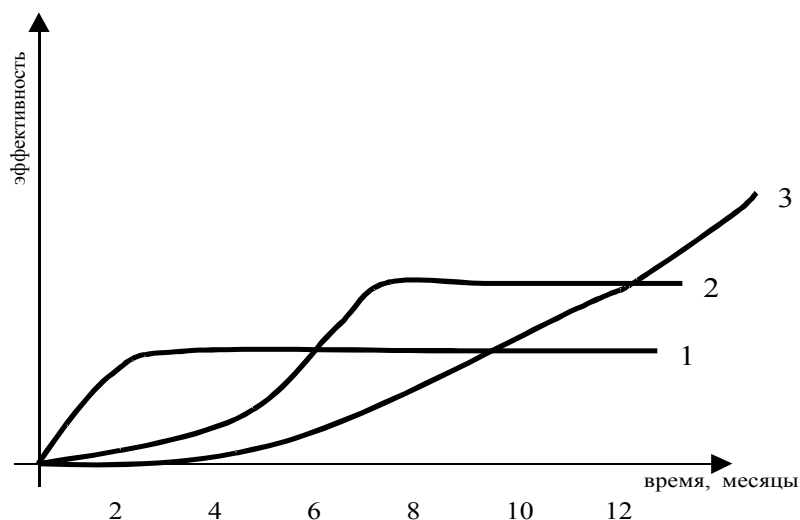
- 1) снижение закупочных цен на часть материалов, арендной платы и т.п.;
- 2) появление на рынке труда квалифицированных и менее дорогих кадров;
- 3) снижение конкурентоспособности импортных товаров из-за девальвации рубля;

- 4) снижение конкурентоспособности части российских производителей, имеющих слабый менеджмент;
- 5) снижение цен на активы слабых предприятий;
- 6) структурные изменения в экономике и появление новых возможностей для бизнеса;
- 7) потенциальная возможность получения государственной поддержки.

Влияние кризиса на общество безусловно многогранно и затрагивает много социальных проблем. Однако для экономики кризис выполняет очистительную роль, дает возможность быстрого развития для эффективных бизнесов.

Как повысить эффективность бизнеса

На рисунке приведены три группы основных способов повышения эффективности: управленческие решения, реализующие уже имеющиеся резервы; структурные изменения и инновации. Уточним, за счет чего можно обеспечить рост эффективности и, как следствие, уровня жизни работников предприятия.



1. *Выявление и полное использование быстро реализуемых резервов.* Основным средством здесь является создание эффективного механизма управления. Он в первую очередь должен содержать в себе механизмы активизации труда, противозатратные механизмы, технологию управления по конечным результатам и т. п.

Все это может дать быстрый прирост эффективности (кривая 1). Предел роста определяется исчерпанием быстрореализуемых возможностей предприятия. Возможный прирост эффективности после этого мероприятия оценивается в среднем в 30%.

2. *Структурные изменения при снижении доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции.* Основные средства реализации подобных структурных изменений - техническое перевооружение, выбор рациональной ассортиментной политики, реструктуризация предприятия. Эти меры могут быть в 2 - 3 раза более эффективными, чем первые. Предел роста определяется исчерпанием возможностей существующих технологий и видов продукции.

Первая и вторая группы дают определенный эффект за короткое время. Но этот эффект ограничен. Основной вклад в резервы развития дают инновационные процессы (кривая 3) в производстве и системе управления. И этот эффект практически неограничен.

Что же обеспечивает такой экономический эффект?

Инновационный потенциал бизнеса и человеческий фактор

В своей работе мы часто используем разные подходы к определению инновационного потенциала реформируемого предприятия. Один из них базируется на проведении социологического исследования среди управленческого персонала предприятий.

Исследуются следующие вопросы:

1. На сколько процентов используется ваш собственный потенциал?
2. На сколько процентов используется потенциал вашего подразделения?

Вот варианты ответов, типичные для российских предприятий: общий потенциал предприятия редко используется более чем на 50-70% , а подразделений - на 60 - 80%. Личный потенциал руководителей верхнего звена управления используется на 100% , а у среднего звена и специалистов на 30 - 50%. То есть налицо невостребованность кадров. Почему получается такая ситуация? Это уже - информация для размышления.

Можно сделать вывод, что на этих предприятиях неэффективная система управления. Да, но не это является основной причиной. Основные причины кроются

- в невостребованной креативности управленческих кадров;
- в отсутствии в управлении единой команды единомышленников.

Все это является следствием роста образованности населения развитых стран. Чем образованнее персонал, тем сложнее с ним работать. Но тем больше его потенциал.

И наиболее эта проблема обострена в России. Вот некоторые факты из демографического состояния России:

1. Россия оказывается лидером по доле лиц с высшим и специальным образованием - 57%. Это в несколько раз выше, чем в других постсоциалистических странах, где данный показатель не выходит за пределы даже 15%.
2. По доле лиц с высшим образованием (21%) Россия относится к числу безусловных лидеров. В Европе этот показатель в среднем 12%. При сохранении имеющихся тенденций через 30-40 лет российская рабочая сила примерно на 65% будет состоять из работников с высшим образованием.

Россия обладает очень большим инновационным потенциалом и креативным населением. И не удивительно, что именно в России возникло особое направление управленческого консалтинга, ориентированное на обучение группы креативных управленцев умению работать вместе.

Достижения управленческого консалтинга в России

Обратимся к истории. В 1973 г. В.А. Лефевр ввел понятие рефлексивной игры. Рефлексивная игра — это процесс социального взаимодействия. В ходе игры каждый из участников осуществляет управление другими участниками. Он пытается реализовать имеющуюся у него управленческую стратегию для формирования собственного варианта социальной действительности.

В отличие от деловых или ролевых игр рефлексивные игры представляют собой процесс социального взаимодействия, в котором роли, правила и сюжеты генерируются участниками прямо по ходу игры. В то же время ходом рефлексивной игры можно управлять. Для этого используются личностные характеристики участников, их деловые и личные интересы, предпочтения, ожидания, цели, опасения и соблазны.

По задачам, решаемым в ходе рефлексивных игр, их можно разделить на два типа. К первому типу относятся рефлексивные игры, главная задача которых — создать условия для индивидуального развития участников. Такие рефлексивные игры могут использоваться для профессиональной подготовки или переподготовки участников.

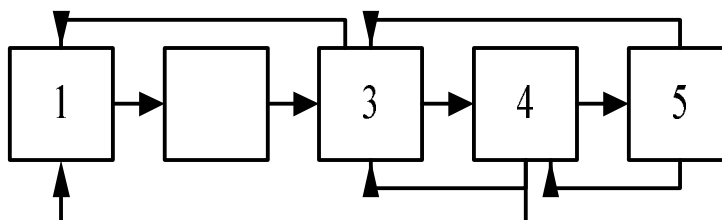
Ко второму типу относятся игры, главная задача которых — генерировать социальную инновацию. Эта инновация изменит социальную систему, элементами которой являются участники игры. Такие игры могут быть использованы для управленческого консалтинга.

Из всех существующих вариантов рефлексивных игр наиболее известны организационно-деятельностные игры. Их впервые использовал для решения социальных задач Г. П. Щедровицкий. Эти игры предназначены для интенсивной формы решения комплексных управленческих проблем. Их интрига заключается в поиске способа взаимодействия специалистов разных профилей для решения поставленной задачи. Участник игры сам создает для себя необходимые знания и переживает собственные мучительные поиски, напряжение, открытия. В процессе игры участник попадает в кризисы и выкарабкивается из них, натывается на непонимание и невозможность донести свою мысль. Он вынужден открыть новые для себя способы общения. По окончании игры участник уносит с собой новые открытия и новые возможности. Как известно, можно забыть то, что ты услышал от других, но почти невозможно забыть то, что ты в муках создал сам.

Именно такой подход и позволяет максимально использовать потенциал, заложенный в управленческую команду предприятия, что и является основным преимуществом перед конкурентами.

Комплексная технология реформирования бизнеса

В наших технологиях мы пошли еще дальше. Мы взяли за основу данный подход максимизации управленческого потенциала, добавили к нему мировые стандарты менеджмента и разработали технологии внедрения комплексного продукта. Схематически комплексная технология реформирования представлена на рисунке.



Первый блок как раз формируется на основе организационно-деловых игр. Второй блок — это реализация первоочередных мер. Третий блок отвечает за создание эффективной системы управления. Создание корпоративной системы инновационного развития находится в четвертом блоке нашей технологии. И наконец, создание эффективной системы управления капиталом и стоимостью бизнеса — это пятый блок.

Цели и критерии улучшения финансового состояния бизнеса

В наших технологиях ставятся следующие цели улучшения финансового состояния:

1. Снижение риска за счет усиления позиций:

а) на рынке покупателей: рост конкурентоспособности продукции, объема продаж, доли рынка;

б) на рынке финансов: снижение кредиторской задолженности, рост инвестиционной привлекательности вследствие эффективного использования финансов, повышение рентабельности продукции;

в) на рынке труда: рост уровня жизни персонала.

2. Прирост финансового результата собственников:

а) текущего дохода собственника за период;

б) стоимости бизнеса на конец периода.

Основные критерии улучшения финансово-экономического состояния за период:

1) прирост финансового результата собственника, в том числе:

а) текущего дохода за период, изымаемого из бизнеса;

б) стоимости бизнеса на конец периода;

2) прирост выручки;

3) прирост маржинальной прибыли;

4) прирост маржинальной рентабельности;

5) прирост уровня жизни персонала, в том числе ключевого персонала;

6) увеличение запаса финансовой прочности;

7) снижение сверхнормативной кредиторской задолженности.

В идеале хотелось бы одновременно максимизировать все эти показатели. Однако этот идеал не реализуем. В большинстве случаев требуется достижение не экстремальной, а компромиссной многокритериальной цели, то есть улучшения нескольких критериев в разной степени. В случае многокритериальной постановки задачи улучшения финансово-экономического состояния предприятия будем считать, что улучшение достигнуто, если удалось улучшить хотя бы один из заданных критериев без ухудшения остальных.

В наших технологиях рассматриваются пять групп задач принятия выгодных финансовых решений.

I. Цели и финансово-экономическая стратегия

1. Формулировка финансово-экономической цели и выбор системы критериев, характеризующих ее достижение.

2. Выбор целевой установки, то есть желаемого финансового состояния.

3. Выбор желаемого изменения структуры капитала.

4. Выбор приоритетных направлений деятельности, обеспечивающих основной вклад в достижение целей.

II. Рынок покупателей и поставщиков

1. Выбор наиболее выгодной структуры поступления платежных средств и форм оплаты.

2. Выбор наиболее выгодного варианта ассортиментной политики и распределение оборотных средств между позициями.

3. Выбор ценовой политики.

4. Выбор экономически выгодных стратегических клиентов, поставщиков и партнеров.

5. Выбор выгодного варианта организации развития каждого из бизнесов.

III. Рынок капитала

1. Выбор внешней инвестиционной политики.

2. Выбор выгодного варианта взятия и возврата заемных средств.

3. Выбор политики работы с кредиторской и дебиторской задолженностью.

4. Выбор налоговой политики.

IV. Внутренние задачи текущего управления финансами

1. Выбор выгодного бюджета фирмы в целом.

2. Выбор сроков оборачиваемости оборотных средств.

3. Выбор уровня снижения затрат.

4. Выбор уровня и системы оплаты труда, мотивирующей персонал на конечный финансовый результат.

5. Выбор механизмов экономического стимулирования подразделений.
6. Выбор правил принятия решений по распределению оборотных средств между бизнесами.
7. Выбор варианта бездефицитных финансовых потоков по бизнес - единицам и фирме в целом.
8. Выбор выгодного варианта бюджетов подразделений фирмы и структуры финансовых потоков.
9. Выбор согласованной учетной политики.
10. Выбор правил принятия решений при отклонении от плана.

V. Комплексное управление развитием

1. Выбор максимально выгодного ассортимента. Формирование проектов модификации существующих и создание новых видов продукции.
2. Проектирование новых и ре-инжиниринг существующих бизнес-процессов по каждой позиции ассортимента.
3. Выбор выгодного варианта параметров каждого бизнес-процесса, формирование проекта его развития, оценка затрат и результатов.
4. Выделение и ранжирование узких мест фирмы и формирование приоритетных проектов развития соответствующих подразделений и механизмов управления с оценкой затрат и результатов.
5. Формирование требований и программы развития персонала с оценкой затрат и финансовых результатов.
6. Выбор варианта использования собственных средств: доли потребления, оборотных средств и капитальных вложений в развитие.
7. Обоснование взятия заемных средств на развитие.
8. Принятие решений о выборе проекта программы развития для реализации.
9. Выбор правил принятия решений при оперативном управлении реализацией программы развития.
10. Расчет различных сценариев развития фирмы.

На практике приходится решать весь перечень перечисленных задач. В данной работе основное внимание уделено части из них, дающих в российских условиях наибольший вклад в повышение конкурентоспособности, кратное улучшение финансового состояния за год - два.

Семь первоочередных проектов и шагов противодействия финансовому кризису

Если Ваша компания уже выбрала активную позицию по отношению к кризису, то возникает вопрос: с чего начать разработку и реализацию антикризисной программы. Ответ – с формулировки целей и определения требований к мерам первой очереди. Пример критериев выбора первоочередных мер:

- по возможности небольшие затраты денег и времени, необходимых для получения результатов;
- низкие риски, например, за счёт наличия успешного опыта реализации этих мер;
- наличие кадров, способных реализовать эти меры или научиться это делать у носителей опыта и методик.

С учётом этих требований и успешного опыта рекомендуется начать со следующих первоочередных проектов изменений, реализация которых приводит к повышению прибыли на 20 – 30 %. Этого может быть достаточно для компенсации ожидаемых за первый год кризиса потерь из-за спада спроса и других его негативных последствий. Это в основном

меры по повышению эффективности управления, которые необходимы и для следующих этапов.

Проект 1.1: сокращение продолжительности и затрат бизнес - цикла

В большинстве практических случаев удаётся получать следующие результаты:

1. сокращение продолжительности бизнес – цикла на 15-20%, что ведёт или к увеличению прибыли, или к снижению затрат оборотных средств;
2. снижение непроизводительных затрат трудовых, материальных и энергетических ресурсов на 5-7%.

Для реализации этого проекта изменений этапы детализуются до конкретных операций с оценкой для каждой из них фактических затрат времени, труда, материальных и энергетических ресурсов. Анализируются и стимулируются возможности снижения затрат всех ресурсов, начиная с нормативов удельных затрат, выбирается и утверждается новый вариант.

Проектная команда: 3 – 4 представителя каждого этапа бизнес–цикла и координатор, имеющий опыт такой работы. Продолжительность разработки 1 – 2 недели, практическая отдача может начаться в зависимости от сложности бизнес – цикла через 1 – 2 месяца. Общие затраты на реализацию проекта, включая премию, составляет обычно не более 5% от получаемого за полугодие результата.

Для успешной реализации этого проекта изменения полезны следующие организационные шаги:

1. формирование проектной команды из предварительно отобранных наиболее активных специалистов;
2. информирование персонала о выбранной активной позиции;
3. целевая подготовка команды по освоению методик инжиниринга и ре-инжиниринга;
4. мотивация персонала на результат.

Проект 1.2: повышение эффективности службы маркетинга и продаж

Начинается с анализа портфеля потенциальных сделок, доли доведённых до продажи и получения денег, объёма выработки на одного менеджера по продажам. Анализируются причины существенного различия уровней выработки у различных менеджеров. Устраняются «узкие места». Улучшается процесс ценообразования, вводится мотивация не только от объёма продаж, но и от маржинальной прибыли.

В сумме реализация проекта приводит к росту маржинальной прибыли на 7 – 10 %. Проектная команда: 2 – 3 человека, продолжительность проекта около месяца. Затраты, включая премию проектной команде, не более 3 % от годового эффекта, отдача на рубль затрат не менее 30 рублей.

Организационные шаги:

- формирование проектной команды из предварительно отобранных наиболее активных специалистов;
- целевая подготовка команды по освоению методик мозгового штурма и выгодного ценообразования;
- мотивация на результат.

Проект 1.3: формирование эффективного ассортиментного портфеля

Проводится мозговой штурм по быстрому расширению количества потребителей и перечня востребованных товаров и услуг с повышенной маржинальной рентабельностью, некоторая модификация продуктов, повышение комплектности поставок и комплексности услуг и т.п.

Выполняется маржинальный анализ продукции и принимается решение об увеличении доли высокорентабельной продукции.

Как правило, маржинальная рентабельность разных видов продукции различается в разы. В результате выбора более выгодного ассортимента средняя маржинальная рентабельность и маржинальная прибыль растут на 5 – 15 % без дополнительных затрат оборотных средств.

Проектная команда 2 – 3 человека, продолжительность 7 – 10 дней. Отдача через 1 – 2 месяца. Затраты составляют не более 2 % от годового прироста маржинальной прибыли.

Организационные шаги:

- формирование проектной команды из предварительно отобранных наиболее активных специалистов;
- целевая подготовка команды по освоению методик мозгового штурма, маржинального анализа и выбора приоритетов по методу «затраты – эффективность»;
- мотивация на результат.

Проект 1.4: устранение потерь на стыках подразделений и технологических переделов

Достигается за счёт разработки и внедрения системообразующего регламента комплексного планирования по цепочке: «план маркетинга – план продаж (отгрузки) – план производства – планы обеспечивающих служб – план закупок – план движения денежных средств» и обратно.

Как правило, основные непроизводительные потери идут на стыках. В результате освоения регламента комплексного планирования и контроля финансовые результаты улучшаются на 10 – 15 %.

Для успешной реализации этого проекта изменения полезны следующие организационные шаги:

- формирование проектной команды из предварительно отобранных наиболее коммуникативных и системно мыслящих специалистов;
- информирование персонала о выбранной активной (агрессивной) позиции;
- целевая подготовка команды по освоению методик инжиниринга и ре-инжиниринга;
- мотивация на результат.

Проект 1.5: снижение сверхнормативных запасов и дебиторской задолженности

Этот проект чаще всего даёт пополнение оборотных средств на 15 – 20 % от месячного оборота. Как правило, эта мера в совокупности с сокращением бизнес - цикла устраняет дефицит оборотных средств.

Проектная команда: 2 человека, продолжительность около двух месяцев. Затраты, включая премию проектной команде не более 20 % от результата.

Организационные шаги:

- формирование проектной команды из предварительно отобранных наиболее активных специалистов с коммерческой предрасположенностью;
- информирование персонала о выбранной активной позиции;
- мотивация на результат.

Проект 1.6: освоение бюджетирования, ориентированного на результат

Этот проект включает использование методов принятия выгодных финансовых решений и освоение ряда методик:

- методика «затраты – результаты», обеспечивающей максимизацию прибыли;
- методика планирования выгодных горизонтальных и вертикальных финансовых потоков;

- процедура управления на конечный финансовый результат.

Даёт рост прибыли на 10 – 20 %. Проектная команда 6 – 7 человек. Продолжительность 1-1,5 месяца. Получение экономического эффекта - со второго месяца. Затраты, включая премию команде, не более 15 % от годового результата.

Организационные шаги:

- формирование проектной команды из предварительно отобранных специалистов, наиболее способных к освоению методов принятия выгодных финансовых решений;
- информирование персонала о выбранной активной позиции;
- целевая подготовка команды по освоению перечисленных выше методик;
- мотивация на результат.

Бюджетирование, ориентированное на результат, – это технология управления финансами, охватывающая все рабочие места, системы управления, все этапы полного цикла управления. Эта технология обеспечивает максимальную эффективность использования ограниченных бюджетных средств для достижения поставленных целей.

Если цели являются финансово-экономическими, тогда задача состоит в получении максимального финансово-экономического результата (например, поступлений в доходную часть бюджета, рост прибыли, капитализации и т.п.) при ограниченных затратах бюджетных средств.

Если цели носят нефинансовый характер (например, достижение заданных значений по обеспеченности квалифицированных кадров жильем), тогда задача состоит в достижении заданных целевых установок с минимальными затратами и финансовым результатом является снижение затрат.

Проект 1.7: система мотивации персонала на конечный финансовый результат

Этот проект даёт 5 – 10 % роста прибыли и повышение управляемости. Проектная команда 3 – 4 человека. Продолжительность разработки временного положения о мотивации – неделя, постоянного 3 – 4 месяца. Начало отдачи со второго месяца. Затраты, включая премию проектной команде не более 5 % от годового результата.

Организационные шаги:

- формирование проектной команды из представителей различных служб и консультанта, имеющего успешный опыт;
- информирование персонала о выбранной активной позиции;
- целевая подготовка команды по ознакомлению с подходами к мотивации на конечный результат, продаж, снижения затрат, реализации проектов;
- мотивация на результат.

Начало роста: проекты и шаги второй очереди

Большинство этих проектов изменений начинаются во втором месяце, но дают результаты во втором – третьем квартале.

Основные группы проектов второй очереди.

А. Вторая очередь работ по повышению эффективности управления, завершающаяся созданием следующих подсистем:

- управления развитием, включая стратегическое планирование, управление инновациями и целевым развитием персонала, а также систему быстрого реагирования;
- управление финансами и экономикой, включая вторую очередь бюджетирования, ориентированного на результат;

- управление персоналом, включая командообразование, корпоративный дух, делегирование ответственности и полномочий, систему оплаты труда, ориентированную на результаты, решение в основном проблемы дефицита квалифицированных кадров;
 - организационного строительства, включая создание сильной службы маркетинга и продаж, оперативную разработку комплекта бизнес – процессов, а также пересмотр функций подразделений и должностных инструкций.
- Б. Разработка и реализация инновационных проектов ускоренного вывода на рынок ранее разрабатываемых новых или быстро модернизируемых видов продукции и устранения узких мест в производстве, логистике и т.п. Устойчивый рост продаж в 1,4 – 1,5 раза получается в основном за счёт комплексной реализации проектов второй очереди.

Опишем кратко комплекс проектов второй очереди в порядке необходимости их завершения.

Проект 2.1: стратегическое управление развитием

Включает разработку стратегии и программы согласованного развития всех областей хозяйственной деятельности компании:

- систему сбалансированных показателей работы подразделений;
- рыночную политику, в том числе ассортиментную и конкурентную;
- политику организационного строительства, в т.ч. возможную реструктуризацию, создание дочерних обществ, слияния и т.п.;
- финансово – экономическую политику;
- производственно-техническую политику, согласованную с продуктовой и финансово–экономической политикой, включая реконструкцию, техническое перевооружение, создание новых производств и т.п.;
- кадровую политику, включая требования по заблаговременному комплексному обеспечению квалифицированными кадрами всех областей хозяйственной деятельности с учётом планируемой динамики их развития;
- инновационную политику, включая поэтапное создание эффективной системы управления инновационным процессом.

Проект 2.2: устранение дефицита квалифицированных кадров.

Включает:

- выделение из имеющегося персонала его части (15–20%), обеспечивающей 80% результатов и создание для них специальной системы управления (контракты, обеспечение жильём и т.п.);
- повышение эффективности использования имеющихся квалифицированных кадров за счёт их разгрузки от непрофильных работ, мотивации, организации рабочих мест и коммуникации и т.п.;
- создание резерва квалифицированных кадров и организация планомерного повышения его квалификации;
- рациональное делегирование ответственности и полномочий;
- маркетинговый анализ рынка труда и формирование конкурентоспособной системы оплаты труда, включая различные социальные программы (например, обеспечение квартирами ключевого персонала);
- эффективные механизмы поиска, отбора, быстрой адаптации и удержания квалифицированных кадров.

Проект 2.3: создание системы быстрого реагирования на изменения

Включает:

- чёткое выделение благоприятных и неблагоприятных сценариев развития кризиса во внешней и внутренней среде и признаков их заблаговременной идентификации;
- заблаговременную проработку комплекса мер, исполнителей и механизмов их быстрого выполнения для двух – трёх сценариев развития;
- проработка механизма быстрого перехода с одного сценария развития на другой;
- кратное сокращение продолжительности принятия и реализации решений, в т.ч. по быстрому использованию новых идей;
- анализ сильных и слабых сторон основных конкурентов, оперативный мониторинг их поведения, заблаговременная разработка комплексов мер для типовых возможных ситуаций и механизмов осуществления стремительных действий;
- делегирование ответственности и полномочий подразделениям, в том числе хозяйственной самостоятельности для использования преимуществ в гибкости и оперативности реакции малого и среднего предпринимательства.

Проект 2.4: целевая переподготовка персонала

Включает:

- конкретизацию целей и актуальных проблем на уровне среднего звена управления и основных исполнителей; формирование проектных команд по решению ключевых проблем;
- быструю разработку первой очереди программы целевой переподготовки, включающей передачу методов, технологий и рекомендаций для решения актуальных проблем;
- формирование команды преподавателей – консультантов, имеющих успешный практический российский опыт реализации своих рекомендаций;
- проведение целевой переподготовки на предприятии с освоением рекомендованных методов и закреплением навыков персональной и командно – групповой работы;
- получение реальных результатов и формирование второй части программы переподготовки, не привязанной напрямую к текущим проблемам предприятия, но дающей новые возможности решения стратегически важных задач развития предприятия.

Проект 2.5: разработка и практическое освоение комплекса бизнес-процессов

Включает:

- определение перечня бизнес-процессов (механизмов управления), в том числе координирующих работу подразделений;
- системообразующие бизнес-процессы: формирование целей, комплексное планирование, ценообразование, разработка и создание инновационного бизнеса;
- основные бизнес-процессы, например, по дочерним компаниям, по основным товарным группам;
- обеспечивающие управленческие бизнес-процессы по каждой области хозяйственной деятельности и по подразделениям.

Должны быть согласованы бизнес-процессы разной степени детализации:

- укрупнённые бизнес-процессы на уровне компании, в матрице ответственности которых в качестве исполнителей выступают службы по областям хозяйственной деятельности и их подразделения;

- детальные бизнес-процессы на уровне подразделений, в матрице ответственности которых в качестве исполнителей выступают конкретные должностные лица.

Такой комплект бизнес-процессов даёт возможность обоснованно решать такие задачи, как определение и своевременная корректировка функций подразделений и должностных инструкций сотрудников.

Проект 2.6: система оперативного управления производством

Включает:

- управление производством «под заказ»;
- систему экономного производства;
- механизмы равномерной загрузки высокопроизводительного и дорогого оборудования;
- систему управления качеством и др.

Проект 2.7: вторая очередь системы управления финансами

Включает:

- все функции и методики бюджетирования, ориентированного на результат;
- систему управленческого учёта и фактические нормативы затрат.

Проект 2.8: комплекс среднесрочных проектов развития, включая импортозамещение

Включает проекты, обеспечивающие повышение конкурентоспособности до уровня, не ниже импортозамещения, модернизации и завершения начатых проектов:

- создания и освоения новых видов продукции;
- устранения «узких мест»;
- другие проекты изменений, дающие заметный прирост результатов компании в течение полугода;
- переподготовку среднего звена руководства, необходимую для ускоренной и качественной реализации этого комплекса проектов.

Проект 2.9: механизмы взаимовыгодного сотрудничества с властями

Включает:

- участие в муниципальных, региональных и федеральных заказах и программах развития;
- получение адресной государственной поддержки для части проектов, обеспечивающих решение социальных проблем или обеспечивающих значительный прирост поступлений в доходную часть бюджетов всех уровней;
- сотрудничество в повышении инвестиционной привлекательности территории и региона;
- сотрудничество в реализации программ обеспечения социальным и доступным жильём и т.п.

Проект 2.10: переход от иерархической линейно – функциональной системы управления к матричной, ориентированной на бизнесы и проекты изменений

Резко повышает конкурентоспособность компании благодаря росту оперативности реакции на изменения и повышает эффективность использования ресурсов для роста бизнеса.

Проект 2.11: создание корпоративной системы управления

Включает все аспекты управления от согласования интересов, ответственности и полномочий собственников, топ-менеджмента (управляющая компания) до управления ключевыми кадрами и инновационным развитием. Должна удовлетворять требованиям кодекса корпоративного управления.

Проект 2.12: переход на режим инновационного саморазвития

Обеспечивает креативный стиль работы, генерации инноваций, их оценку, отбор и реализацию до получения финансовых результатов.

Система управления изменениями

Ключевым вопросом реализации наших технологий является создание системы управления изменениями.

Главное назначение службы управления изменениями:

- 1) обеспечение разработки выгодной с точки зрения финансового результата стратегии и программы развития;
- 2) управление реализацией принятой стратегии, включая оперативную корректировку стратегии и программы развития;
- 3) координация работ функциональных и линейных подразделений в комплексных механизмах управления и проектах.

В российских условиях самая главная потеря из-за отсутствия такой службы - это потеря конкурентоспособности из-за практической нереализуемости потенциала организации и проектов изменений.

Необходимость создания специальной службы связана с тем, что реализация стратегии, существенно улучшающей финансовый результат, всегда связана со значительными изменениями. А поскольку потери, которые нужно устранить, возникают в основном на стыках различных служб и этапов процессов, то и проекты по реализации главных изменений являются комплексными.

Реализация таких сквозных проектов не под силу ни одному из отдельных подразделений и требует координации. Создание службы управления изменениями с приглашением консультантов существенно повышает реализуемость программы изменений, сроки и степень достижения конечной цели.

Практическое применение технологий

Технологии реформирования получили широкое практическое применение в российской экономике. На их основе было создано ряд практических методик. Область применения указанных методик можно структурировать следующим образом:

1. Группа 1: предбанкротные промышленные предприятия.
2. Группа 2: успешные промышленные предприятия.
3. Группа 3: холдинги и фонды, которые имеют в своих активах промышленные предприятия.
4. Группа 4: государственные предприятия (в первую очередь оборонной промышленности), которые сейчас нуждаются в объединении.
5. Группа 5: власти регионов, перед которыми стоит задача реформирования промышленности через управляющие воздействия.

Разработанная система управления, методики и программы реформирования реализованы в нескольких десятках предприятиях и корпорациях различной отраслевой принадлежности. Для всех них получен существенный рост прибыли за год-полтора в 2-4 раза. В качестве примера приведены два бизнеса.

Один из самых ярких примеров таких предприятий - ОАО "Салаватстекло". Это предприятие на юге Башкортостана прошло все типовые этапы развития и "болезней" российских предприятий:

- выход на проектные мощности;
- спад производства в 1990 годах в 3 раза;
- острый дефицит оборотных средств и инвестиций, потеря рынков сбыта и переход в убыточное состояние;

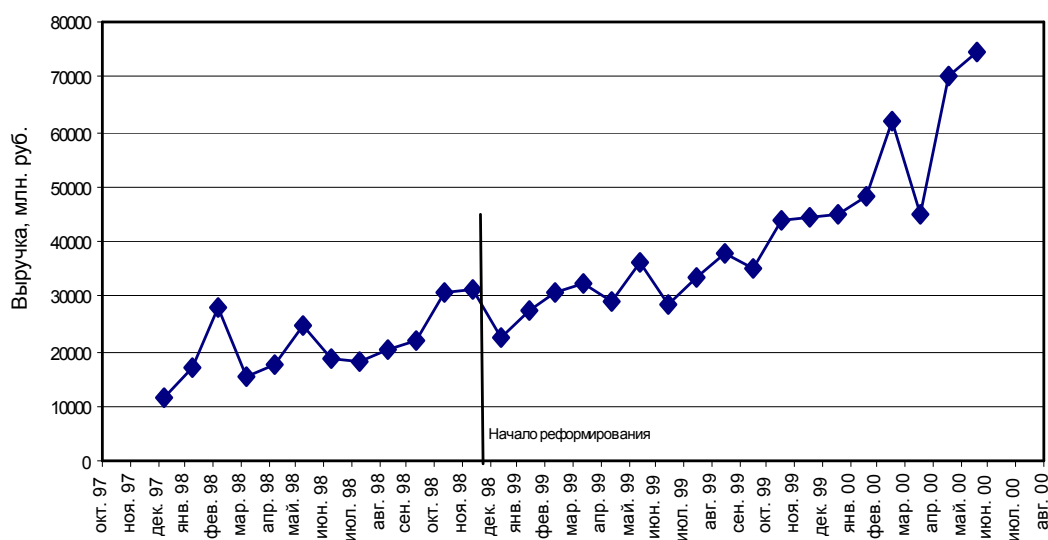
В 1999 г. руководство завода при помощи консультантов занялось активным реформированием предприятия. При этом оплата консультантов полностью зависела от прироста экономических показателей завода.

Уже через полгода предприятие вышло на безубыточное функционирование. Еще через год стало конкурентоспособным и вышло на лидерские позиции. Всего за три года выручка возросла более чем в 7 раз, а прибыль - намного больше.

Особенно следует отметить два достижения:

1. В начале реформирования предприятие имело плохую кредитную историю. Но уже через год его инвестиционная привлекательность выросла настолько, что возник реальный конкурс инвесторов.
2. Предприятие самостоятельно и высокими темпами осуществило полное техническое перевооружение стоимостью более 150 млн. евро.

Все эти результаты достигнуты за счет реформирования системы управления предприятия.



Второй пример – биотехнологическая компания, бизнес которой развивался на инновационных продуктах.

Можно выделить три основных этапа развития Компании:

1. На первом этапе в 2005 году произошла реорганизация. Она завершилась созданием конкурентоспособного бизнеса и открытием собственного производства.
2. Второй этап (2006 - 2008 годы) – это этап динамичного развития. Выручка выросла в 4 раза за счет быстрого роста продаж и запуска приоритетных инвестиционных проектов;
3. Проекты, реализация которых началась на третьем этапе развития Компании в 2007 году, дадут возможность в 2009-2011 годах занять доминирующую позицию на рынке России и СНГ.

В условиях финансового кризиса разработана и реализуется активная антикризисная программа. В результате реализации этой программы в первой половине 2009 года темп роста выручки был удвоен на сократившемся рынке.

Key financial indicators, thousand USD

	2005	2006	2007	2008	2011 (forecast)
Revenue	26 655	51 219	89 030	103 822	224 012
EBITDA	1 269	9 095	16 354	25 858	52 427
Profit before tax	-232	6 700	13 147	20 614	40 644
Taxes	-131	-1 930	-3 141	-5 163	-10 982
Profit after tax	-363	4 770	10 006	15 450	29 661

Наш многолетний опыт показал, что, заняв активную позицию, можно для 90% предприятий реализовать инновационную антикризисную программу, которая даёт возможность обеспечить рост выручки. А если активизировать ещё и свой инновационный потенциал, то на 30% предприятий можно реализовать стратегию прорыва. И она обеспечит за годы кризиса двух – трёхкратный рост выручки, прибыли и капитализации.

Поступила: 09.09.09.