

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 23.12.2021 01:13:29  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова

« 14 » 12

2021 г.



### Управленческий консалтинг

Методические рекомендации для проведения практических  
занятий у студентов направления подготовки 38.04.02

Курс 2021

УДК 338

Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Управленческий консалтинг:** методические рекомендации для проведения практических занятий у студентов направления подготовки 38.04.02 / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2021. - 55 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.04.02 Менеджмент для проведения практических занятий по дисциплине «Управленческий консалтинг». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам современного управленческого консалтинга.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. \_\_\_\_\_. Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_. Тираж \_\_\_ экземпляров.

Заказ *1592* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## **Цель дисциплины**

Формирование теоретических знаний о сущности и задачах управленческого консалтинга, а также в формирование практических навыков по организации и проведению управленческого консалтинга.

## **Задачи дисциплины**

- изучение теоретических основ управленческого консалтинга;
- углубление теоретических, методических и практических знаний по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- определение потребности и выбор формы управленческого консалтинга;
- выработка навыков по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности;
- получение научно-исследовательского опыта в сфере управленческо-го консалтинга.

## Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Сущность и содержание консультационной деятельности. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам.	Исторический обзор управленческого консультирования, деловые услуги, понятие консультационной деятельности, особенности консультационных услуг, виды консультационных услуг. Критерии профессионализма консультанта, внешние и внутренние консультанты, анализ проблем клиентской организации, принятие решения о приглашении консультантов.
2	Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта). Техническое задание консультационной фирме.	Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта, организация внутреннего консультанта, ассоциация консультантов. Источники информации, определение потенциальных консультационных фирм, модель процесса поиска и выбора консультанта. Содержание приглашения к участию в конкурсе, технические и финансовые критерии отбора, назначение технического задания, структура и содержание технического задания.
3	Анализ предложений консультационных фирм. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.	Структура и содержание технического и финансового предложений, оценка предложений, цена консультационной услуги, методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов. Формы соглашений, структура и содержание контракта, модели консультирования, экспертное консультирование, консультирование по проекту, консультирование по процессу.
4	Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Оформление результатов исследования (в виде тезисов конференции, научной статьи).	Модель процесса консультирования, пример распределения работ по этапам проекта и срокам. Модель процесса контроля, основные направления контроля.

## **ТЕМА 1. Сущность и содержание консультационной деятельности. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам.**

*Вопросы для обсуждения:*

- 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования
- 1.2. Деловые услуги
- 1.3. Понятие консультационной деятельности
- 1.4. Особенности консультационных услуг
- 1.5. Виды консультационных услуг

### **Практическая ситуация №1 «Нужен ли нам консультант?»**

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокочатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который сделали консультанты - необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный директор - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в 1994 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «McKinsey & Co» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «McKinsey & Co» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и

реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В 1997 г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии):  
установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета цехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» 1998 г. и газете «Капитал»

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?

3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?

4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

### **Практическая ситуация №2 «Собственное дело»**

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одним из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация пошла на поправку. Заказы потребителей росли, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились всего несколько лет назад - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны у нескольких хозяйств, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать свое собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Но и немножко пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

По началу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали о Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие “переметнулись” к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы,



Анастасия уже знала - этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников - и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?

1. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?

2. Вероятно, в ее обязанности входит прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:

- Что вероятнее всего потребует прогнозирования?

- Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества?

Объясните подробнее.

- Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?

- Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?

- Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?

3. Каковы преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

- Работать на организацию или на саму себя?

- Расширять свое дело или нет?

### **Причины и основания для обращения к консультантам**

#### *Вопросы для обсуждения:*

2. 1. Критерии профессионализма консультанта

2. 2. Внешние и внутренние консультанты

2. 3. Анализ проблем клиентской организации

## 2. 4. Принятие решения о приглашении консультантов

### **Практическая ситуация «Экаунтек — Россия»**

Корпорация «Экаунтек — США» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла 5%-ной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. Такие результаты были достигнуты, в первую очередь, благодаря усилиям основателя компании и ее президента — Ольги Свенсон. После переговоров с Экаунтек — США она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь соединив сложнейший и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек» с глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Ольга подписала свой контракт с Экаунтек — США в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. «Сразу же после этого корпорация высказала сожаление, что это произошло. Почти год они пытались перезаключить этот контракт». В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность «Экаунтек — Россия».

Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора корпорации «Экаунтек — США», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных рынков для корпорации. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 70 клиентов».

Компания Ольги, "Экаунтек — Россия", став исключительным дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и других странах СНГ, разработала,

приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, "Экаунтек — Россия" обучает клиентов использованию различных методов экаунтинга. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний Большой шестерки проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга описывает свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом. Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это не только деньгами, но и добрыми словами».

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я — директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-Западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, о которых он написал в своей книге. Поэтому и говорю, что я — профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

По мнению Свенсон, успех Экаунтек — Россия нельзя объяснять только качеством ее продукта: «Это качество всего, что мы делаем». По мнению Ольги, главное — это верность клиенту. Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Для Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье. «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «срабатывает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где они были с Джоном, кто-то пожал Джону руку, воскликнув: «Что за прекрасная девушка!», — не подозревая, что имеет дело с главным исполнительным директором компании. Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании Большой шестерки, в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то у этих чиновников просто «отвисли челюсти». Они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, почему я так хорошо говорю по-русски, за кем я замужем, работает ли мой муж в компании. В результате деловая беседа была скомкана.

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в "Экаунтек — Россия", она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени, и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна сторона проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально

воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Может быть, это замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности. Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед Экаунтек — Россия, а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании: «Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Что является составляющими успеха фирмы Экаунтек — Россия?
2. Кто, по-Вашему, Ольга Свенсон - менеджер, предприниматель, бизнесмен?
3. Какие принципы использует в своей деятельности Ольга?
4. Какие качества как руководителя и лидера характеризуют Ольгу?
5. Какие сложности в своей карьере испытывает женщина-руководитель?

## **ТЕМА 2. Выбор консультационной фирмы (консультанта). Поиск консультационной фирмы (консультанта). Техническое задание консультационной фирме**

### *Вопросы для обсуждения:*

- 3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта
- 3.2. Организация внутреннего консультанта

### 3.3. Ассоциация консультантов

#### **Практическая ситуация «Эксперимент на предприятии «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50–60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял, не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15–20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с

четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс м<sup>2</sup>.

Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20–30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление па трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов

труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме.

Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высокоиндустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились



требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

***Вопросы для обсуждения ситуации.***

1. Как вы думаете, к какой парадигме – классической школе или школе «человеческих отношений» – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы – обстановка в стране и регионе – на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

**Поиск консультационной фирмы (консультанта)**

*Вопросы для обсуждения:*

4. 1. Источники информации

4. 2. Определение потенциальных консультационных фирм

4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта

## Практическая ситуация "Концерн "Энергия"

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих. В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне - 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн "Энергия" отказался от традиционной

"вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" - это акционерное общество закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

***Вопросы для обсуждения ситуации.***

1. Какая цель была у концерна до экономической реформы?
2. Как изменились цели в ходе реформы?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна "Энергия"? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

**ТЕМА 3. Анализ предложений консультационных фирм.  
Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.**

**Техническое задание консультационной фирме**

*Вопросы для обсуждения:*

- 5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе
- 5.2. Технические и финансовые критерии отбора
- 5.3. Назначение технического задания
- 5.4. Структура и содержание технического задания

**Практическая ситуация «Переселение компаний»**

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка

значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям. Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый - регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу

меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии.

Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?

4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

### **Анализ предложений консультационных фирм**

#### *Вопросы для обсуждения:*

6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений

6. 2. Оценка предложений

6. 3. Цена консультационной услуги

6. 4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

## **Практическая ситуация «Форд» вчера, сегодня и завтра**

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву

наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и

конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 – 3 млрд долл. в год. Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.



Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных

для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами.

Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

## **Принципы организации отношений между клиентом и консультантом**

*Вопросы для обсуждения:*

- 7.1. Формы соглашений
- 7.2. Структура и содержание контракта
- 7.3. Модели консультирования
- 7.4. Экспертное консультирование
- 7.5. Консультирование по проекту
- 7.6. Консультирование по процессу

### **Практическая ситуация «ЗАО «ТЕКСТИЛЬ-1»**

Автор: Гурков И.Б. Государственный университет - Высшая школа экономики

#### **Общая информация**

Компания "Текстиль-1" была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 1930-х и 1950-х гг. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая "социальная инфраструктура", включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988-1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тысячи человек, а основные фонды составили 22 млн. рублей. Приватизация фабрики произошла в 1992 году. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

#### **Организационная структура**

Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает Генерального директора. Генеральный директор, в свою очередь, назначает членов правления. В состав Правления "Текстиль-1" входит 7 человек: генеральный директор, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение → ткачество → окраска и отделка.

В 1993 году было создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрацией. На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и Коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич – ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович – недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким, стажировавшийся за рубежом. Иван Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: "У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда – все проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения".

### **Ситуация в российской текстильной промышленности**

Российская текстильная промышленность – одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на

производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину:

1. *Спад массового спроса.* Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 г.

2. *Дезинтеграция СССР* превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся на уровне 80-90% от мирового уровня.

3. После *либерализации внешней торговли* организованные и "челночные" поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 году на обувь и текстиль приходилось до 30% всего российского импорта и более половины "челночных" поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн. погонных метров - 22.4% от уровня соответствующего периода 1991 года.

### **Рыночная позиция "ТЕКСТИЛЬ-1"**

#### ***Поставщики***

Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 году в России было проведено лишь 48 тыс. тонн шерсти по сравнению с 90 тыс. тонн в 1991 году, из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией Текстиль-1 составляет около 1100 тонн в год. Кроме того, в России имеется всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что "шерстомоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за её низкого качества".

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой

ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 году положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает "с колес", то есть без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на "давальческом сырье". Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. метров ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ТЕКСТИЛЬ-1 как кредит, погашаемый экспортными поставками.

### *Маркетинг и сбыт*

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 году. Если во времена СССР ткани "ТЕКСТИЛЬ-1" закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 году были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт – как правило, размер закупок частного "оптовика" не превышал 1 тыс. метров тканей. В результате, единственными надежными отечественными потребителями остались 6 специализированных торговых домов, но они закупают в год не более 150 тыс. метров тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 возникли новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке ТЕКСТИЛЬ-1 выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 сформулировало 4 важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников ТЕКСТИЛЬ-1 не превышает \$200 в месяц;

- высокое качество российских шерстяных, тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;

- высокий, образовательный уровень рабочей силы. На ТЕКСТИЛЬ-1 все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих - среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

- высокая интенсивность труда. Средняя "зона обслуживания" (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 трезво оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Так, ТЕКСТИЛЬ-1 не смог принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей. В целом, структура рынка ТЕКСТИЛЬ-1 в 1994 году выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось 4 американским фирмам;

- 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

- 10% реализовались через 6 российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

### **Рыночная ситуация глазами руководства компании**

Иван Алексеевич Васильев говорит: "Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет вбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике "Имени 8 Марта". Так что нам пришлось обратиться на Запад, и, в конечном счете мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Ребята из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке кроме пончо ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и пошивает из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются – это уже на наше дело".

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленов: "Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долларов за метр. На одно пальто идет 3 метра ткани. Украинцы берут за

пошив еще доллара 4. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долларами, а розничная цена - \$89, 95. Так что Вы видите, наша доля в цене не превышает 17%". Иван Алексеевич Васильев добавляет: "Единственная возможность повысить рентабельность работы – установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако, американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой – поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее". Иван Алексеевич Васильев поясняет: "Давайте разложим наши издержки. Из 5 долларов за метр ткани 2 доллара - затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги.

В результате, из стандартной "штуки" сукна длиной 27 метров мы имеем только 3, 4 метра чистой прибыли, то есть 12, 6%. Теперь вспомните про инфляцию".

#### **Финансовая ситуация на фирме глазами руководства**

Арнольд Валентинович Зеленов убежден, что кампания находится на грани финансовой катастрофы: "В 4-м квартале 1993 году уровень текущей ликвидности был 0, 83, а сейчас - 1, 20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2,3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда



не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2,8 млрд. руб. Главная причина наших долгов – политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1,3-1,5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты".

Иван Алексеевич Васильев подхватывает "На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3-4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому Году".

### **Стратегический выбор руководства**

Руководство компании "ТЕКСТИЛЬ-1" разработало три сценария возможного развития событий.

*Сценарий 1.* Это – вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

*Сценарий 2.* Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Первое, будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.

- Во-вторых, будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить её руководителю в ранге заместителя Директора. В-третьих, предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве прядение, ткачество, отделка "экономические бюро". Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

**Сценарии 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета Директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный Директор склоняется к Варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий соцкультбыт. Между тем, среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе "варягов", и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

### **"ТЕКСТИЛЬ -1" в 2001 году**

Прошло более 6 лет. Мы разговариваем с А.В.Зеленовым, занявшим пост генерального директора ОАО "Текстиль-1 три года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального - И.А.Васильева. "Да, много воды утекло с 1994 года. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития.

Что же на самом деле получилось:

Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. 50% нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно. Наша задача - удержать свой рынок. А свой рынок образовался из-за того, что мы смогли свои слабости не то, чтобы преодолеть, но использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства - сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой "восстановленной шерсти". Эта шерсть получена из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того, чтобы сделать пряжу необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях - 10-20 % капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, "разволокняются". Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, поэтому наши ткани делаются не из

отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Поэтому мы по праву ставим на свои изделия знак "WOOLMARK" - обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, - но и дополнительно приписываем с полным основанием "PUR NEW WOOL" - "только новая шерсть". Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.

Второй слабостью были ограничения при сбыте тканей внутри страны. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что и сами гнали унылые отставшие от моды модели. Пришлось начать собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работниц - и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж и швейники забеспокоились - "если эти могут "с нуля" наладить рентабельное производство, то и нам удастся и подавно". И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает интерес и дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили наши позиции на российском рынке.

Ну, и в-третьих, для того, чтобы достигнуть такого положения, пришлось "раскрыться". Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились "внешние" акционеры. Впрочем, они недолго пробыли "внешними". С самого начала заинтересовались в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя "внешними", перешли в разряд "своих".

Разумеется, не одни мы такие "умные и удачливые". С конца 1998 года спрос на российские шерстяные ткани снова повышается. С 1999 г. производство шерстяных тканей выросло на 20 %, в 2000 г. - почти на 14%. "Великолепная семерка" отечественных производителей (АО "Московская тонкосуконная фабрика им. П. Алексеева", Купавинская тонкосуконная фабрика им. И.Н.Акимова, АО "Тверской камвольный комбинат", АО

"Невская мануфактура", АООТ "Павлово-Посадский Камвольщик", Арендное предприятие "Ростокинская камвольная отделочная фабрика", московская фабрика "Освобожденный труд") произвели в 2000 г. более 40% общероссийского выпуска шерстяных тканей. Но и для нас остается еще достаточно места. Кроме того, мы освоили в 2000 году несколько видов артикулов, превосходящих по всем параметрам качества итальянские аналоги. Так что мы считаем предприятия "большой семерки" не столько конкурентами, сколько коллегами. Мы регулярно встречаемся на выставках, ярмарках, проводим общие кампании в защиту отечественного товаропроизводителя. В этом году мы празднуем 150-летие нашей фабрики и приглашаем всех на торжества. Повернуть условия вспять, к ситуации 1993-1994 г.г., уже не удастся никому.

***Задания и вопросы для обсуждения ситуации.***

1. Охарактеризуйте стержневую компетенцию и конкурентные преимущества Текстиль-1.
2. Проведите SWOT- анализ: возможностей и угроз для бизнеса компании (во внешней среде) в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда) на 1994 и 2001 гг. Сравните результаты.

**Процесс консультирования и организация выполнения работ**

*Вопросы для обсуждения:*

- 8.1. Модель процесса консультирования
- 8.2. Пример распределения работ по этапам проекта и срокам

**Практическая ситуация "Создание нефтехимического холдинга"**

В процессе деятельности интенсивно развивающегося предприятия неминуемо встает вопрос о реорганизации, в том числе о создании новых форм организаций, таких как для российской экономики до недавнего времени были холдинги. Газпром и дружественные ему компании создают огромный нефтехимический холдинг, активы которого оцениваются в три с

лишним миллиарда долларов, а годовая выручка должна составить 1,3 млрд.

### **Причины создания нефтехимического холдинга**

Помимо природного газа, структуры *Газпрома* добывают и другие продукты, например, нефть и газовый конденсат. Из конденсата на предприятиях РАО вырабатывают прекрасное сырье для нефтехимии – прямогонный бензин и широкую фракцию легких углеводородов (ШФЛУ). Объем производства *Газпром* ШФЛУ составляет почти четверть производства по России. Однако *Газпрому* этот вид деятельности значимой прибыли раньше не приносил. Первичная переработка конденсата убыточна, так как цена получаемой из него ШФЛУ регулируется государством и не покрывает даже затраты производства. Посредники перекупают эту продукцию, поставляют на нефтехимические заводы и после организации переработки ШФЛУ получают прибыль от реализации этого продукта.

### **Пути создания схемы, приносящей прибыль**

Эта схема общеизвестна: надо контролировать не только выпуск полуфабриката, но и всю производственную цепочку, вплоть до изготовления конечных продуктов (на этой стадии норма прибыли возрастает и риск неплатежей существенно уменьшается).

Сферы деятельности холдинга, создаваемого на основе такого принципа,

представлены на рис. 1. Так, например, из ШФЛУ можно получать мономеры для синтеза каучуков, а из каучука – автомобильные шины. Но чтобы эффективно использовать все получаемые при химических процессах продукты, предприятия холдинга должны выпускать еще и моторные топлива, минеральные удобрения, упаковочные и отделочные материалы. Необходимо иметь в виду, что представленную схему могут реализовать немногие предприятия, так как она требует огромных организационных и финансовых затрат.

### **Расширение сырьевой базы**

Проект создания вертикально интегрированной компании только на собственном сырье был оценен *Газпром* как слишком узкий. Главным российским производителем ШФЛУ является другая компания – холдинг *Сибур*, которому принадлежат девять

западносибирских заводов, перерабатывающих попутный нефтяной газ.

Руководители *Сибура* в свое время тоже планировали строить полную производственную цепочку в связи с убыточностью отдельного функционирования только начальных этапов производства и неплатежами основного покупателя ШФЛУ – *Тобольского нефтехимкомбината*.

Лидером проекта вертикально интегрированной компании формально

выступает ЗАО *Газонефтехимическая компания (ГНК)*.

По результатам приватизации 72% акций *Сибура* были куплены на приватизационных конкурсах компаниями *Бонус-инвест* и *ГНК*. Пять мест в совете директоров *Сибура* заняли представители *Газпрома*. Таким образом, в настоящее время *Газпром* контролирует 70% производства ШФЛУ – основного сырья для нефтехимии.

**Установление контроля над предприятиями, занимающимися более высоким уровнем переработки сырья**

Параллельно с захватом рынка сырья велась активная работа по установлению контроля над предприятиями, выполняющими более высокий уровень переработки сырья. В соответствии с описанием проекта, перечень предприятий холдинга должен обеспечить комплексный подход к производству и распределению продукции, получивший название «от скважины до прилавка». При выборе потенциальных объектов интеграции учитывались разнообразные факторы: технологическая потребность, финансовое состояние предприятия, затраты на приобретение контрольного пакета, состояние производственной базы и наличие схем сбыта. Для включения выбранных объектов в холдинг были выбраны три способа: покупка акций, получение в управление, перевод на договор процессинга. Кроме уже принадлежавших *Сибуру* предприятий *Уралнефтехим* и *СК-Премьер* к схеме присоединились кемеровский *Азот*, полученный *Газпром* за долги, и *Тобольский нефтехимкомбинат* (путем покупки акций этого комбината с инициированием процедуры банкротства и назначением подконтрольного внешнего управляющего).

Предварительные планы распределения долей акционеров формирующегося холдинга по стоимости вкладов составляют: РАО *Газпром* – 18,5% акций, ЗАО *ГНК* – 58,9%, *Sun Group* – 3,4%, прочие инвесторы – 18,9%.

### **Причины, способствующие вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли**

Мощности нефтехимических предприятий рассчитаны на переработку вдвое большего количества ШФЛУ, чем выпускается сейчас в стране. Поэтому последние годы все они были недогружены. После сосредоточения двух третей ШФЛУ в руках *Газпрома* и *ГНК* сырье в первую очередь будет поступать на заводы, вошедшие в холдинг. Таким образом, основной объем полупродуктов для нефтехимии будет принадлежать холдингу, который будет определять завод для их дальнейшей переработки (аналогично по всей технологической цепочке). Дальнейшее развитие событий нетрудно предсказать: либо заводы, занимающиеся высокой степенью переработки сырья, добровольно войдут в холдинг, либо останутся без сырья и обанкротятся (речь идет о производителях каучуков, синтетических волокон и шин).

У нефтехимических заводов, желающих остаться независимыми от холдинга, имеется на сегодняшний день один выход – это сотрудничество с нефтяными компаниями, на заводах которых сейчас вырабатываются не охваченные холдингом 30 % ШФЛУ. Как считают специалисты, через год-два крупным самостоятельным производителем этого сырья может стать АО *Сургутнефтегаз*.

### **Поддержка государства, ожидаемая участниками холдинга**

Инициаторы создания вертикально интегрированной газонефтехимической компании надеются получить следующую поддержку государства:

- годовой мораторий на банкротства предприятий холдинга (газоперерабатывающие заводы являются крупными должниками бюджета и энергетиков);
- отсрочку по уплате задолженности предприятий холдинга в федеральный бюджет и внебюджетные фонды до 2002 г., а по пеням и штрафам – до 2008 г.;

- освобождение компаний холдинга от уплаты пошлин на импортируемое оборудование;
- снижение на 50% железнодорожного тарифа на транспортировку продукции в рамках холдинга;
- освобождение от НДС затрат холдинга на капитальные вложения;
- выделение из бюджета денег на развитие холдинга.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Какое объединение называется холдингом?
2. Каковы основные причины создания газонефтехимического холдинга?
3. Какой вид интеграции используется при создании нефтехимического холдинга?
4. Каким образом создается газонефтехимический холдинг?
5. Какими способами может быть осуществлена покупка акций?
6. Каким образом можно получить компанию в управление?
7. Что такое договор процессинга?
8. Какие причины способствуют вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли?
10. Какие позитивные и негативные моменты можно отметить в построении такой мощной вертикально интегрированной компании в нефтехимической отрасли?
11. Какова ситуация в газонефтехимическом холдинге в настоящее время?

## **ТЕМА 4. Процесс консультирования и организация выполнения работ. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Оформление результатов исследования (в виде тезисов конференции, научной статьи).**

### **Контроль за ходом реализации консультационного проекта**

#### *Вопросы для обсуждения:*

- 9.1. Модель процесса контроля
- 9.2. Основные направления контроля



## **Практическая ситуация “Череповецкий комбинат (АО “Северсталь”)**

### **Разработка стратегического плана предприятия**

“Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!” - руководитель АО “Северсталь” Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению. “1994 год оказался переломным для нашего предприятия, - продолжал Иван Петров. - В 1995 году нам удалось удержать производство практически на уровне 1994 года, а в первом месяце 1996 года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем 1995г.”

Главное, необходимо было привести в порядок систему управления. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты, четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков - все это дало свои результаты. С января 1995 года отмечается устойчивый рост курса акций комбината и есть все основания полагать, что эта тенденция сохранится. Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 года добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем выросла на 5%, производство чугуна – на 8%, стали - на 4%, готового проката - на 1%, коксана на 3%. На спаде пока находится лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных

вложений в 1995г. составил около 4 трлн. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

### **1. Отраслевой анализ**

Черная металлургия относится к наиболее материало- и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны.

Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется в первую очередь тем, что она служит базой для развития машиностроения. Черная металлургия имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудносырьевую, коксохимическую, производство чугуна, стали, проката, производство огнеупоров, ферросплавов, вторичную черную металлургию.

Общий промышленный спад производства в России в последние годы повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции. Основа металлургической промышленности - горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей.

Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, СП, коммерсантам за “живые” деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%. Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках “Федеральной

программы технического перевооружения и развития металлургии в России до 2000 года” предусматривается привлечь в металлургию 24 трлн.руб. и 10,6 млн.долл. В 1995г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляет 9,6 трлн. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривает также и значительное улучшение качества продукции.

## **2. Организационно-правовой статус предприятия.**

Комбинат “Северсталь” - одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. тонн в год оно занимает второе место после Магнитогорского комбината. Среднемесячная заработная плата (529500 рублей) значительно выше среднеотраслевой - 335000 рублей. (Данные по состоянию на ноябрь 1994г.).

“Северсталь” участвует в АО “Карельский окатыш” (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) - ему принадлежит 31% акций комбината. На первый взгляд такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает в настоящий момент финансовые затруднения. С другой стороны, Костомукша - основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет “Северстали” влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

## **3.Поставщики.**

“Северсталь” - единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не привязанное ни к топливным, ни к сырьевым базам. Он расположен между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. А близость к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в настоящее время разрабатываются

наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. тонн) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Но нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

#### **4. Готовая продукция.**

Готовой продукцией Череповецкого комбината являются сталь, чугун, прокат, заготовка, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция). Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. “Северсталь” планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. тонн годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов в 1994г. не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что привело к снижению рентабельности производства с 47,4% в 1993г. до 16% в 1994г.

#### **5. Издержки производства.**

Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям на сырье и топливо в среднем приходится до 85 - 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (российская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на одну тонну готового проката на 20 - 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от промышленно развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, и в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на тонну стали.

### **6. Внутренний рынок.**

Металлургический комплекс России работал в 1994г. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные в настоящий момент мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей. Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин - значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы "Металснаб". Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами – через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают

работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 - 15%).

### **7. Экспорт.**

В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами. Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт.

Конкурентоспособной в настоящее время является только 10 - 15% поставляемой продукции. На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствование товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

### **8. Конкуренты**

С точки зрения технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию "Северсталь" находится на среднеотраслевом уровне. Но по объемам производства в прошлом году лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам. Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит "Северсталь". Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

### **9. Анализ финансового состояния предприятия.**

Налицо ухудшение финансового состояния компании в III-ем квартале 1994г. Эта ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли, финансовое положение компании вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства компании удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать флагманом отрасли.

#### ***Задание к ситуации.***

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный (1996г.) и среднесрочный (1998г.) периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации, 2) анализ внешней и внутренней среды, 3) анализ стратегических альтернатив, 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

### **Результативность и эффективность консультирования**

#### *Вопросы для обсуждения:*

- 10.1. Оценка выгод, полученных клиентом
- 10.2. Прямые и косвенные результаты
- 10.3. Оценка процесса консультирования
- 10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом
- 10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации

### **Практическая ситуация «Мотивация в «Альфа-банке»**

М.А. Малыгина – начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит

мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы.

Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. В банке созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают в себя не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, не зависимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со второго квартала 2000 года, в банке организован Конкурс между региональными подразделениями. Основная цель Конкурса – это повышение эффективности работы подразделений



филиальной сети. По итогам Конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального Конкурса награждаются Дипломами. В конце года по итогам Конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения – деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход Конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители Конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с точки зрения ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

–определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;

- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;

- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

С точки зрения обучения, работа ведется по многим направлениям.

В первую очередь - это корпоративное обучение. Так как филиальная сеть банка достаточно обширна, обычно во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Это регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального Банка, Министерства по налогам и сборам, Высшего арбитражного суда и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится Конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений, как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений Банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство». Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает в себя ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через два месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов, в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы, четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших

высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных ВУЗах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята выросли в высококлассных специалистов. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Дайте характеристику системе материального стимулирования «Альфа-Банка».
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-Банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-Банка» удовлетворяет потребности иерархии Маслоу?
4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-Банком».
5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-Банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях? В других отраслях?

### **Статья, доклад и тезисы конференции**

Статья – это изложение результатов теоретического или практического исследования по отдельной проблеме. При оформлении работы в виде статьи в журнал, она должна быть отправлена в редакцию в законченном виде в соответствии с

требованиями, которые обычно публикуются в отдельных номерах журналов в качестве памятки авторам.

Если статья содержит ранее неизвестные сведения, которые могут заинтересовать лишь не большую часть специалистов, то такие материалы (рукописи статей, обзоров, трудов конференций) принимаются редакцией на хранение. Депонирование предусматривает не только прием и хранение рукописей, но и организацию информации о них, копирование рукописей по запросам потребителей. За автором депонируемых материалов сохраняется авторское право, в дальнейшем он может опубликовать их.

Объем научной статьи составляет 0,3-0,4 печатных листа.

Печатный лист – это условная единица измерения объема печатного текста. Она соответствует площади текста разворота (двух страниц) газетного листа и содержит 40 тысяч печатных знаков. Объем содержания одного печатного листа соответствует примерно 23-24 страницам стандартного машинописного текста или примерно 40 иллюстрациями среднего размера. В книге среднего формата, в каком выпускается учебно-методические пособия, печатный лист занимает 16 страниц.

Таким образом, средний объем статьи – это 5-7 печатных страниц (или 7-9 машинописных).

Название статьи должно быть конкретным, точно определять ее содержание и в то же время быть привлекательным и броским. Ведь по заглавию судят о содержании. Точное заглавие поможет статье найти читателя, неточное или неопределенное – привести к тому, что она окажется не замеченной специалистами. Заглавие должно быть по возможности кратким – не более восьми – десяти слов. Не следует включать в заглавие такие формальные и неопределенные слова, как «Исследование...» или «Изучение...», «Некоторые вопросы...» или «К вопросу...».

Аннотация – краткое изложение основного содержания статьи, дающее о нем обобщенное представление. Оно выполняет функцию расширенного названия статьи и повествует о содержании работы. Аннотация показывает что, по мнению автора, наиболее ценно и применимо в выполненной им работе. Плохо

написанная аннотация может испортить впечатление от хорошей статьи.

Во введении автор кратко освещает следующие вопросы:

- Актуальность проблемы, к которой относится исследование (чем интересна проблема вообще, какое значение она имеет для народного хозяйства и т.п)
- Обзор современного состояния проблемы (что уже известно и что предстоит решить). Здесь должны быть отмечены последние работы по данной теме и показана необходимость дальнейшего изучения вопросов, одному из которых посвящается статья.
- Постановка задачи исследования и, следовательно, определение цели публикуемой статьи. На основе обзора указывается, на какой из нерешенных вопросов данной проблемы в статье будет дан ответ. На это могут быть отведены всего одна-две фразы.

Основное содержание статьи должно быть изложено на 5-6 машинописных страница. Этим определяется весь стиль ее изложения: экономный и конкретный. Все новые результаты, положения, доказательства, полученные в исследовании, следует изложить четко и ясно.

Заключение подводит итог исследования. Здесь проводятся анализ полученных результатов, сопоставление их с результатами других аналогичных исследований, с выводами теоретического анализа.

Статья завершается списком литературы.

Доклад – это запись устного сообщения на определенную тему.

Методика подготовки доклада на научно технической конференции, семинаре, заседании научно-технического совета, Государственной аттестационной комиссии др. несколько отличается от работы над статьей.

Доклад по времени занимает 10-30 минут. Исходя из того, что на чтение одной страницы требуется примерно 2 минуты, объем доклада должен быть 5-15 страниц.

Обычно к докладу готовятся демонстративные материалы (плакаты, слайды и др.), которые могут содержать математические выводы, схемы, графики и т.д.

Тезисы (от греч. *tezos*) – сжатое изложение содержания изученного материала (основные положения и результаты исследования).

Тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации

материала, отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями.

Основное преимущество тезисов: они незаменимы для подготовки глубокой и всесторонней аргументации письменной работы любой сложности, а также для подготовки выступлений на защите докладов и пр.

В виде тезисов обычно публикуются материалы научно-практических конференций разного уровня (международных, региональных и т.д.)