

CPMG

CHICAGO PROCESS MANAGEMENT GROUP

ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Москва

2004

<http://www.cpmgconsult.com>

Проблема

Заканчивается этап экстенсивного развития российского бизнеса. Снижается доходность финансовых операций, обостряется конкуренция, это приводит к тому, что все больше владельцев предприятий ориентированы не на распродажу активов, а на организацию и развитие эффективного производства.

Начинается этап интенсивного развития, основные критерии которого - снижение издержек, рост доходов, оптимизация бизнес-процессов, что способствует повышению производительности труда и эффективности бизнеса.

В США средняя производительность труда в промышленности составляет около 200 тысяч долларов в год на одного работника. Сравните это с показателями Вашей компании. В среднем по России производительность труда на предприятиях в 6 раз ниже, чем в других развитых странах. В то время как резерв роста эффективности колоссальный.

Как быть?

Можно полагаться на внутренние силы. Но российский менеджмент традиционно ориентируется на достижение только технического результата. Производительность труда не является реальным критерием успешности руководителя. Без знаний, традиций, опыта и культуры трудно ожидать в этом направлении эффективных решений.

Можно сделать ставку на зарубежных менеджеров. Правда, во-первых, это дорого: оплата headhunter, заработная плата, страховки. Поэтому такое решение могут себе позволить только очень крупные компании. Во-вторых, сразу же возникает проблема кросс-культурных взаимоотношений между западными менеджерами и российским персоналом.

Мы предлагаем новое решение.

Решение

Адаптация мирового опыта менеджмента к российским реалиям и **формирование**, таким образом, **национального стиля корпоративного управления**.

Для работы на предприятие приезжает команда **CPMG**, состоящая из российских и западных (американских) специалистов.

Западные специалисты – это профессионалы, привыкшие доводить любое дело до результата, за плечами которых многолетний опыт руководства компаниями в различных отраслях бизнеса по всему миру. Сейчас они активно работают консультантами в Америке, Европе и Азии.

Их задача - **формирование оптимальных решений** по реструктуризации бизнеса.

В российскую группу входят профессиональные менеджеры, имеющие опыт управления международными проектами. Они много лет работают с иностранными коллегами и хорошо понимают как российский, так и западный менталитет и психологию.

Их задача – **реализация оптимальных решений в российских условиях**.

И, наконец, общая задача всей команды **CPMG** - **внедрение разработанных решений**.

На Западе подход **CPMG** основан на простом, но убедительном принципе: **CPMG** не берется за работу, если коэффициент возврата средств, потраченных на наших консультантов, может оказаться меньше, чем **5:1**. Достигается это не просто вручением заказчику красиво переплетенного тома рекомендаций, а реальным внедрением оптимальных решений, которое команда **CPMG** осуществляет вместе с выделенной руководством предприятия-клиента группой собственных сотрудников.

CPMG не уходит с предприятия, пока наши рекомендации не начинают приносить обещанного результата.

Предыстория

Не так давно американский управляющий одной крупной компании в России в разговоре с нами упомянул, что у него на предприятии работает 18 тысяч человек, в то время как в США, где он руководил аналогичной компанией, с тем же объемом работы справлялись 2 тысячи.

Его просьба к **CPMG** была очень простой: «я понимаю, что сразу 2 тысячи из 18 сделать нельзя – все остановится; но не попробует ли **CPMG** без снижения объема производства сократить численность сотрудников до 9 тысяч?»

Тогда и стало понятно, как нужно формировать «российский стиль управления». Есть ситуация сегодня -18 тысяч. Есть знание оптимального решения - 2 тысячи. И есть процесс адаптации, переход к реально возможному уже сегодня решению, который позволит удвоить производительность труда на предприятии.

Причем это доступное сегодня решение должно отвечать еще одному важнейшему условию: создавать фундамент для движения дальше, к двум и менее тысячам, по мере того, как работа в условиях «национального стиля менеджмента» постепенно меняет менталитет всех сотрудников - от топ-менеджера до рабочего в цехе.

Обобщение

У **CPMG** есть принцип: **что не измеряемо, того нет.**

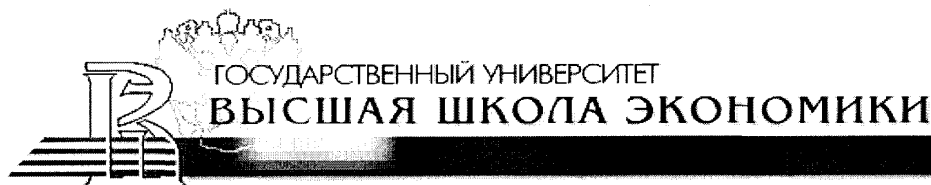
Специалисты **CPMG** используют собственную уникальную базу данных, куда сведен опыт лучших управляющих решений в более чем 250 компаниях, входящих в список “FORTUNE 500”. Благодаря этому инструменту команда **CPMG** уверенно предсказывает своим клиентам результат предлагаемых изменений, *количественно*, по 700-балльной шкале, оценивая состояние их бизнеса относительно уровня компаний «мирового класса».



Консультантам, которые не берут на себя труд внедрения своих рекомендаций, достаточно поделиться с клиентом премудростью, почерпнутой из учебников менеджмента. Они могут позволить себе игнорировать российскую реальность.

В отличие от них **CPMG** вынуждена решать проблему адаптации мировых достижений в области корпоративного управления к российской действительности. Ведь внедрять рекомендации в условиях реального производства без решения этой проблемы невозможно.

Для формирования российского стиля корпоративного управления **CPMG** вошла в стратегическое партнерство с двумя бизнес-школами: Нью-Йоркского университета в Баффало и Высшей Школы Экономики в Москве.



Научный руководитель

Ясин

Евгений Григорьевич

101990, Москва, Мясницкая ул., 20

Тел.: 921-33-13 Факс: 923-28-58

Email: yassin@hse.ru

Дорогие друзья!

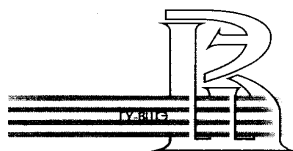
Позвольте поздравить вас с созданием Chicago Process Management Group (CPMG) – российско-американской консалтинговой компании, объединившей профессионалов, много лет вместе работающих в этой области как на российском так и на американском рынках. Для успеха новой корпорации мало что может сравниться с ясно сформулированной Большой Целью. Ваша Большая Цель представляется мне необычайно важной.

Бизнес ведущих стран мира выработал весьма изощренную систему управленческих решений. Они изучаются студентами нашего университета, ибо значение этого опыта для нас невозможно переоценить. Однако наивно ожидать положительного эффекта от механического переноса в Россию решений и подходов, выработанных в уже не одно столетие совершенствующей рыночной среде, вдобавок укорененной в существенно иной национальной культуре и системе традиций. Если задачи, решаемые системами менеджмента, универсальны, то методы решения таких задач не могут не оказаться различными в разных странах и на разных стадиях развития рынка.

Выработка национального российского стиля менеджмента цель не просто Большая, но и критически важная для развития нашей экономики задача. В то время как мы в Высшей Школе Экономики начали обсуждение постановки этой задачи, с созданием CPMG вы приступили к практической работе по ее решению. Понятно, почему ГУ-ВШЭ, и особенно наша Высшая школа менеджмента, решили тесно сотрудничать с CPMG. Надеюсь, что привлечение к этому сотрудничеству Бизнес-школы Университета Баффало штата Нью-Йорк, известной своими разработками в области кросс-культурного менеджмента, позволит добиться уникальной «стереоскопичности» в осмыслении накопленного нами в совместной консалтинговой работе опыта.

При соблюдении должного баланса подход, сочетающий практическую консалтинговую работу с российскими компаниями с ее академическим осмыслением, должен привести к существенному прогрессу в выработке национального управленческого стиля. Искренне желаю CPMG успеха в этой важной работе. Нам всем нужен ваш успех!

Ваш,



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

РОССИЯ, 101990, МОСКВА, МЯСНИЦКАЯ УЛ., Д. 20 Тел: 8(095) 921-79-83. ФАКС: 8(095) 928-79-31. E-MAIL: HSE@HSE.RU HTTP://WWW.HSE.RU ОКПО 17701729

№ _____
На № _____ от 24.02.04

Уважаемые коллеги!

Хочу воспользоваться нашей первой годовщиной чтобы выразить удовлетворение от сотрудничества Высшей школы менеджмента Государственного университета - Высшей школы экономики с вашей компанией.

CPMG – необычная компания на рынке международного консалтинга вообще и российского консалтинга, в частности. От глобальной, стратегической цели вклада в выработку российского национального стиля управления, до принципа участия во внедрении своих рекомендаций на уровне цехов и участков, ваша компания не имеет известных нам аналогов. Если прибавить к этому достигнутое внутри самой компании органическое и равноправное единство американской и российской культур, менталитетов и стилей, станет понятно, почему ГУ-ВШЭ и ее Высшая школа менеджмента выбрали CPMG в качестве своего эксклюзивного партнера.

Мы рады, что наши слушатели и профессура имеют возможность работать в рамках ваших консалтинговых контрактов в России и ожидаем их скорого включения в вашу работу в США и Европе. После того, как к нашему партнерству присоединится Школа бизнеса университета штата Нью-Йорк в г. Баффало, договоренность с которой у CPMG уже достигнута, мы ожидаем качественного расширения нашей деятельности еще в текущем году.

Динамика российского рынка предполагает именно такое, особенно динамичное развитие кросс-культурной работы над национальным стилем управления, тем более важное в преддверии вступления РФ во Всемирную Торговую Организацию.

С выражением надежды на дальнейшее расширение нашей сотрудничества в 2004 году,

С уважением,

Филонович С.Р.

Декан

Что мы сумели сделать для наших американских клиентов

<u>Клиент</u>	<u>Результат первого года с повторением в последующие годы</u>
Фармацевтическая компания	Модернизация маркетинговой стратегии и реструктуризация сети дистрибуции уменьшили затраты на реализацию продукции на 43%.
Сельскохозяйственная компания	Прибыль возросла на 62% при росте объема продаж на 36%.
Нефтеперерабатывающая компания	Затраты на строительство и эксплуатацию снижены на \$35 миллионов. Производительность возросла на 20%.
Нефтедобывающая компания	Стоимость добычи барреля нефти сокращена на \$2,75 Улучшения внедрены в 100 подразделениях. Общий рост прибыли – \$1,2 миллиарда.
Энергетическая компания	Расходы на эксплуатацию снижены на \$12 миллионов. Снижение второго года – \$20 миллионов. Надежность систем выросла на 15%.
Авиакосмическая компания	Внутренние расходы снижены на \$12 миллионов. Разработан метод динамического предсказания потребности в персонале в зависимости от уровня производственной активности.
Газовая энергетическая компания	Надежность передающей и перекачивающей инфраструктуры возросла на 32%. Стоимость обслуживания снижена на 41%.
Химическая компания	Операционные расходы снижены на \$85 миллионов. На \$20 миллионов сокращены запасы сырья и материалов.

Пример 1. Аэрокосмическая компания

Описание компании:

Промышленная компания, входящая в число 200 крупнейших в мире, 26 000 сотрудников, химия, аэрокосмическая отрасль.

Задача, поставленная перед CPMG:

В подразделении, где работает 8 000 сотрудников:

1. Улучшить взаимодействие между отделениями, осуществляющими разработки, производство и продажи.
2. Улучшить процесс разработки новой продукции и внедрения в производство. Сократить время разработки и производства.

Продолжительность работы: 24 месяца.

Результаты:

1. Введены реалистичные и понятные цели и показатели. Организованы ежемесячные совместные совещания производственных отделений и отдела продаж для оценки эффективности деятельности компании.
2. Длительность разработок сокращена на 37%, сдача с первого предъявления возросла на 88%. Продолжительность производственного цикла сокращена на 48%. Ежегодное увеличение прибыли составило \$50 миллионов.

Пример 2. Энергетическая компания

Описание компании:

Род деятельности - производство, передача и распределение электроэнергии и газа. Компания обслуживает территорию в 121 335 кв. миль, на которой проживает 1,3 миллиона человек. Количество сотрудников 2 700 человек.

Задача, поставленная перед CPMG:

В подразделении, отвечающем за передачу электроэнергии и обслуживание энергосетей, где работает 1 000 сотрудников:

1. Объединить различные организации, чтобы они работали как единая команда.
2. Внедрить общий «рабочий процесс» и ключевые показатели эффективности, которые можно было бы использовать для управления территориально распределенной компанией.
3. Установить общий процесс управления проектами и программами для обеспечения процесса проектирования и изготовления новых изделий.

Продолжительность работы: 18 месяцев.

Результаты:

1. Согласованы общее видение, цели, задачи и ключевые показатели эффективности. Высший менеджмент сфокусирован на интеграцию компании через выстраивание процесса перекрестных связей.
2. Установлены уровни, на которые необходимо выйти по основным позициям: распределение работ, выбор приоритетов, планирование, управление рабочим процессом, динамика эффективности, учет и контроль.
3. В результате в течение первого года были снижены издержки на \$22 миллиона. Точность прогнозирования необходимых складских запасов возросла с 33% до 98%.

Пример 3. Автомобильная компания

Описание компании:

Сборочное производство грузовиков: собирают двигатели, собирают и красят кузова грузовиков. Выбран завод с наилучшим управлением, обеспечением производственного процесса и качеством в компании. Численность сотрудников примерно 2 100 рабочих.

Задача, поставленная перед CPMG:

Изменить представления менеджмента об эффективности их производства.

Продолжительность работы:

Начальный анализ и создание модели существующего производства заняли 4 месяца. Внедрение разработанной программы изменений - 12 месяцев. Были рассмотрены вопросы безопасности, удовлетворения покупателей, производства, взаимосвязей, требований экологического контроля, складских запасов, прибыли, контроля за себестоимостью. Для этого потребовалось оценить уровень отходов и переделок, программы контроля качества, капитальные затраты, производительность основного и обеспечивающих производств, объемы сверхурочной работы, степень координации различных департаментов: конструкторского, продаж, производства и обслуживания.

Результаты:

1. Запасы запчастей снижены на 66%. Трудовые процессы реорганизованы в соответствии с сокращением складов инструментов и запчастей.
2. Приблизительная годовая экономия - \$1,0 миллион.
3. Пропускная способность возросла (при лучшем качестве) на 27%, обеспечив ежегодную экономию в \$14,0 миллионов.
4. Три отдельные подразделения превращены в единую, слаженно работающую команду.

«Когда нам сказали, что будут работать с нашим персоналом, мы и представить не могли, что это значит от директора завода до механика третьей смены. CPMG учла соображения каждого и в результате справилась с реорганизацией так, что изменения были внедрены в срок и в пределах планового бюджета.»

Директор завода

Пример 4. Нефтяная компания

Описание компании:

Подразделение, занимающееся разведкой и добычей нефти, примерно 2 800 сотрудников.

Задача, поставленная перед CPMG:

1. Одновременно снизить себестоимость, как основного, так и обеспечивающего производств.
2. Определить возможности компании по улучшению основных показателей - снижение себестоимости, оптимизация производства - и предложить варианты экономических изменений в организационной структуре и практике бизнеса компании.

Продолжительность работы: 36 месяцев.

Результаты:

1. Затраты на основное и вспомогательное производство при сохранении его объема снижены на \$1,2 миллиарда.
2. Внутри компании создана команда, ориентированная на повышение эффективности путем разработки стратегии, внедрения бизнес-процессов и создания системы отчетности и ответственности.
3. Создана базовая модель преобразований, приспособленная затем к локальным культурам различных подразделений компании и внедренная на 35 сухопутных участках в США и 32 арендованных месторождениях.

Как начать с нами работать

- Позвонить в один из офисов **CPMG** и назначить встречу.
- На встрече с командой **CPMG**:
 - Обсуждаем ключевые проблемы Вашего бизнеса, его задачи и цели.
 - Определяем, как **CPMG** могла бы помочь Вам в достижении этих целей.
 - Формулируем план и структуру нашего сотрудничества.
 - Оцениваем потенциал улучшения показателей Вашего бизнеса и стоимость работы.

CPMG не берется за работу, если не видит потенциала для существенного, значительно превосходящего затраты на нашу работу, эффекта.

Да, мы готовы получать вознаграждение из созданной нами экономии. Однако **CPMG** – не инвестиционная компания, поэтому оплату времени и командировок наших специалистов клиент всегда производит вперед. Мы также предупреждаем клиентов, что по опыту просто заплатить за наши услуги ему выгоднее, чем исчислять гонорар **CPMG** в виде процента от результата нашей деятельности.

Штаб квартира **CPMG** находится в Чикаго, офисы в Бостоне, Сан-Диего, Москве и Санкт-Петербурге.

Контакты

БРЮС МАРШАЛЛ, управляющий партнер

+1 574.532.4600

bmarshall@cpmgconsult.com

ЛЕРРИ КЛЕМЕНЦ, американское отделение

+1 574.532.2289

lclements@cpmgconsult.com

СЕРГЕЙ СИМАРАНОВ, российское отделение

105062, Москва, ул. Макаренко, д. 4, стр. 1

Тел./факс: (095) 956 23 13

ssimaranov@cpmgconsult.com

НАТАЛИЯ НОВИКОВА, развитие бизнеса

Тел./факс: (095) 956 23 13

nnovikova@cpmgconsult.com

НАТАЛЬЯ ТЕРЕНТЬЕВА, развитие бизнеса

Тел./факс: (095) 956 23 13

nterentieva@cpmgconsult.com

АЛЕКСАНДР ПЕТРУНЕНКОВ, консультирующий партнер

Тел. +7 926 168 78 76

apetrunenkov@cpmgconsult.com

<http://www.cpmgconsult.com>