РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Учебный модуль

Москва
2003

TACIS – International Training Center of the ILO Copyright © 2003

Эта публикация защищена авторским правом, согласно Протоколу 2 Всеобщей Конвенции по авторскому праву. Заявки на право перепечатки текста, перевода или частичное либо полное его использование должны быть направлены в Международный Учебный Центр МОТ. Центр приветствует такого рода запросы. Тем не менее, небольшие фрагменты могут перепечатываться без разрешения при условии указания первоисточника.

ISBN 5-296-00398-5

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Н. Тренев — д. э .н., эксперт проекта, начальник управления стратегического планирования ОАО «ИКГ «РОЭЛ Консалтинг»

В соответствии с принятой в Организации Объединенных Наций практикой, изложенные в настоящей публикации взгляды принадлежат ее авторам и не отражают официальную точку зрения Международной Организации Труда. Ответственность за выражаемое мнение лежит исключительно на авторах.

Публикации Международного Учебного Центра МОТ, каталоги, перечень новых публикаций, могут быть получены по следующему адресу:

Publication Unit
International Training Centre of the ILO

Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin
Italy
Fax: (39 011) 69 36 352
E-mail: MDP@itcilo.it

Дополнительную информацию
можно получить в Отделе “Management of Development”
E-mail: PROC@itcilo.it

или на сайте центра
http://www.itcilo.it

Что такое ТАСИС

ТАСИС – это программа, разработанная Европейским Союзом для стран Восточной Европы, Кавказа и Средней Азии, в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по развитию общества, основанного на политических свободах и экономическом процветании.

ТАСИС идет к этой цели путем предоставления безвозмездного финансирования передачи «ноу-хау» для поддержки процесса перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами ТАСИС определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет ТАСИС осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий ТАСИС работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

ТАСИС передает «ноу-хау», которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. «Ноу-хау» передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. ТАСИС выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных и технико-экономических исследований.

ТАСИС содействует пониманию и должной оценке демократии и рыночно-ориентированной социально-экономической системы путем культивирования связей и долгосрочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми ТАСИС, являются: обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования, реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, развитие инфраструктуры энергетики, транспорта и связи. Каждая страна выбирает приоритетные секторы, исходя из своих потребностей.

Содержание

Занятие 1.
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК 5
Руководство для преподавателя 5
Руководство по проведению занятия 6
Справочный материал 7
Задание для самопроверки 32
Список слайдов 33
Литература 59

Занятие 2.
ПОДДЕРЖКА ТРАНСФОРМАЦИИ 60
Руководство для преподавателя 60
Руководство по проведению занятия 61
Справочный материал 62
Задание для самопроверки 90
Список слайдов 91
Литература 121

Занятие 3.
МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ 122
Руководство для преподавателя 122
Руководство по проведению занятия 123
Справочный материал 124
Задание для самопроверки 158
Список слайдов 159
Литература 217

Занятие 4.
МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ 218
Руководство для преподавателя 218
Руководство по проведению занятия 219
Справочный материал 220
Задание для самопроверки 249
Список слайдов 250
Литература 283

Заключение 284

Приложения 285
Словарь используемых терминов 285

Занятие 1

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Руководство для преподавателя

1. Задача обучения

По окончании занятия участники должны получить представление о бизнес-процессах системы государственных закупок:

- этапах-бизнес процессов государственных закупок;
- произошедших изменениях и вызванных ими потребностях в реинжиниринге;
- принципах управления;
- реинжиниринге как средстве активизации потенциала;
- подходах к реинжинирингу системы государственных закупок.

В частности участники должны уметь определить:

- активные ценности;
- пассивные ценности;
- этапы бизнес-процессов.

2. Руководство по проведению занятия

(см. следующую страницу)

3. Справочный материал

Бизнес-процессы государственных закупок

4. Задание для самопроверки

Подходы к реорганизации системы государственных закупок

Демонстрационные слайды

Руководство по проведению занятия

Процесс	Метод	Материал	Время
Подготовительная работа преподавателя. Прочитайте справочный материал «Бизнес-процессы системы государственных закупок».	Подготовительная работа преподавателя.	Справочный материал.	
Изложите справочный материал, подробно осветив следующие основные пункты: • этапы процесса государственных закупок; • изменения и потребность в реинжиниринге; • реинжиниринг системы государственных закупок как средство активизации ее потенциала; • подходы к реорганизации системы государственных закупок.	Интерактивная презентация.	Демонстрационные слайды.	1 час 45 мин.
Организуйте выполнения участниками задания для самопроверки.	Задание.		35 мин.
Сделайте заключение, подведите итоги.	Групповое обсуждение.	Демонстрационные перекидные блокноты.	10 мин.

Планируемое время: 2 часа 30 мин.

Справочный материал:

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Этапы процесса государственных закупок

Государственных закупки осуществляются в основном на основе принципа открытых конкурсных торгов. Конкурсы должны быть публичными, открытыми, объективными, эффективными. Каждый потенциальный участник торгов должен иметь возможность:

- получить всю необходимую информацию;
- подать заявку на конкурс.

Объективность гарантирует равные права участников конкурса, т.е. отсутствие дискриминации по какому либо признаку. Эффективность – бережное отношение к средствам налогоплательщика.

Бизнес-процесс государственных закупок начинается с изучения рынка. Изучается рыночная конъюнктура с целью определения (см. схему 1):

- номенклатуры, товаров (работ, цслуг), имеющихся на рынке ;
- возможных условий поставки товаров (работ, услуг);
- потенциальных участников конкурса.

На основе изучения рынка:

- готовятся технические спецификации;
- разрабатываются тендерные документы;
- делаются объявления о приглашении к конкурсу.

Во время тендерного периода производится рассылка приглашений потенциальным участникам. На основе полученных запросов, даются разъяснения. В конце тендерного периода закупочная организация получает конкурсные заявки и проводит подготовительную работу к публичному вскрытию предложений.

На этапе принятия решений вскрываются и оцениваются заявки. Сделанные оценки позволяют сравнить предложения и вынести решения о победителе конкурса.

На этапе управления исполнения контрактов происходит:

- подписание контракта;
- администрирование контракта.

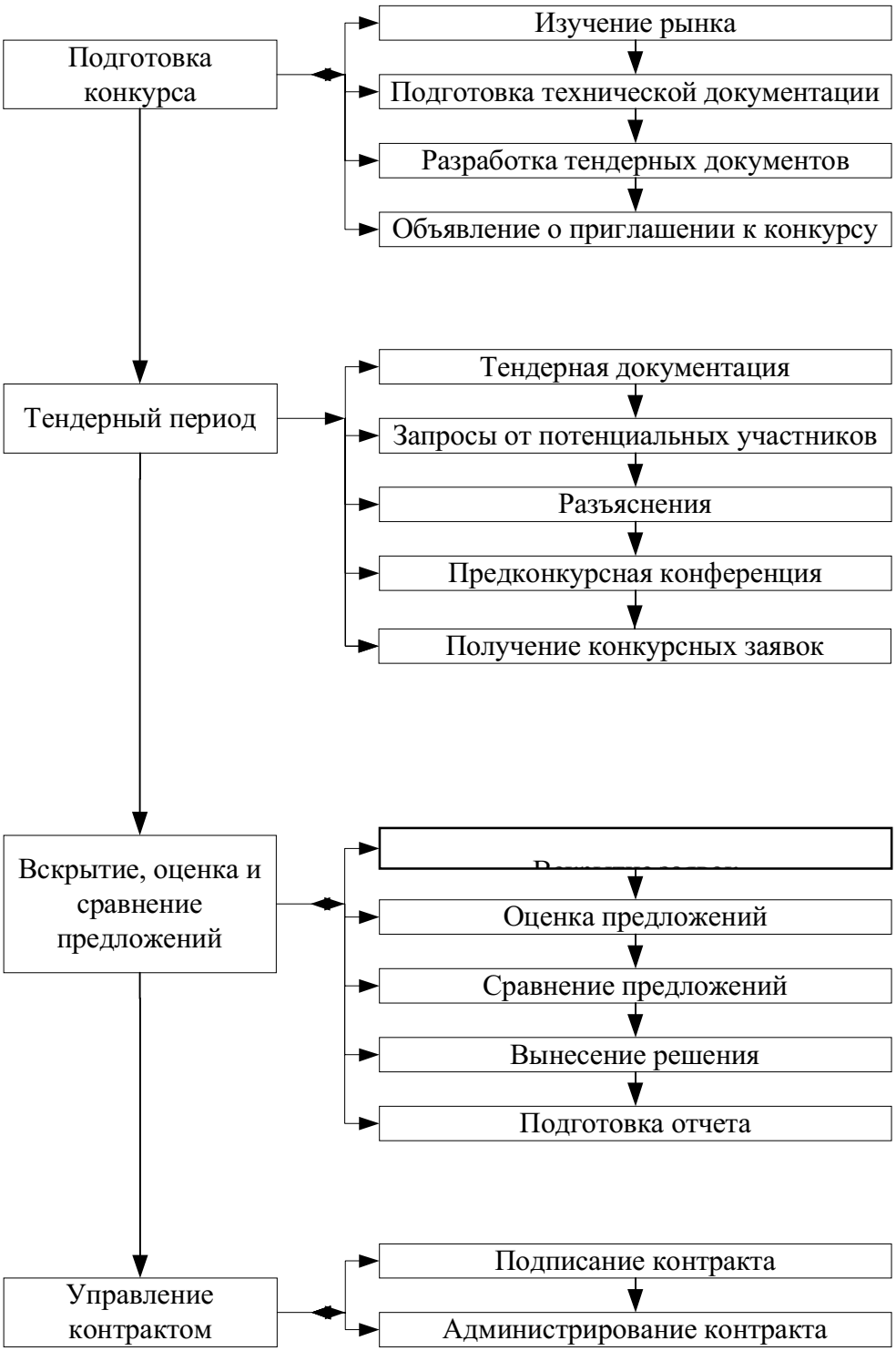


Схема 1. Бизнес-процесс системы государственных закупок

Бизнес-процесс государственных закупок должен:

- обеспечивать:
  - — объективность;
  - — открытость;

— прозрачность;

- минимизировать:

— упущенную выгоду;

— издержки;

— риски;

- обеспечивать эффективное использование государственных средств.

Объективность, открытость и прозрачность – необходимые атрибуты государственных закупок: налогоплательщик хочет знать, как расходуются его деньги.

Минимизация упущенной выгоды и издержек следует из необходимости эффективно расходовать бюджетные средства.

Упущенная выгода – потери вследствие отказа от использования возможностей.

Также бизнес процессы государственных закупок должны эффективно содействовать достижению целей: вовремя поставлять в нужном объеме и требуемого качества услуги, продукцию, работы.

Изменения и потребность в реинжиниринге

Система государственных закупок успешно функционировала в течение десятилетий. Вместе с тем за последнее время произошли существенные перемены (см. схему 2):

- технологические революции:

– компьютерная;

– информационная;

– телекоммуникационная;

- демократизация общества.

Технологические революции обеспечили свободную передачу информации в мгновение ока по всему земному шару. С одной стороны это позволило заключать сделки по всему миру, не выходя из-за своего стола, с другой – привело к демократизации общества. Демократизация же общества потребовала от государства прозрачности, объективности и эффективности его деятельности.

Возможность очень быстро заключать сделки по всему миру качественно расширяет вариантывыбора для системы государственных закупок. Электронный способ ведения бизнеса позволяет как минимизировать упущенную выгоду за счет расширения поля выбора, так и снижать издержки процесса закупок.

Пример

Ситуация

Администрация Новосибирской области постоянно сталкивается с нехваткой финансовых средств, необходимых для покрытия бюджетных расходов на закупку товаров и услуг для нужд государственных учреждений. Существующая ранее организация закупочной деятельности государственных заказчиков была недостаточно прозрачной, что создавало предпосылки для искусственного завышения цен поставщиками на закупаемые товары и услуги. Также наблюдалась достаточно низкая оперативность в удовлетворении потребностей государственных организаций в товарах и услугах.

Решение

Организация закупочной деятельности государственных учреждений на основе технологий для электронной коммерции.

Преимущества решения

Внедрение системы «Госзаказ» позволило: существенно повысить эффективность закупочной деятельности государственных заказчиков, значительно снизить закупочные цены и бюджетные расходы, достичь более высокого уровня прозрачности и оперативности в обеспечении государственных заказчиков необходимыми товарами и услугами.

В Новосибирской области заработала электронная система государственных закупок.

В марте 2002 г. в Новосибирской области были проведены первые в России электронные торги с помощью системы «ГосЗаказ».

Первые три месяца проведения тендерных торгов позволили Администрации Новосибирской области сэкономить около 30 млн. руб. В среднем Администрация планирует закупать ресурсов на сумму 2–2,5 млрд. руб. в год (а это почти половина областного государственного заказа), что даст возможность экономить 500–550 млн. руб.

Стандартизация решения на платформе Microsoft/Intel позволила существенно снизить затраты на разработку, реализовать проект в невероятно быстрые сроки, а также обеспечить гибкость, надежность и масштабируемость системы, что необходимо для функционирования электронной торговой площадки.

«Кроме прямой экономии электронные торги улучшают нравственную атмосферу вокруг госзаказа. Одна система проводит торги, никак не контактируя с поставщиками. Другая – заключает контракты. Процесс разорван, возможностей для злоупотреблений нет. Это другой имидж администрации, имидж региона». Виктор Толоконский, губернатор Новосибирской области.

Технологические революции привели к проблемам:

- требований к деятельности государства;
- расширения поля выбора.

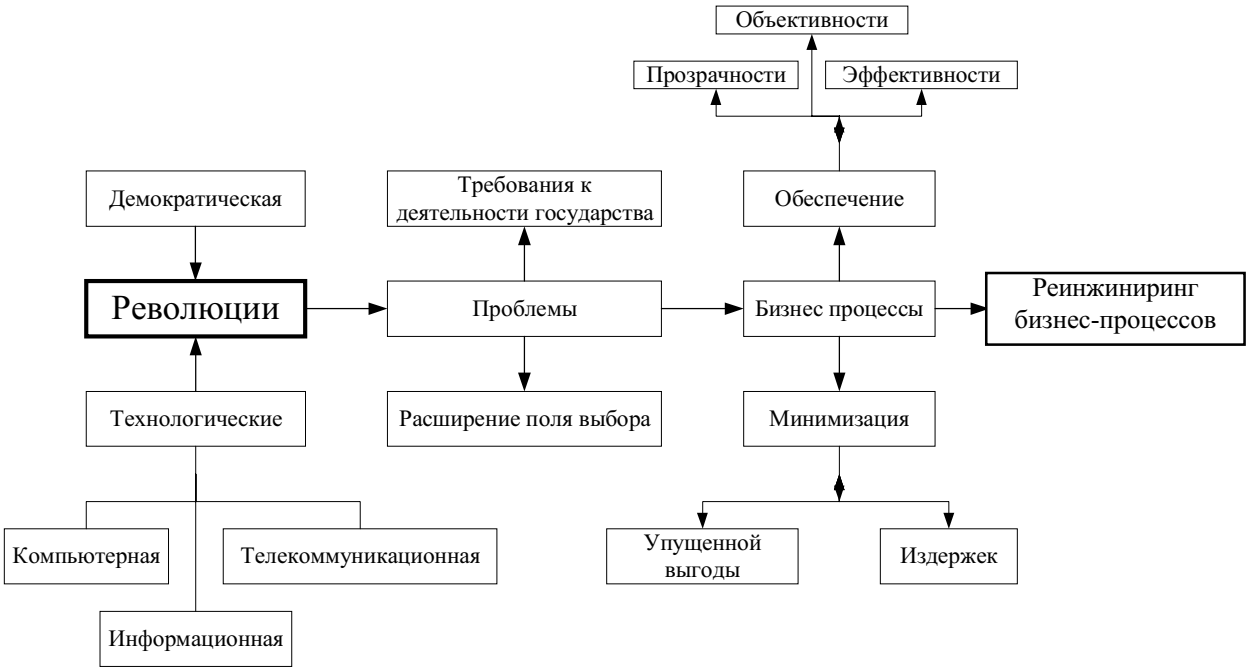


Схема 2. Идеология ренжиниринга бизнес-процессов для системы государственных закупок

Препятствием, или «узким местом» решения проблем стали бизнес-процессы. А подходом к расшитию «узких мест» – реинженириング бизнес-процессов.

Таким образом, изменения приводят к проблемам несоответствия (см. схему 3). Решению проблем препятствуют «узкие места», для расшития которых необходимо искать специальные подходы, заключающиеся в реинжиниринге бизнес-процессов государственных закупок.

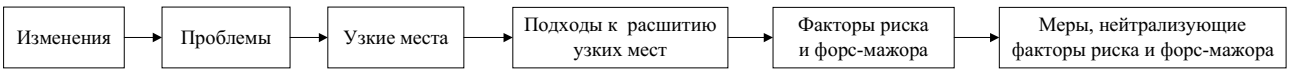


Схема 3. Технология решения проблем

Произошедшие революции привели к необходимости перехода на электронные технологии в системах государственного управления в том числе и при закупке продукции/товаров/услуг для государственных нужд.

Появление новых технологий часто вызывает потребность в проведении реинжиниринга. Поначалу, все-таки выгоднее оказывать услуги по старой технологии – меньше удельные издержки оказания услуг (см. схему 4).

Удельные издержки (УИ) – издержки, приходящиеся на единичную оказываемую услугу.

Аккумулированный опыт – приобретенные в процессе деятельности знания, навыки, методы, эвристики, опыт, know how.

Закон аккумулированного опыта – закон, утверждающий, что каждое удвоение произведенного с начала выпуска объема продукции приводит к снижению издержек на 15–30%.

Относительный прирост знаний по использованию новой технологии происходит быстрее, чем по использованию старой, где основная масса знаний уже давно освоена. В результате снижение удельных издержек происходит быстрее для услуг, оказываемых по новой технологии, чем по старой. Наступает момент времени t_0, когда удельные издержки услуг, оказываемых по старой и новой технологиям, становятся равными. После этого уже новая технология становится экономически выгоднее, а старая – уходит из жизни.

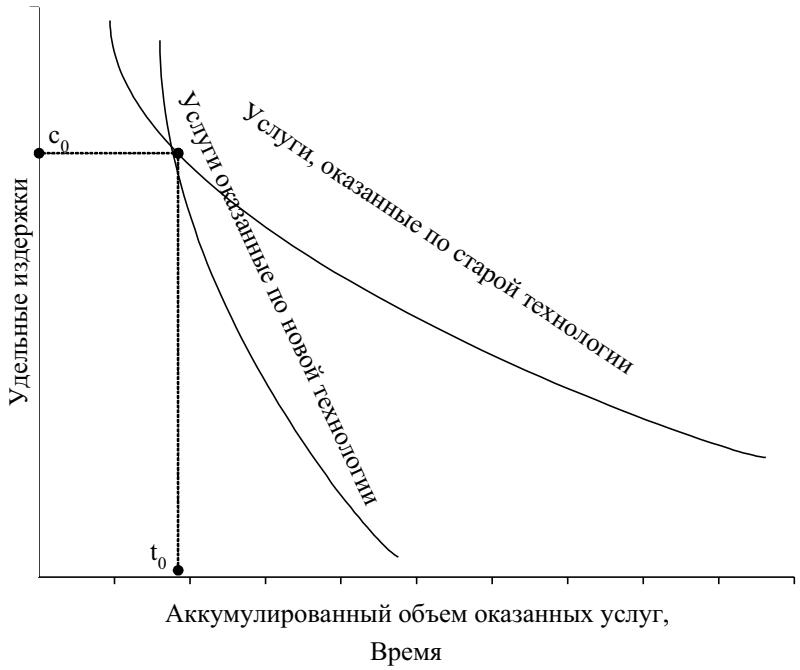


Схема 4. Кривые аккумулированного опыта и смены технологий

Гибкое реагирование на изменение ситуации требует формирования и развития горизонтальных связей между подразделениями и их сотрудниками, основанных на общности интересов. Такие связи снимают возникающие между подразделениями межфункциональные барьеры, что облегчает и ускоряет функционирование бизнес-процессов системы государственных закупок. Ориентация деятельности сотрудников смещается от интересов подразделений в сторону решения конечных задач системы государственных закупок.

Реинжиниринг системы государственных закупок как средство активизации ее потенциала

В концепцию реформирования системы государственных закупок заложен принцип активизации ее потенциала (см. схему 5). При реформировании Система государственных закупок, прежде всего, должна сохранить весь свой потенциал, который она уже успела накопить к настоящему времени.

Сохранение уже накопленного потенциала предполагает преобразования «шаг за шагом». В этом случае удачные «шаги» принимаются, а неудачные – отвергаются, не успев принести много вреда.

Потенциал может быть активным и пассивным. Активный потенциал используется в целях:

- поставок требуемого ассортимента товаров и услуг;
- повышения эффективности деятельности системы государственных закупок.

Пассивный потенциал системы государственных закупок составляют те ее сильные стороны, которые по какой-либо причине не используются для обеспечения поставок или для повышения эффективности деятельности системы государственных закупок. Таким образом, одним из основных принципов управления становится вовлечение пассивного потенциала в процессы обеспечения поставок и повышения эффективности деятельности системы государственных закупок.

Активная ценность – ценность используемая в обороте, т.е. используемая для достижения целей системы государственных закупок.

Пассивная ценность – ценность, исключенная из оборота, т.е. не используемая в процессе достижения целей системы государственных закупок.

Пример

Активные и пассивные ценности различались еще в древности. Согласно Ветхому Завету, давая деньги в долг соседу, не следовало брать с него процентов. Если же сосед брал в долг активные ценности, например, виноградник, поле или стадо, то вместе с основным долгом следовало вернуть и проценты:

- вино;
- зерно;
- *молоко, шерсть, приплод.*

Реинжиниринг бизнес-процессов **базируется на принципе активизации потенциала** (см. схему 5).

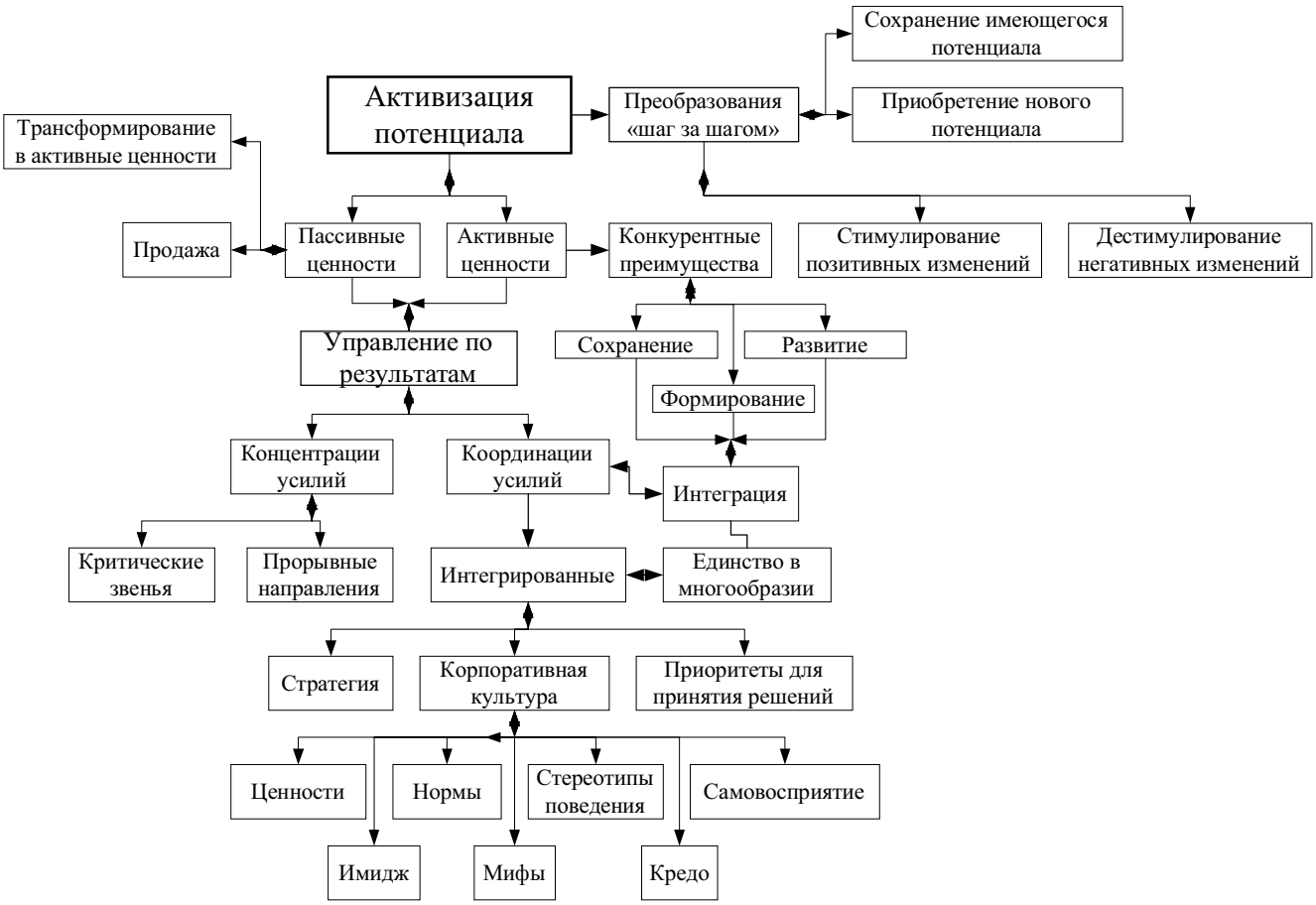


Схема 5. Принципы управления

Основной принцип управления заключается в активизации потенциала (см. схему 5). Система государственных закупок при реформировании прежде всего должна сохранить весь свой потенциал, который к настоящему времени уже накоплен.

Потенциал, который система государственных закупок не в состоянии использовать, может быть продан. Активный же потенциал следует задействовать максимально эффективно, что приводит к принципу управления по результатам.

Принцип управления результатам предполагает отслеживание соотношения $\frac{\text{результат}}{\text{издержки}}$, с последующей его максимизацией. Управление по результатам приводит к концентрации усилий на:

- прорывных направлениях;
- критических звеньях.

В настоящее время одним из критических факторов является дефицит финансовых средств. А одним из прорывных направлений в преодолении этого фактора становится минимизация:

- упущенной выгоды;
- издержек.

Управление по результатам предполагает также согласованную работу всех служб и подразделений.

Согласованность действий достигается за счет принятых:

- стратегии развития;
- корпоративной культуры организации;
- приоритетов для принятия решений.

Пример

Принципы управления ОАО «ИКГ «РОЭЛ Консалтинг», предложенные его Президентом д.т.н. Треневым В.Н.

- ***Принцип приобретения преимуществ*** *– основной принцип участия в объединении – в результате объединения заинтересованные стороны не должны пострадать, а напротив приобрести ощутимые преимущества.*
- ***Принцип общих стратегических целей*** *– долгосрочные цели развития объединения в целом и входящих предприятий и организаций должны быть общими. В структуре объединения должен быть орган, обеспечивающий полный цикл стратегического планирования.*
- ***Принцип единообразия систем управления*** *предприятиями и общей корпоративной культуры – управление предприятием должно быть «рыночным» как в смысле адекватной организационной структуры и «прозрачности» экономики, так и обеспечения таких функций как маркетинг и сбыт, управление финансами, управление издержками и качеством. Менеджмент всех предприятий должен обладать одинаковым понятийным аппаратом, говорить «на одном языке» и владеть самыми современными управленческими технологиями и инструментами, включая интегрированные системы управления.*
- ***Принцип управления по результатам*** *– последовательное ориентирование на результат всей системы управления предприятием, мотивирование менеджмента и персонала на достижение запланированных корпоративных целей (рыночных, финансово-экономических и иных) с учетом изменений внешней среды.*
- ***Принцип концентрации усилий*** *на прорывных направлениях – последовательное применение «философии» автономной бизнес-единицы как на уровне освоения конкретного нового вида продукции, так и на уровне организации крупномасштабной кооперации предприятий по выпуску ассортиментной группы в рамках стратегической бизнес-единицы.*
- ***Принцип «избавления от балласта»*** *– выделение бесперспективной для эффективного бизнеса части активов и освобождение от нее (продажа, консервация, выделение для использования по другому назначению).*

Подходы к реорганизации системы государственных закупок

Проблема повышение эффективности функционирования системы государственных закупок обусловлена внешними и внутренними факторами (см. схему 6).

Схема 6. Потребность в оптимизации бизнес-процессов

Через систему государственных закупок проходят существенные средства. Они должны расходоваться эффективно.

Пример

Общая стоимость государственных и муниципальных контрактов, заключенных по результатам конкурсов и иных способов закупки, показана в следующей таблице:

Период		Объем заключенных контрактов, тыс. руб.			
Год	Квартал	всего	фед.	суб.	мун.
1999	I	**15 587 079**	8 853 817	н/д	6 733 262
	II	**42 063 463**	18 782 068	11 999 718	11 281 677
	III	**29 412 753**	14 968 607	6 496 302	7 947 844
	IV	**58 870 869**	37 601 599	5 552 905	15 716 365
2000	I	**43 034 415**	22 228 509	9 557 959	11 247 947
	II	**61 958 295**	26 421 978	18 071 407	17 464 910
	III	**60 493 456**	25 168 570	19 635 501	15 689 385
	IV	**65 259 134**	22 462 628	16 379 863	26 416 643

(Продолжение)

Период		Объем заключенных контрактов, тыс. руб.			
Год	Квартал	всего	фед.	суб.	мун.
2001	I	**53 300 018**	19 088 443	14 952 017	19 259 558
	II	**89 360 800**	31 179 080	27 144 839	31 036 881
	III	**98 986 803**	29 535 753	26 645 709	42 805 341
	IV	**111 158 060**	51 195 982	30 494 159	29 467 919

Примечание: объемы закупок даны в текущих ценах.

Источник: http://www.tria.newmail.ru/analytics/index.htm

Пример

Чувашская Республика. За 8 месяцев 2002 г. государственными заказчиками республики всего проведено 3705 конкурсов и других способов закупок продукции.

По данным Минэкономразвития Чувашской Республики, за 8 месяцев 2002 г. государственными заказчиками всего проведено 3 705 конкурсов и других способов закупок продукции, в том числе 107 открытых конкурсов, 4 закрытых конкурса, 2586 закупок способом запроса ценовых котировок и 1 008 – закупки у единственного источника. Закуплено продукции на сумму 1 116 032,6 тыс. руб., в том числе из средств республиканского бюджета – 1 044 780,4 тыс. руб. Из общей стоимости 84,7% приходится на закупки, произведенные на открытых, закрытых торгах и способом запроса ценовых котировок; по республиканскому бюджету этот показатель составляет 84,6%. Доля капитальных расходов, размещенных на конкурсной основе, составляет 90,1%.

Муниципальными заказчиками за 8 месяцев 2002 г. проведено всего 6 767 конкурсов и других способов закупок продукции, в том числе 161 открытый конкурс, 5 073 – закупки способом запроса котировок цен и 1 533 – закупки у единственного источника.

Всего в январе-июле 2002 г. муниципальными заказчиками закуплено продукции на сумму 1 090 762,0 тыс. руб. Из общей стоимости закупок 91% приходится на закупки, произведенные на открытых торгах и способом запроса ценовых котировок без учета закупок продукции у единственного источника. Доля капитальных расходов, размещенных на конкурсной основе, составляет 86,1%.

13:12 01.10.2002

© 1999-2002 «Regnum-ВолгаИнформ»
При цитировании информации гиперссылка на ИА «Regnum - ВолгаИнформ» обязательна

Источник: http://www.volgainform.ru/

Достижения технологий и большой объем работы в системе государственных закупок приводят к потребности в электронизации бизнес-процессов. Ин-

формация, помещенная на Веб сайт, сразу становится доступной для всех потенциальных участников конкурсных торгов. Возможность вести переговоры и отвечать на вопросы в режиме реального времени позволяет снизить длительность тендерного периода.

Работа с бумажными документами существенно менее оперативна. По традиции, многие организации закупают продукцию на склад, замораживая в запасах существенные средства. Поэтому, наряду с электронизацией системы государственных закупок, следует предусмотреть меры по размораживанию средств, вложенных в запасы. По мере электронизации и повышения оперативности системы государственных закупок, потребность в запасах будет существенно снижаться, в основном за счет:

- поставок точно во-время;
- выбора оптимальной формы контракта.

Электронизация бизнес-процессов

Электронизация бизнес-процессов ориентирована на:

- снижение:
  - издержек;
  - длительности процесса закупки;
- расширение поля выбора.

Вся информация о деятельности системы государственных закупок размещается на Веб-сервере в Интернете. Организация переходит на электронный документооборот. Каждой стадии бизнес-процесса (см. схему 7) соответствует свой электронный блок, занимающейся его автоматизацией. Специальные средства защиты обеспечивают конфиденциальность заявок до момента их вскрытия, а также защиту другой информации, не подлежащей публичному разглашению.

Создаются специальные базы данных:

- спецификаций;
- стандартов;
- цен;
- поставщиков;
- обменных курсов валют;
- текстовых документов.

По электронной почте происходит:

- рассылка приглашений;
- передача тендерной документации;
- уведомление о выигрыше конкурсов;
- оформление контрактов;
- переписка.

На Веб-сервере помещаются:

- потребность в поставках;
- тендерная документация:

- текстовые документы;
- техническая спецификация;
- объявления об открытии торгов;
- победители торгов;
- статистическая информация.

Весь бизнес-процесс государственных закупок получает электронную поддержку.

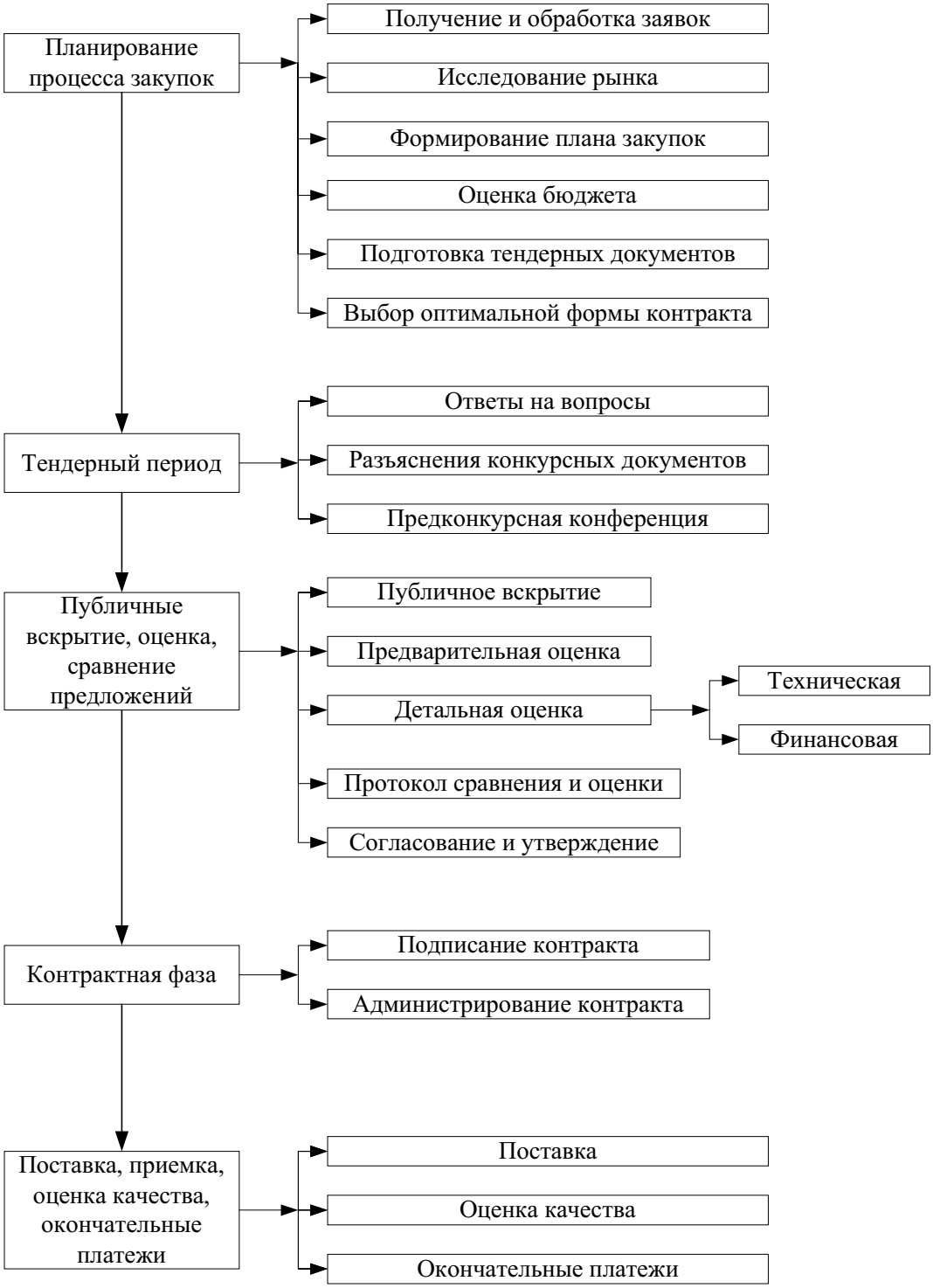


Схема 7. Бизнес процессы системы государственных закупок

Базы данных и системы автоматического учета потоков обеспечивают прозрачность текущего состояния системы государственных закупок, что затрудняет хищения.

Другой проблемой системы государственных закупок, которую позволяют решить информационные системы, является затоваривание складов невостребованной продукцией. Информационные системы позволяют сразу, при превышении норматива складских запасов, переориентировать систему на закупку:

- мелкими партиями;
- другого ассортимента.

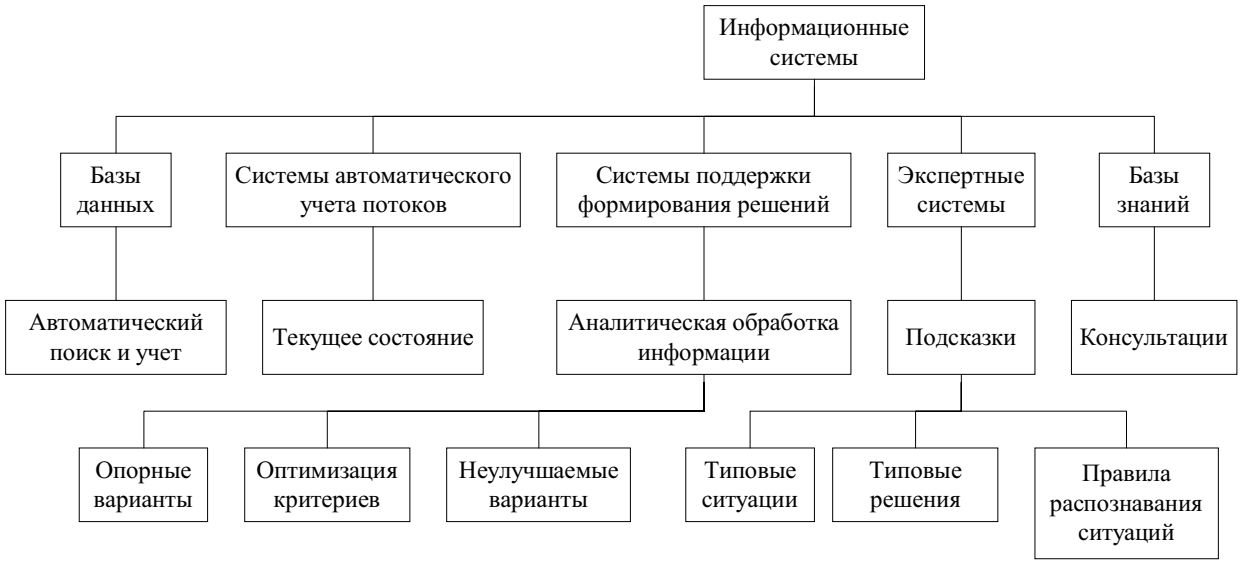


Схема 8. Типы информационных систем

Системы автоматического учета потоков дают возможность осуществлять закупки мелкими партиями, а также точно во время. Таким образом, снижаются издержки:

- хранения излишков запасов;
- замораживания средств в излишках.

На базе информации о текущем состоянии системы государственных закупок может производиться оптимизация ее деятельности. При этом система автоматического учета потоков переходит в систему поддержки формирования решений. Система поддержки формирования решений обеспечивает аналитическую обработку информации и формирование опорных решений.

Опорные решения показывают возможности максимизации заданных критериев при фиксированных остальных. Так, мы может рассчитать максимально возможный объем прибыли, при условии стабильного спроса и проведения мероприятий по минимизации издержек.

Высококвалифицированные специалисты могут минимизировать упущенную выгоду и издержки за счет использования своих знаний, опыта и интуиции. Однако высококвалифицированные профессионалы дорого стоят. Кроме

того, их может быть слишком мало, чтобы заполнить все открытые вакансии. Вместе с тем, использование экспертных систем может поднять качество решений, принимаемых обычными специалистами, до качества решений, принимаемых экспертами.

Информационная система должна вписаться в:

- организационную структуру;
- корпоративную культуру;
- процесс формирования решений;
- контекст.

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками организации.

Контекст – объем производства, история развития, структура отрасли, все те факторы, в условиях которых существует организация.

Схема 9. Информационные потоки

Организационная структура определяет административно-управленческие и информационно-административные потоки. Информационная система должна в них вписаться для своего выживания в организации.

Исполнительная вертикаль предполагает формальные потоки, а горизонтальные связи – неформальные. Поэтому для своей успешной работы информационная система должна предлагать средства, как для формальных, так и для неформальных потоков.

Средством для формальных потоков может быть электронный документооборот, а для неформальных – электронные конференции, круглые столы, электронная почта. Электронный документооборот, в отличие от бумажного, является более быстрым и позволяет устроить одновременную работу нескольких специалистом над одним и тем же документом.

Электронные конференции и дискуссии дают возможность сотрудникам свободно и в удобное для них время обсуждать важные для организации или подразделения проблемы.

Организация, в зависимости от своего сегмента рынка, может использовать организационную структуру, приближенную, как к вертикальной, так и к органической.

Вертикальная организационная структура – структура, построенная на основе исполнительной вертикали. Вертикальная структура большей частью формируется по функциональному признаку, например: служба бухгалтерии, служба закупок и маркетинга, отдел кадров, канцелярия.

Органическая структура – структура, предполагающая существенную опору на горизонтальные связи.

Информационная система, не соответствующая организационной структуре организации, скорее всего, будет ею отторгнута. Так, работа на сложном турбулентном рынке требует использования горизонтальных связей. При их помощи организация может обработать большие объемы динамично меняющейся информации и минимизировать упущенную выгоду. Информационная же система, предполагающая перенесение акцентов на формальный документооборот вдоль исполнительной вертикали, в случае своего внедрения, сделает «ненужным» использование горизонтальных связей. Отказ от использования горизонтальных связей приведет к:

- перегрузке руководителей исполнительной вертикали;
- проблемам в согласовании деятельности подразделений;
- межфункциональным барьерам;
- потерям вследствие возрастания упущенной выгоды.

Перегрузка руководителей возникает потому, что при внедрении информационной системы привычные горизонтальные потоки заменяются вертикальным документооборотом. Отмирание горизонтальных согласований совместно с перегрузкой руководства приводят к нарушению координации деятельности подразделений.

Разрывы связей и нарушения координации приводят к изоляции подразделений и появлению межфункциональных барьеров.

В результате:

- организация теряет способность оперативно обрабатывать большие объемы информации;
- решения принимаются медленно и с большим опозданием;
- подразделения действуют рассогласованно;
- растет упущенная выгода и падает прибыль.

Поэтому при внедрении в органическую структуру информационной системы, предполагающей упор на исполнительную вертикаль, вероятными исходами будут:

- отторжение информационной системы;
- падение эффективности и постепенный уход с рынка государственных закупок;
- смена сегмента рынка с турбулентного на стабильный.

Отторжение информационной системы является наиболее благополучным вариантом, так как при этом сохраняются сегмент рынка и тип организационной структуры, что позволяет организации и дальше успешно получать прибыль. Падение прибыли при успешном внедрении системы может привести либо к уходу системы государственных закупок с рынка, либо к смене турбулентного сегмента рынка на стабильный. Стабильный сегмент рынка соответствует вертикальной организационной структуре, и в этом случае внедряемая информационная система становится полностью адекватной.

Информационная система может соответствовать или не соответствовать принятым в организации ценностям, шаблонам, стереотипам и традициям, т.е. корпоративной культуре. Административная система ценностей предполагает ориентацию на:

- исполнение приказов;
- поддержание дисциплины;
- соблюдение стандартов.

Формальный документооборот вдоль исполнительной вертикали всему этому соответствует.

Рыночная система ценностей ориентирована на получение результата (прибыли). Поэтому требования исполнения приказов, поддержания дисциплины и соблюдения стандартов отступают на второе место. На первом месте находится результат.

Ориентация на результат придает особую важность способности оперативно обрабатывать большие объемы информации и согласовывать деятельность подразделений. Для этого должны работать горизонтальные связи, а информационная система обеспечивать им поддержку в виде электронных почты, конференций, круглых столов и дискуссий.

Корпоративная культура организации является одним из самых глубоких и неизменных слоев. Многие реформы происходят без существенных изменений корпоративной культуры. Изменение же культуры может быть длительным и болезненным процессом, проводить который должны высококвалифицированные специалисты. Поэтому информационная система и должна укладываться в рамки уже существующей корпоративной культуры.

В каждой организации складываются свои процедуры формирования, принятии и реализации решений. Эти процедуры уже отработаны. Информационная система, не согласованная с этим процессом, вызывает дополнительные проблемы, связанные с отладкой нового процесса принятия решений.

Численность персонала, сложность рынка закупаемой продукции, равно как и другие особенности, накладывают свой отпечаток на структуру и мощность потоков:

- материально-финансовых;
- информационно-аналитических;
- административно-управленческих.

Естественно, эти особенности должны учитываться в работе информационной системы. Так сложность рынка находит свое отражение в диапазоне управления – числе подчиненных, приходящихся на одного руководителя.

Диапазон управления зависит и от уровня профессионализма сотрудников, который определяет возможный для делегирования объем полномочий. Желание руководства делегировать полномочия определяется корпоративной культурой и системой ценностей в частности. В общем случае, внедрение информационной системы позволяет расширить диапазон управления и за счет этого сократить длину исполнительной вертикали. Сокращение длины исполнительной вертикали позволяет организации гибче и быстрее реагировать на изменения окружающей среды, в том числе и колебания рыночной конъюнктуры.

Информационная система должна решать задачи организации. Для этой цели полезно, чтобы в ее проектировании принимали участие не только профессиональные разработчики, но и пользователи. В противном случае существует опасность создания пусть даже технически совершенной информационной системы, но плохо пригодной для практического использования.

Информационная система ориентирована на решение практических задач системы государственных закупок. Для этого ее целесообразно разрабатывать как конструктор, т.е. как набор инструментов решения типовых задач, из которых уже компонуются процедуры решения конкретных проблем.

Такой подход особенно хорош для тиражирования информационных систем поддержки формирования решений. С одной стороны любая, даже очень сложная, проблема раскладывается на типовые элементарные задачи; с другой – стоящие перед организацией проблемы разнообразны. Выход из положения состоит в декомпозиции сложных проблем на типовые задачи, их решении стандартные средствами и синтезе стандартных решений в решение общей сложной проблемы.

Модульная структура информационной системы позволяет не только ее настраивать на решение различных прикладных задач с учетом специфики конкретных условий, но и продавать систему в усеченном, базовом и полном вариантах.

При проектировании системы очень важно наладить общение разработчиков и пользователей. Основная проблема состоит в наличии между ними межкультурных барьеров, вследствие чего они говорят на «разных языках».

Межкультурный барьер – барьер, возникающий вследствие различных ценностей, шаблонов, стереотипов, традиций. Так, разработчики ориентированы на решение технических задач, а пользователи – прикладных.

При организации взаимодействия разработчиков и пользователей, прежде всего надо создать общее пространство – предметную область. В нашем случае это будет область решения задач организации при помощи информационной системы (см. схему 10).

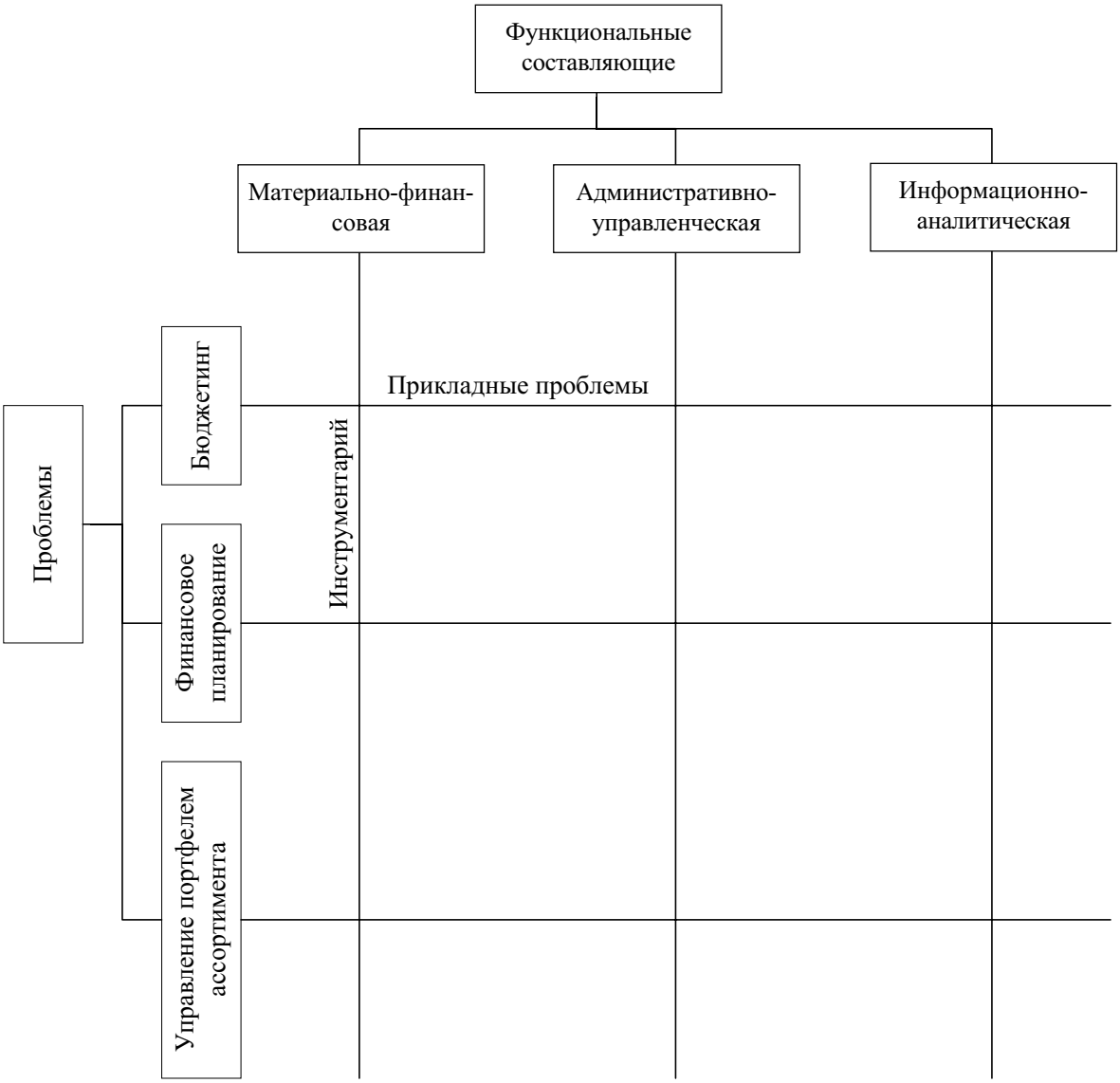


Схема 10. Конструктор информационных систем

Общность пространства разработчиков и пользователей необходимо отслеживать, так как в противном случае оно может расщепиться на пространство разработчиков – пространство информационной системы и пространство пользователей – пространство решения прикладных задач.

После формирования общего пространства необходимо быть уверенным, что и пользователи, и разработчики вкладывают в слова один и тот же смысл. Так, понятие «хорошо работающая система» для пользователя и разработчика означает разное. Пользователь считает, что «хорошо работающая система» удобна в применении и позволяет решать практические проблемы. Разработчик же считает, что «хорошо работающая система» не имеет программных сбоев и обладает необходимым для решения прикладных задач инструментарием.

Пример

Различие в этих понятиях хорошо иллюстрируется на следующем примере. В Японии группу добровольцев, попросили перевести не очень сложные электронные часы на час вперед. Часы имели 3 кнопки и около 8 функций. Половине добровольцев дали описание часов, а другая половина пробовала без описания.

Результаты оказались парадоксальными. Без описания перевести часы вперед не смог никто. А имея описание, с задачей справилось около 40%. И это при том, что все добровольцы были связаны с техникой и среди них были даже профессиональные часовщики.

Приведенный пример иллюстрирует еще одно различие в словаре разработчика и пользователя. Если разработчик уверяет, что информационная система может решать все мыслимые и немыслимые задачи организации, то пользователь, скорее всего, будет уверять в том, что система полностью неработоспособна. Система, позволяющая делать все, становится настолько сложной, что работать с ней умеют только разработчики-профессионалы. А рядовые пользователи, из-за ее сложности, теряют способность решать даже простейшие задачи.

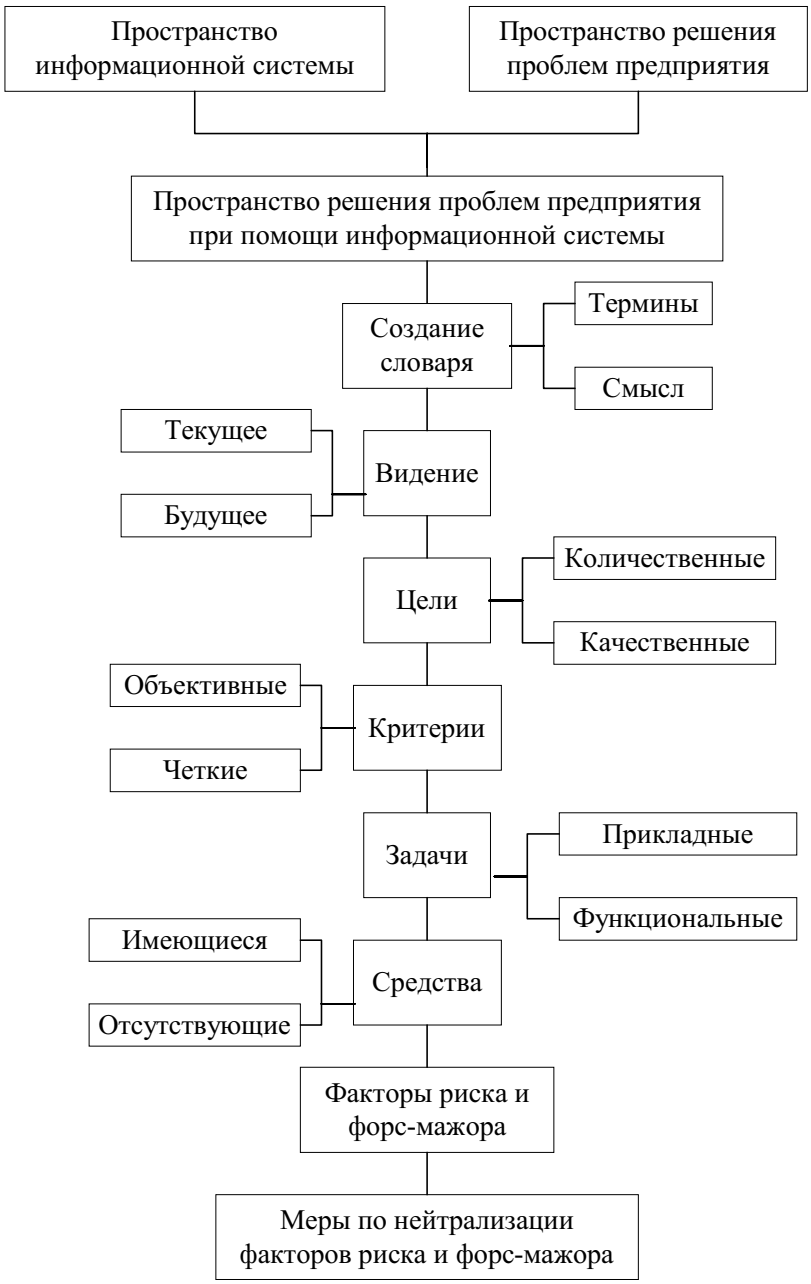


Схема 11. Внедрение информационной системы

Создание общего словаря – системы понятий, имеющих одинаковый смысл как для пользователей, так и для разработчиков позволяет перейти к формированию видения.

Видение – представление о месте информационной системы в управлении организацией дает нам возможность понять, чего же мы хотим от системы. Наши пожелания оформляются в виде целей. Цели должны быть как качественными, так и количественными и иметь четкие, не допускающие двусмысленного толкования критерии их достижения.

Реализация целей состоит из решений задач в рамках выделенных на это времени, ресурсов и денег. Внедрение и использование системы может быть поставлено под угрозу вследствие факторов риска и форс-мажора. Предвидение этих факторов и принятие мер по их нейтрализации обеспечивают успешные внедрение и работу информационной системы.

Внедрение системы имеет свои фазы жизненного цикла (см. схему 12):

- знакомство;
- принятие;
- использование.

На первом этапе к системе проявляется интерес. Важно использовать любопытство сотрудников организации для снятия возможных страхов и представления системы в выгодном для нее свете.

Пример

Так, на одном из крупных предприятий планировалось внедрение информационной системы поддержки формирования решений. Разработчиками были сотрудники одного из ведущих вузов. Генеральный директор предприятия, будучи мудрым человеком, предложил поставить компьютеры у ведущих сотрудников и установить на них разнообразные игрушки.

В то время, в середине 80-х, компьютеры еще были редкостью, и многие специалисты испытывали перед ними страх: боялись самостоятельно включать и работать. Генеральный директор решил использовать естественное человеческое любопытство, чтобы привлечь людей к компьютерам. Для этого он и предложил поставить компьютеры с играми на столы специалистов.

Специалисты – тоже люди, и ничто человеческое им не чуждо. Начав с игрушек, они бы привыкли к компьютеру и стали бы готовы к работе с ним.

Однако работники вуза, будучи слишком увлечены решением технических задач по оптимизации деятельности предприятия, пренебрегли пожеланиями Генерального директора. Специалисты предприятия не восприняли компьютеры, а разработчики так и не сумели приступить к фактическому внедрению информационной системы. Место сотрудников вуза заняла другая фирма, которая вняла совету Генерального директора, установила компьютеры с игрушками и приучила к ним персонал предприятия. Когда же он привык, новые разработчики перешли к внедрению информационной системы, которая хоть и не была столь «совершенной», как разработанная сотрудниками вуза, но зато была принята и освоена персоналом.

Стадия принятия информационной системы также очень важна. На этой стадии происходит понимание того, какие же задачи стоит решать при помощи системы. Персонал организации, чрезмерно воодушевленный новой системой

может рассчитывать, что она закроет все проблемы. Естественно, такого никогда не бывает. Однако, разрыв между чрезмерными ожиданиями и реальными возможностями может загубить даже отличную информационную систему.

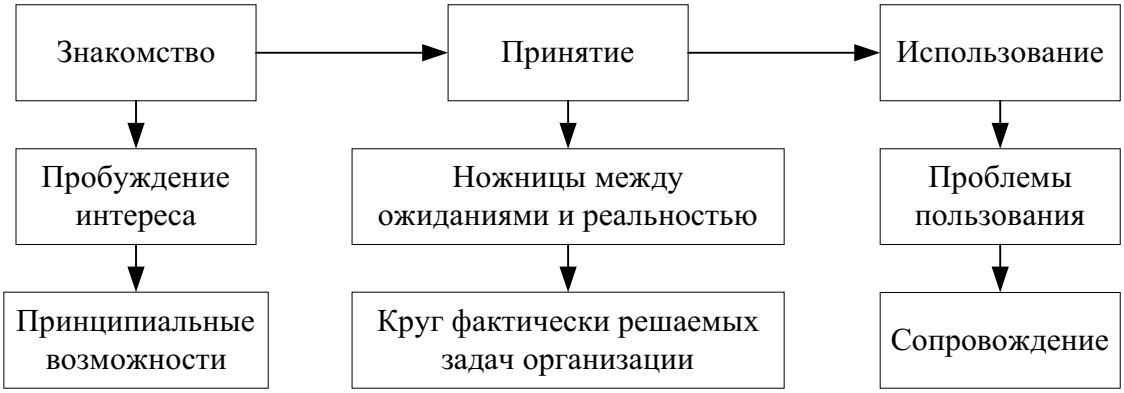


Схема 12. Этапы внедрения системы

На стадии любопытства сотрудники знакомятся с системой «вообще», с ее принципиальными возможностями. На стадии принятия происходит переход от ожиданий и «возможностей в принципе», к решению задач организации в рамках выделенных времени, средств, денег. Такой переход всегда болезненный, поэтому во время него важно акцентировать внимание на фактической пользе от применения системы в решении реальных проблем организации. На этой стадии следует четко очертить круг задач, которые информационная система будет решать.

Определение круга фактически решаемых задач завершается эксплуатацией системы. Эксплуатация системы может порождать свои проблемы, которые решаются в рабочем порядке специалистами по ее сопровождению.

Управление запасами

В настоящее время многие закупочные организации приобретают продукцию с последующим хранением ее на складах, что приводит к замораживанию средств в запасах. Поэтому одним из прорывных направлений в решении проблемы дефицита финансовых средств является оптимизация работы с запасами. Вместе с тем следует отметить, что работа с формами контрактов позволяет избежать излишнего накопления продукции на складах.

Жизненный цикл хранения запасов состоит из:

- закупки;
- хранения;
- потребления или продажи.

Схема 13. Оптимизация обновления запасов

Система государственных закупок приобретает товары и доставляет их на свои склады, где хранит их до наступления потребности в использовании. Такая схема позволяет успешно решать задачи обеспечения нужд государства в товарах, если не принимать во внимания стоимость управления запасами.

Проблема заключается в том, что запасы обновляются перед истечением сроков их годности, что приводит к торговым скидкам при их продаже. В результате Система государственных закупок и бюджет России теряют финансовые средства, которые могли бы быть использованы для расширения номенклатуры хранимых запасов и для получения дополнительного дохода в бюджет.

Проблема возникает из-за разрыва в естественном ходе вещей: товары начинают продаваться по окончании сроков их годности. Бизнес-процесс, состоящий из закупок, хранения и продаж, оказывается разорванным. Поэтому для повышения эффективности управления запасами предлагается ликвидировать разрывы в этом бизнес процессе, как это показано на схеме 14.

Система государственных закупок приобретает продукцию централизованно, получая оптовые скидки (см. схему 15). Однако продажи осуществляют уже территориальные управления и склады. Территориальные управления и склады продают товары мелкооптовым покупателям, а склады – конечным, розничным клиентам.

Запасы начинают продаваться с момента их поступления на склады. Система государственных закупок при этом получает:

- наценки:
  - мелкооптовую;
  - оптовую;
- регулярное обновление запасов.

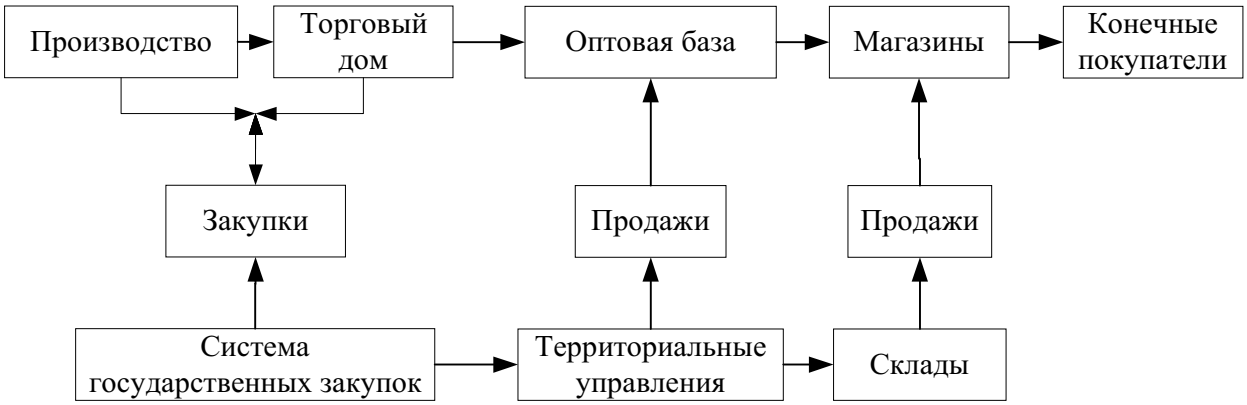


Схема 14. Распределение компетенции

Торговая наценка дает дополнительный доход в бюджет России, часть из которого направляется на реорганизацию деятельности системы государственных закупок, включая расширение номенклатуры и увеличение объема хранимых запасов.

Схема 15. Минимизация упущенной выгоды

Регулярное обновление запасов улучшает их качество.

Такая организация деятельности системы государственных закупок предполагает создание (см. схему 15):

- торговой компании при системе государственных закупок;
- мелкооптовых баз при территориальных управлениях;
- магазинов при складах.

Основной подход к реорганизации системы управления запасами состоит в принятии таких мер, которые:

- ускорят оборачиваемость запасов закупленной продукции;
- позволят системе управления государственными закупками получать оптовую и мелкооптовую наценки;
- сведут потребность в запасах к минимуму за счет:
  – поставок точно во-время;
  – выбора формы контракта.

Для достижения этой цели следует интегрировать:

- территориальные управления с оптовыми магазинами;
- склады с мелкооптовыми магазинами.

Задание для самопроверки

Подходы к реорганизации системы государственных закупок

1. Задача

Определить и структурировать бизнес-процессы в системы государственных закупок.

2. Индивидуальная/групповая работа

Определить произошедшие изменения и связанные с ними потребности в реинжиниринге Вашей организации. Рассмотреть возможности минимизации:

- упущенной выгоды;
- издержек.

Задания

Рассмотреть подходы к реинжинирингу:

- электронизации;
- ускорения оборачиваемости.

3. Групповая работа

- обсудить в группе полученные результаты.

Список слайдов

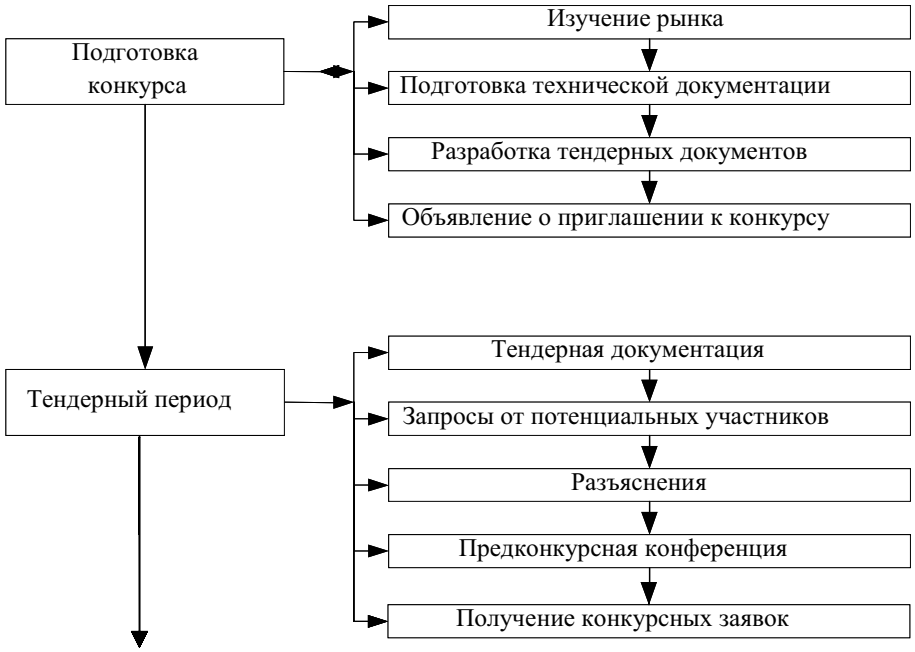
1. Текущий бизнес-процесс государственных закупок
2. Текущий бизнес-процесс государственных закупок (продолжение)
3. Требования к бизнес процессу государственных закупок
4. Упущенная выгода
5. Перемены
6. Идеология ренжиниринга бизнес-процессов для системы государственных закупок
7. Технология решения проблем
8. Удельные издержки
9. Аккумулированный опыт
10. Кривые аккумулированного опыта и смена технологий
11. Активные и пассивные ценности
12. Принципы управления
13. Преимущества управления по результатам
14. Потребность в оптимизации бизнес-процессов
15. Бизнес-процессы системы государственных закупок
16. Бизнес-процессы системы государственных закупок (продолжение)
17. Типы информационных систем
18. Информационные потоки
19. Внедрение информационной системы
20. Внедрение информационной системы (продолжение)
21. Этапы внедрения системы
22. Оптимизация обновления запасов

Реинжиниринг бизнес-процессов в системе государственных закупок

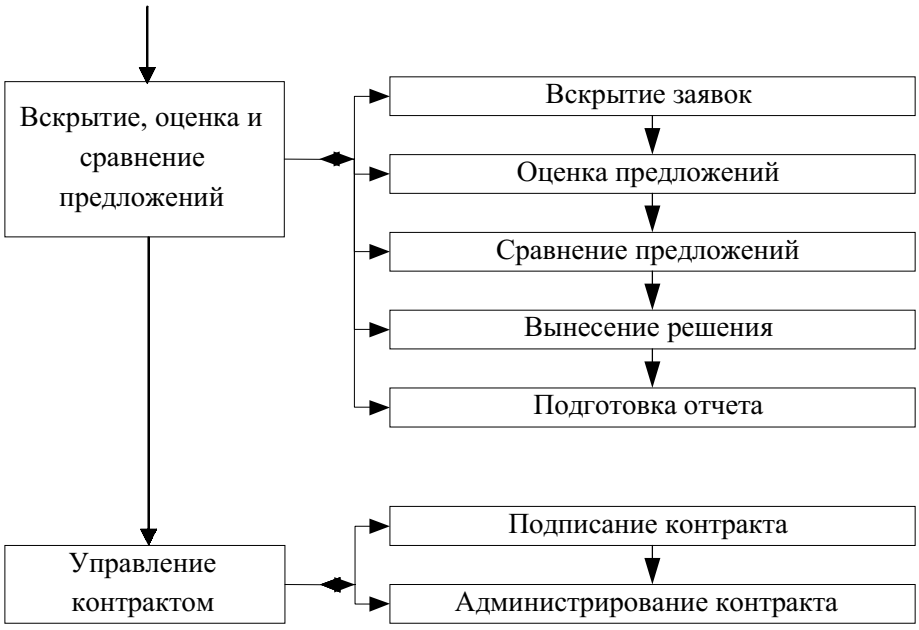
Занятие 1

Бизнес-процессы государственных закупок

1. Текущий бизнес-процесс государственных закупок



2. Текущий бизнес-процесс государственных закупок *(продолжение)*



3. Требования к бизнес-процессу государственных закупок

- Бизнес-процесс государственных закупок должен:
- обеспечивать:
  - объективность;
  - открытость;
  - прозрачность;
- минимизировать:
  - упущенную выгоду;
  - издержки;
  - быть эффективным.

4. Упущенная выгода

УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА – потери, вследствие отказа от использования возможностей

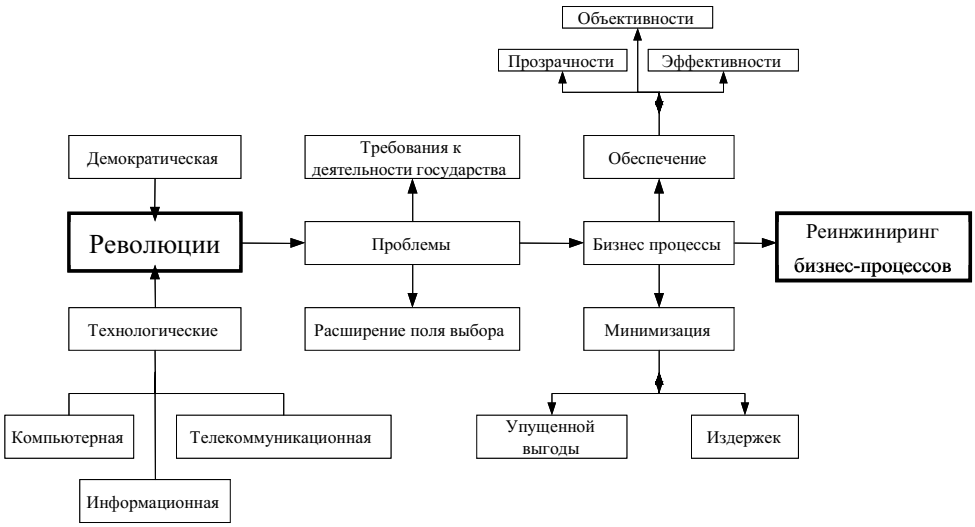
5. Перемены

технологические революции:

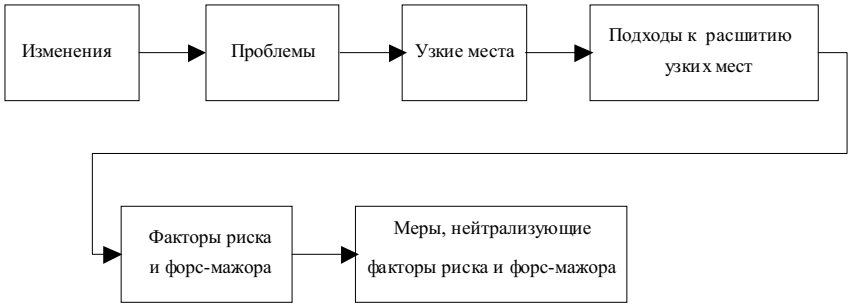
- компьютерная;
- информационная;
- телекоммуникационная;

демократизация общества.

6. Идеология ренжиниринга бизнес-процессов для системы государственных закупок



7. Технология решения проблем



8. Удельные издержки

- **УДЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ (УИ)** – издержки, приходящиеся на единичную оказываемую услугу.

9. Аккумулированный опыт

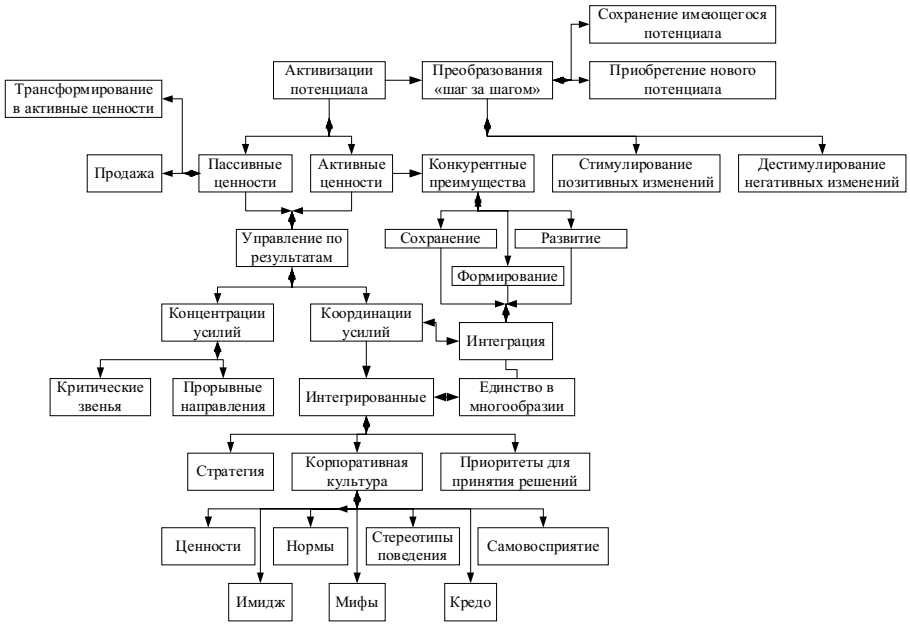
- **АККУМУЛИРОВАННЫЙ ОПЫТ** – приобретенные в процессе деятельности знания, навыки, методы, эвристики, опыт, know how.
- **ЗАКОН АККУМУЛИРОВАННОГО ОПЫТА** – закон, утверждающий, что каждое удвоение произведенного с начала выпуска объема продукции приводит к снижению издержек на 15–30%.

10. Кривые аккумулированного опыта и смена технологий

11. Активные и пассивные ценности

- **АКТИВНАЯ ЦЕННОСТЬ** – ценность используемая в обороте, т.е. для достижения целей системы государственных закупок.
- **ПАССИВНАЯ ЦЕННОСТЬ** – ценность, исключенная из оборота, т.е. не используемая в процессе достижения целей системы государственных закупок.

12. Принципы управления



13. Преимущества управления по результатам

Управление по результатам приводит к концентрации усилий на:

- прорывных направлениях;
- критических звеньях.

Tacis
14. Потребность в оптимизации бизнес-процессов
Достижения технологий
Демократизация общества
Инфраструктура
Экономические институты
Правовая среда
Дефицит бюджетных средств
Внешние факторы
Система государственных закупок
Открытость
Эффективность
Равные возможности
Законность
Оптимизация бизнес процессов
Внутренние факторы
Персонал
Организационная структура
Корпоративная культура
История организации
Процесс принятия решений
Технологии и оборудование

Tacis
15. Бизнес-процессы системы государственных закупок
Планирование процесса закупок
Получение и обработка заявок
Исследование рынка
Формирование плана закупок
Оценка бюджета
Подготовка тендерных документов
Выбор оптимальной формы контракта
Тендерный период
Ответы на вопросы
Разъяснения конкурсных документов
Предконкурсная конференция
Публичные вскрытие, оценка, сравнение предложений
Публичное вскрытие
Предварительная оценка
Детальная оценка
Техническая
Финансовая
Протокол сравнения и оценки
Согласование и утверждение

Tacis
16. Бизнес-процессы системы государственных закупок (продолжение)
Контрактная фаза
Подписание контракта
Администрирование контракта
Поставка, приемка, оценка качества, окончательные платежи
Поставка
Оценка качества
Окончательные платежи

Tacis
17. Типы информационных систем
Информационные системы
Базы данных
Системы автоматического учета потоков
Системы поддержки формирования решений
Экспертные системы
Базы знаний
Автоматический поиск и учет
Текущее состояние
Аналитическая обработка информации
Подсказки
Консультации
Опорные варианты
Оптимизация критериев
Неулучшаемые варианты
Типовые ситуации
Типовые решения
Правила распознавания ситуаций

18. Информационные потоки

19. Внедрение информационной системы

20. Внедрение информационной системы
(продолжение)

21. Этапы внедрения системы

Tacis
22. Оптимизация обновления запасов
Оптовые закупки
Склады
Склады
Продажи
Оптовые закупки
Склады
Продажи
Система государственных закупок
Территориальные управления
Склады

Литература

1. *Тренев Н.Н*. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 352 с.
2. *Тренев Н.Н*. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. – М.: ПРИОР, 2002. – 240 с.
3. *Тренев Н.Н*, Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.
4. *Леонтьев С.В*., *Масютин С.А*., *Тренев В.Н*. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 336 с.
5. *Балашов В.Г*., *Ириков В.А*. Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: ПРИОР, 2002. – 512 с.
6. *Томпсон А.А*. мл, *Стрикленд III*. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, – 412 с.
7. *Минцберг Г*., *Альстрэнд Б*., *Лэмпел Дж*. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
8. *Маслоу А.Г*. Мотивация и личность. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
9. *Ньюстром Дж.В*., *Дэвис К*. Организационное поведение. – СПб: Изд-во «ПИТЕР», 2000. – 448 с.
10. *Берн Э*. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
11. *Хайек Ф.А*. Пагубная самонадеянность. – М.: Новости, 1992. – 303 с.
12. *Морита А*. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.

Занятие 2

ПОДДЕРЖКА ТРАНСФОРМАЦИИ

Руководство для преподавателя

1. Задача обучения

По окончании занятия участники должны получить представление о поддержке трансформации как раскрытия потенциала организации:

- основные подходы к трансформации;
- команды и их поддержка;
- корпоративная культура;
- правила взаимодействия;
- система стимулирования;
- инфраструктура;
- единое информационное пространство;
- команда организационного развития, ее роли;
- лидеры;
- кадры;
- обучение.

2. Руководство по проведению занятия

(см. следующую страницу)

3. Справочный материал

Поддержка трансформации

4. Задание для самопроверки

Поддержка трансформации

Демонстрационные слайды

Руководство по проведению занятия

Процесс	Метод	Материал	Время
Подготовительная работа преподавателя. Прочитайте справочный материал «Поддержка трансформации».	Подготовительная работа преподавателя.	Справочный материал.	
Изложите справочный материал, подробно осветив следующие основные пункты: • основные подходы к трансформации; • корпоративная культура; • правила взаимодействия; • система стимулирования; • единое информационное пространство; • согласованность развития; • новые потенциальные лидеры; • кадры; • обучение и семинары.	Интерактивная презентация.	Демонстрационные слайды.	1 час 45 мин.
Организуйте выполнения участниками задания для самопроверки.	Задание.		35 мин.
Сделайте заключение, подведите итоги.	Групповое обсуждение.	Демонстрационные перекидные блокноты.	10 мин.

Планируемое время: 2 часа 30 мин.

Справочный материал:

Поддержка трансформации

Тоталитаризм стремится не к господству над людьми, а к установлению такой системы, в которой люди совершенно не нужны.

Ханна Арендт

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ТРАНСФОРМАЦИИ (РАСКРЫТИЮ ПОТЕНЦИАЛА)

Идеологи дискутируют монологами

Жарко Петан

Основа трансформации организации заключается в создании среды, благоприятной для формирования рабочих групп и команд. Рабочие группы и команды формируются по:

- направлениям деятельности;
- исполняемым функциям.

Трансформирование организации путем формирования команд поддерживается:

- структурированием бюджета;
- аттестацией, дающей право:
  - исполнения функций;
  - принятия решений;
- обучением персонала;
- делегированием полномочий;
- формированием:
  - видения;
  - целей;
  - приоритетов;
  - политик;
  - механизмов;
  - процедур;
  - регламентов;
- созданием единого информационного пространства;
- принятием единых правил взаимодействия (правил игры).

Структурирование бюджета приводит к выделению:

- исполнительного бюджета;
- премиального фонда;
- бюджета развития;

- венчурного фонда.

Структурирование бюджета дополняется разработкой положения о нем:

- позволяющего ввести финансовое планирование;
- препятствующего нецелевому использованию бюджетных средств.

В идеале разными бюджетами распоряжаются различные лица, в противном случае, в особенности под действием текучки, появится желание не выполнять структурирование бюджета в практической деятельности.

Положение о бюджете должно давать четкие критерии для отнесения деятельности команд и подразделений под финансирование различными структурными частями бюджета.

Формирование команд сразу ставит проблему определения границы полномочий, которые им делегируются. Решить эту проблему поможет аттестация. Аттестацию, чтобы она не перегрузила руководство, большей частью должны проводить сами сотрудники. Именно специалисты в своей области могут определить, какие функции сотрудник в состоянии выполнять, и какие решения принимать.

Руководство следует привлекать:

- в сложных случаях;
- для окончательного утверждения результатов;
- при оценке ключевых сотрудников, находящихся на особо важных участках работы.

Видение и цели указывают общее направление деятельности, приоритеты и политики дают ключ к принятию собственных решений, механизмы, процедуры и регламенты обеспечивают проведения принятых решений в жизнь.

При формировании команд особо выделяются:

- направления деятельности;
- выполняемые функции.

Акцент на направления деятельности гарантирует ориентацию на клиента, то есть направляет всю деятельность организации на получение конечного результата. Акцент на исполняемые функции позволяет отрабатывать инструмент, при помощи которого происходит удовлетворение клиента, то есть позволяет выполнять качественную работу. Качественная работа оборачивается:

- премией (надбавкой) за качество;
- сильной конкурентной позицией.

Двойственные акценты приводят к двойным критериям. Это осложняет работу и предъявляет повышенные требования к освоению технологий общего управления, заключающихся, прежде всего, в умении:

- слушать и убеждать;
- договариваться;
- проходить конфликтные ситуации без конфликтов.

Общая схема работ следующая. По проблемам возникают рабочие группы, которые оформляются в команды. Команды принимают участие в решении программ – поставленных задач, в выделенных временных и ресурсных рамках.

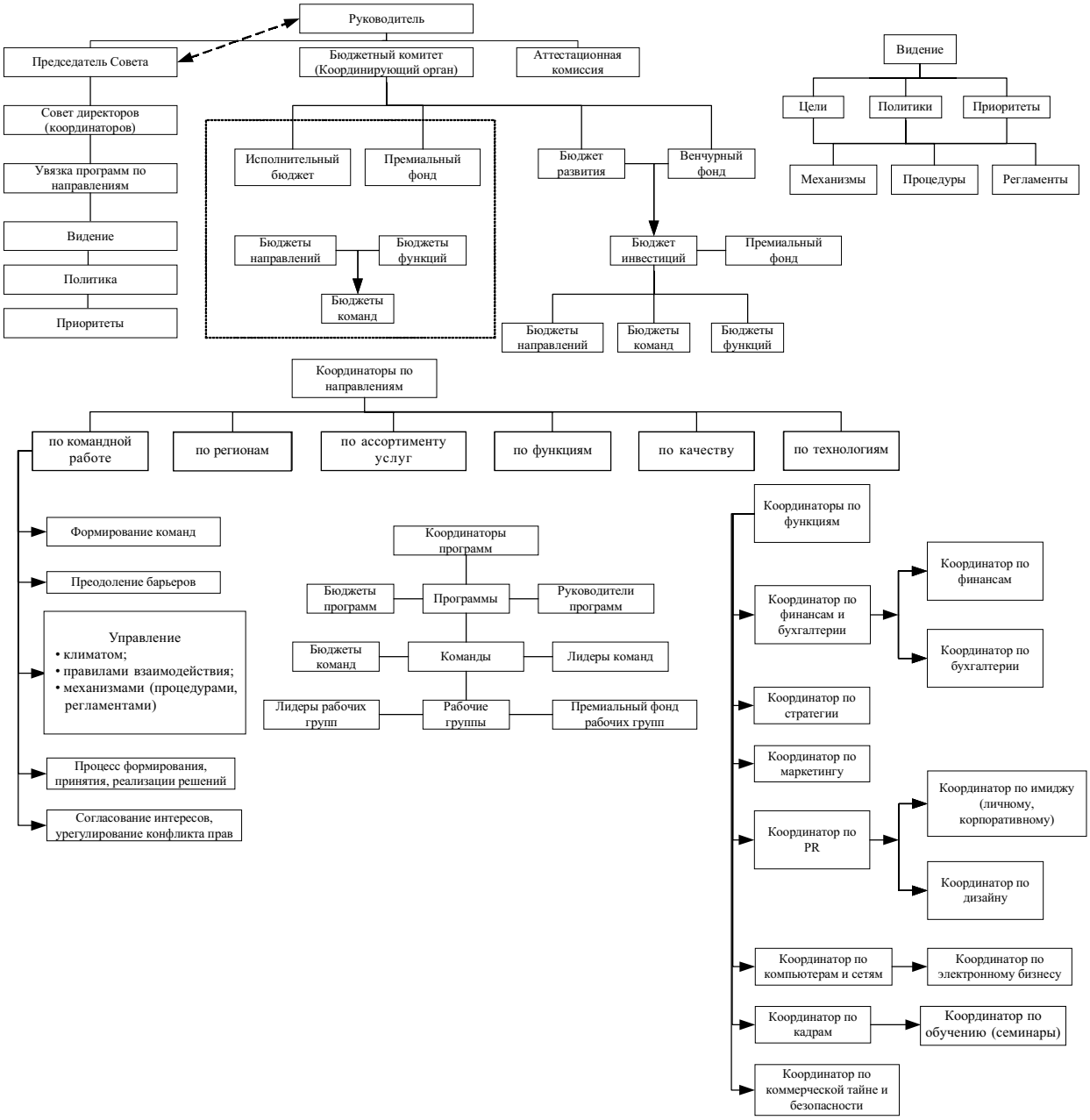


Схема 16. Подходы к мягкой трансформации структуры

В целях минимизации издержек создаются команды, координирующие деятельность функциональных служб. Такие команды пронизывают всю организацию в целом, координируя деятельность функциональных подразделений в разных юридических лицах. Можно выделить общие функциональные службы:

- PR,
- маркентинга;
- снабжения;
- информационно-аналитическую;
- компьютеров и сетей;

- коммерческой тайны и безопасности;
- дизайна;
- бухгалтерии;
- кадров;
- стратегии;
- финансов;
- планово-экономическую;
- НИОКР;
- личного и корпоративного имиджа;
- электронного бизнеса.

Координация функциональных служб Системы государственных закупок минимизирует издержки за счет:

- экономии на масштабе при закупках и использовании оборудования:
  - оптовых скидок;
  - снижения удельных издержек;
- планирования использования ресурсов и оборудования;
- дележа издержек на:
  - рекламу;
  - НИОКР;
  - маркетинговые исследования;
  - формирование и поддержание сетей:
    - дилерских;
    - сервисных.

Пример

В работе команд существенную роль имеют горизонтальные взаимодействия. Руководителем команды становится ее лидер, т.е. человек на котором фокусируется внимание команды. Создавать их чисто административными методами бессмысленно:

- не будет работающих горизонтальных связей между членами команды;
- на руководителе не будет сфокусировано внимание членов группы, т.е. руководитель не будет лидером команды.

Однако формированию команд можно способствовать. Например, помещения в организации планируют таким образом, чтобы маршруты будущих членов команды пересекались естественным образом. Частые неформальные встречи стимулируют общение и завязывание горизонтальных связей.

Особенно важно создание общего информационного пространства на основе электронного документооборота. В настоящее время много времени и усилий тратятся на совещания, которые можно было бы проводить виртуально (на основе компьютерной сети) в удобное для каждого время. Одновременно бы оставался сухой остаток совещания – его протокол – в виде электронных выступлений и замечаний каждого участника (см. схему 7).

Виртуальные совещания позволяют экономить рабочее время, которое теряется во время:

- ожиданий в приемных;
- отрывов от работы;
- неэффективно организованных совещаний.

Электронные совещания, за исключением видеоконференций, меняют дело. Каждый читает выступления других в удобное для себя время, например, во время «окон», обдумывает и, не будучи ограниченным во времени, делится своим мнением с заинтересованными лицами.

Использование цифровых видеокамер позволит проводить видеосовещания по Интернету в реальном времени с эффектом присутствия, что обернется:

- экономией командировочных расходов;
- улучшением взаимопонимания с удаленными:
  - филиалами;
  - партнерами;
- повышением оперативности и качества принимаемых решений.

Оперативность и качество принимаемых решений оборачиваются минимизацией упущенной выгоды, то есть ростом прибыли.

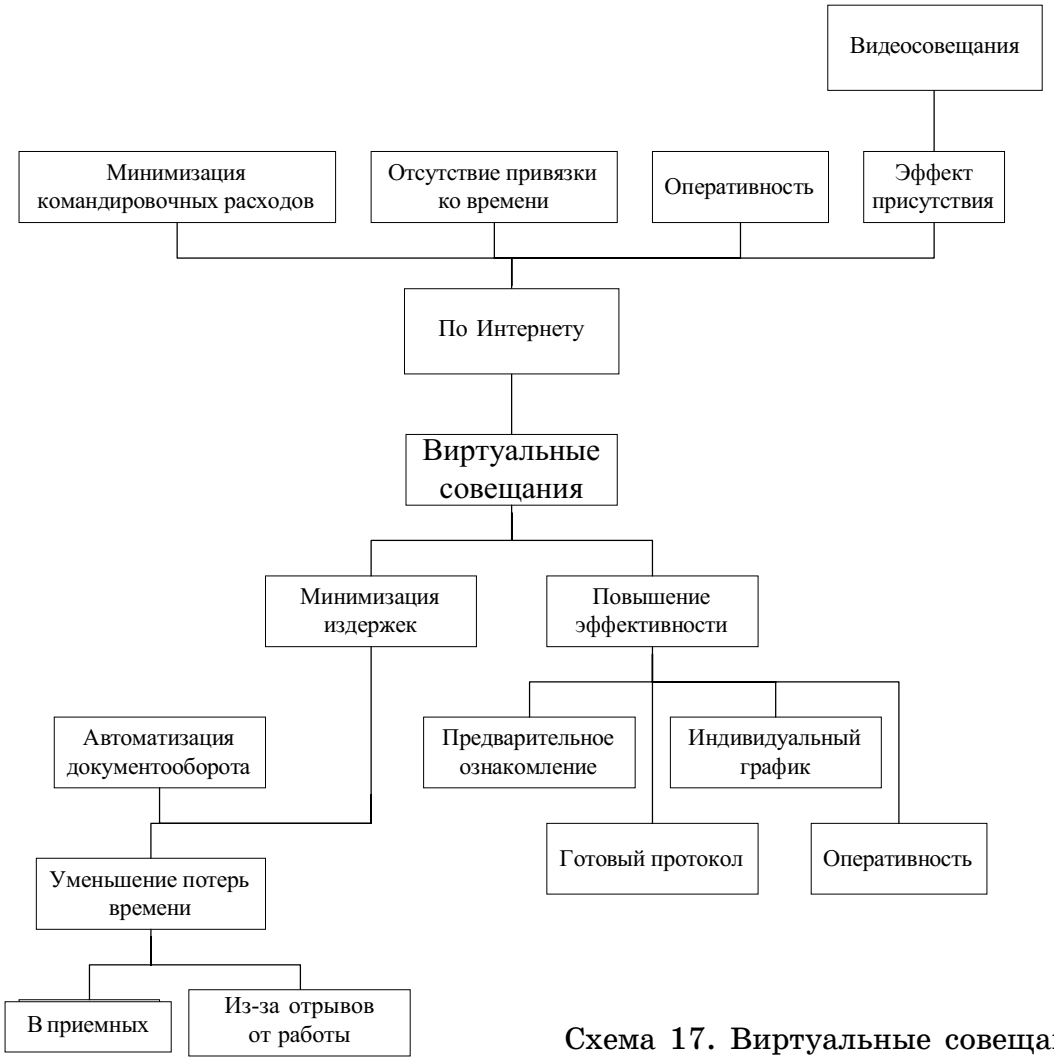


Схема 17. Виртуальные совещания

Общее информационное пространство создает почву для формирования команд и рабочих групп. Все работники имеют доступ к информации, что позволяет им самостоятельно искать болевые точки и возможности прорывов. Затем возможности реализаций прорывов обсуждаются в электронных рабочих группах, которые, в случае здравости идеи, оформляются в фактические команды со своими:

- лидерами;
- бюджетами;
- полномочиями;
- ответственностью;
- целями;
- ресурсами.

На основе электронного информационного пространства легко формируется биржа:

- вакантных работ и функций;
- возможностей и умений сотрудников;
- свободных в данный момент ресурсов и оборудования.

Оплата труда сотрудников производится из нескольких источников:

- бюджета функций;
- бюджета направлений;
- бюджета команд;
- премиальных фондов.

В этом случае они стимулируются к:

- совершенствованию технологий работ;
- развитию направления работ;
- комплексному удовлетворению клиентов;
- инновациям.

Мотивация сотрудников опирается на стимулирование:

- материальное;
- социальное;
- мета.

Социальное стимулирование – признание заслуг, повышение социального статуса.

Мета-стимулирование – самореализация, заключающаяся, например, в творческом характере труда, в профессиональном росте, в реализации потенциала.

По мере роста квалификации сотрудников, увеличивается вес социального и мета-стимулирования. Для технических исполнителей, работающих в условиях стабильной хорошо структурированной среды, подходит система мотивации, привязанная к соблюдению дисциплины, технологий, стандартов. Для творческих работников, решающих нестандартные проблемы в условиях слабо структурированной среды, система мотивации должна опираться на прино-

симый ими результат. Только в этом случае будет раскрыт потенциал коллектива.

Система мотивации, опирающаяся на конечный результат, снижает потребность в контроле. Но для этого необходимо обучать работников принимать собственные решения. Внешний контроль заменяется самоконтролем.

Это особенно важно, так как в условиях динамичной слабо структурированной среды теряет смысл классическое управление по целям. Цели в турбулентной среде устаревают сразу же по их формировании, что оборачивается потребностью в оперативной адаптации целей.

При опоре на исполнительную вертикаль такая постоянная адаптация целей приводит к перегрузке высшего руководства. Кроме того, формализованная информация устаревает за время прохождения по вертикали, а не формализованная – просто не передается. Таким образом, опора на исполнительную вертикаль приводит к потере качества принимаемых решений, которые к тому же часто не реализуются.

При опоре на горизонтальные связи адаптация целей происходит за счет принятия сотрудниками собственных решений. Это позволяет организации оперативно обрабатывать большие объемы динамичной и нечеткой информации, но зато повышает требования к уровню подготовки персонала. Управление по целям замещается управлением-обучением. Цели при этом трансформируются в приоритеты и политику организации, которые помогают сотрудникам в выработке собственных решений.

Команды создаются под решаемые задачи посредством легализации уже возникших рабочих групп. Таким образом, повышается и процент реализуемости приказов. Приказ для своей реализации должен опираться на:

- объективные предпосылки;
- субъективную готовность персонала его принять;
- рабочую группу или команду, как носитель приказа.

В противном случае приказ просто повиснет «в воздухе», то есть не будет исполняться.

Хорошее управление опирается на формирование полезных процессов самоорганизации, выражающихся в деятельности инициативных рабочих групп с их последующей легализацией в качестве команд со своими;

- целями;
- ресурсами;
- бюджетом.

Команды нельзя создать формальным путем. Мы все разные. Каждый видит мир по-своему, через призму своих особенностей. При формальном объединении эти особенности нивелируются, и потенциал формальной команды оказывается ниже потенциала ее членов, взятых по отдельности.

Другое дело, если образование команды заключается лишь в легализации уже сформировавшейся инициативной рабочей группы. В этом случае объединение происходит не за счет нивелирования особенностей каждого, а за счет их раскрытия. Сильные стороны одного дополняются сильными сторонами других. При этом сильные стороны всех прикрывают слабые места каждого.

Лидер команды также выявляется в процессе формирования рабочей группы. Было бы большой ошибкой назначать руководителем команды другое лицо. В этом случае был бы нарушен баланс полномочий и ответственности. Формально назначенный руководитель, опираясь на должностную власть, в процессе реализации своих полномочий вынужден нивелировать особенности членов команды, то есть подрывать ее потенциал.

Лидер команды подтягивает ее членов, придает им уверенности в себе. Главным становится тот, кто лучше всех разбирается в проблеме, которая решается в данный момент. Со временем на поверхность всплывает другая проблема, и главным в команде становится другое лицо, лучше всего в ней разбирающееся.

Система государственных закупок будет успешной только в том случае, если она будет минимизировать:

- издержки;
- упущенную выгоду.

Издержки минимизируются при помощи функциональных команд, ориентированных на улучшение технологий. Упущенная выгода – при помощи проектных команд, ориентированных на решение прикладных задач.

Создание и совершенствование технологий – цель функциональных команд. Технология говорит, кто, что, как, когда, с кем и какими средствами делает. При этом технология также указывает, кто, кого, в какие сроки и каким путем информирует, кто за что отвечает. Где берется необходимая информация, и как она обрабатывается.

Благодаря технологиям повышается интенсивность труда. Задачи могут выполняться специалистами более низкой квалификации за меньшее количество времени. Полученный выигрыш:

- повышение прибыльности системы государственных закупок;
- возможность увеличения оплаты труда.

Технологии решения проблем могут быть доведены до уровня заполняемых форм, когда вводимая в них информация обрабатывается по определенным правилам с целью получения практических рекомендаций. Связано это с тем, что большинство сложных проблем можно разложить на множество мелких типовых, с типовыми подходами к решению каждой. Искусство консультанта и заключается в:

- разбивке большой проблемы на систему мелких ;
- поиске подходов к решению мелких проблем;
- синтезе найденных подходов в единый , решающий общую проблему.

Разработка и совершенствование технологий:

- разгружают высшее руководство;
- позволяют использовать персонал более низкой квалификации;
- экономят затрачиваемые:
  - время;
  - средства.

Переход к командной работе предполагает проведение аттестаций по функциональному признаку, то есть на аттестации проверяется, какие функции со-

трудник может исполнять и какие решения он может принимать. В этом случае сразу становятся ясными объемы полномочий и функций, которые могут быть делегированы:

- сотрудникам;
- команде в целом.

Каждая команда решает свою проблему, для решения которой следует четко сформулировать:

- желаемые цели;
- структуру работ;
- расписания работ.

Цели показывают тот результат, которого команда должна достичь. Структура работ – операции, выполняемые в процессе реализации поставленных целей. Расписание – обеспечение работ ресурсами:

- временными;
- материально-финансовыми;
- человеческими;
- информационно-аналитическими.

Аттестация сотрудников сразу показывает: достаточно ли в команде знаний и умений для достижения поставленных целей. Если обнаруживается вакуум знаний, умений или функций, то достижение целей ставится под угрозу. В этом случае команду следует усилить специалистами, обладающими необходимыми знаниями и умениями.

Аттестацию следует проводить на горизонтальной основе, то есть на основе мнений коллег, выполняющих аналогичные функции. Коллеги в деталях знают специфику своей работы, что позволяет им качественно определить те решения и функции, к выполнению которых проходящий аттестаций кандидат уже дозрел. Для исключения предвзятости, по возможности, следует применять типовые вопросы разного уровня сложности с многовариантными ответами.

Команды формируются под решение конкретных задач и, в идеале, пронизывают всю структуру организации сверху донизу.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Фанатик – человек, который делает то,
что, по его мнению, сделал бы Господь Бог,
если бы знал все обстоятельства дела

Финли Питер Данн

Корпоративная культура составляет внутреннее ядро организации. Можно менять стратегии, не затрагивая корпоративную культуру и организационную структуру. Изменение организационной структуры может не затрагивать кор-

поративную культуру, но необходимо приводит к изменениям в стратегии. Трансформация же корпоративной культуры неизменно меняет и организационную структуру, и стратегию.

В корпоративную культуру входят:

- ценности;
- стереотипы, шаблоны, традиции;
- принятые:
  - нормы;
  - правила взаимодействия;
- восприятие организации и самих себя как ее членов;
- история успехов.

Многие из этих правил не описаны формально, тем не менее, они приняты в организации, а аутсайдеры штрафуются тем или иным способом, например, при помощи социального давления. Все эти мягкие, неформализуемые механизмы управления входят в корпоративную культуру.

Мягкие показатели включают в себя ценности, правила, традиции. Они влияют на жесткие показатели: прибыль, доля рынка, длительность коммерческого цикла. Влияние осуществляется через процесс формирования, принятия и реализации решений. Поэтому мягкими показателями в процессе управления организацией нельзя пренебрегать.

При управлении корпоративной культурой следует различать ценности «внешние» и «внутренние». «Внешние» ценности, будучи рациональными, легче поддаются восприятию и логическому объяснению, чем ценности «внутренние», связанные с гармоничным развитием организации.

В качестве примера «внешних» ценностей можно привести:

- конечный результат, измеряемый количественными показателями;
- уровень оформления материалов организации;
- писаные правила.

В качестве примера «внутренних» ценностей можно взять:

- проработанность результатов;
- уровень используемых технологий;
- удовлетворенность клиентов;
- неписаные правила.

Лица, относящиеся к логическому или сенсорному типам, легко схватывают рациональные ценности. «Внутренние» ценности часто проходят мимо их внимания как несуществующие или как «голубой туман». В то же время лица чувствующего и интуитивного типов легче работают с «внутренними» ценностями, чем с ценностями рациональными. Для успешной работы организации необходим баланс между ценностями «внутренними» и «внешними». «Внутренние» ценности, как правило, больше связаны с потенциалом организации, а «внешние» – с его использованием.

ПРАВИЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Патриотизм – последнее прибежище негодяя

Сэмюэл Джонсон

Раскрытие потенциала сотрудников опирается на предоставление им права принятия собственных решений. При этом центр тяжести используемых методов управления смещается в сторону управления правилами взаимодействия. При этом основной задачей становится разработка таких «правил игры», чтобы сотрудники сами проявляли инициативу и принимали решения, нужные руководству и организации.

Базисом для успеха нововведений становится:

- формирование команд;
- структурирование бюджета;
- организационная поддержка.

Формирование команд, наделенных полномочиями и ресурсами, обеспечивает вживление инициативы сотрудников в живую ткань бизнес-процессов организации. Структурирование бюджета обеспечит проявление инициативы по разным направлениям:

- совершенствования технологий;
- решения конечных проблем;
- удовлетворения заказчика;
- внутреннего развития;
- формирования новых полей и направлений бизнеса.

Необходимо прописать:

- положения о:
  - рабочих группах и командах,
  - фондах: венчурном и развития;
- взаимоотношениях материнских подразделений и венчурных групп.

При этом следует понимать, что положения и правила взаимодействия нужны постольку, поскольку они способствуют оздоровлению организации. Сами по себе они никакой ценности не представляют – они всего лишь инструмент достижения благополучия организации.

Этот момент часто забывается, и команда формирования правил взаимодействия начинает создавать правила ради их самих. Целью становится логика и преемственность правил. В этом случае само существование организации ставится под угрозу.

Дело в том, что экономические права предоставляются подразделениям в несколько этапов, которые в себя включают:

- обучение;
- делегирование полномочий;
- формирование и развитие горизонтальных связей;
- согласование интересов;

- частичное предоставление прав;
- предоставление прав.

Пример

Игнорирование этих правил приводит к развалу, а на уровне государства - к крови. Это можно проследить на примере распада соцлагеря, СССР. Любые демократические преобразования следует делать постепенно, в противном случае система разваливается от отдельные составляющие, не всегда дружелюбные.

Основные этапы преобразований состоят в:

- размораживании системы;
- проведении преобразований;
- замораживании (фиксировании) изменений.

У команды может появиться желание написать с первого раза ясные и законченные правила взаимодействия. Желание похвальное, но слабо реализуемое и губительное для организации. Дело в том, что организация – сложная самоорганизующаяся система. Она сложнее, чем любая ее часть, в том числе и команда по формированию правил взаимодействия. Поэтому команда не в состоянии предписать организации правила, но команда, тем не менее, в состоянии понять, на какие правила взаимодействия переходит организация, эти правила выделить, оформить и закрепить.

В качестве примера можно привести асфальтирование пешеходных дорожек. Прямоугольные дорожки хороши всем, кроме того, что люди идут мимо них. В то же время, если подождать пока пешеходы протопчут тропинки и их покрыть асфальтом, то создаются дорожки, по которым ходят люди.

Также следует поступать и с правилами взаимодействия. Система размораживается. Возникают новые правила взаимодействия. Они меняются, так как все время что-то не получается. Как только правила взаимодействия становятся удобными для решения проблем, они перестают меняться. В этот момент и происходит их фиксирование, то есть замораживание системы.

Определяются правила деления нового рубля дохода для:

- венчурных проектов (зарождения);
- развивающихся (роста);
- стандартных (зрелых).

Эти правила необходимы для расчета точек безубыточности проектов. Рабочие группы или рассчитают все сами по методикам и технологиям, или все свалят на голову руководителей. В последнем случае момент выживания руководства – вопрос времени. Естественно, идеи преобразований при этом затухают, не достигнув цели.

Рабочие группы должны выходит либо за помощью, либо за утверждением уже готовых проектов. Причем первые, предварительные решения о поддержке, доработке, отсеве следует принимать на расширенных рабочих группах, командах, семинарах.

Основная цель преобразований:

- не трогать и не калечить то, что уже наработано;
- разгрузить руководство для осмысления и формирования генеральной стратегической ориентации и поддержания баланса между всеми подразделениями;
- мобилизовать потенциал за счет формирования команд. Рабочие группы и команды должны обвить исполнительную вертикаль, взяв на себя существенную часть рутинных потоков (материально-финансовых, информационно-аналитических, административно-управленческих);
- выработать правила взаимодействия, стимулирующие слаженную и координированную работу подразделений.

На выходе получаются:

- положения о:
  - командах;
  - рабочих группах;
  - бюджетах;
  - тендерах (привлечению сторонних исполнителей);
- механизмы:
  - оценки и выбора (желательно четкие анонимные критерии);
  - хеджирования риска (гарантий получения работающих вещей и обеспечения фактической реализации).

Преобразования, как правило, болезненны. Люди привыкают к сложившемуся укладу . Они полностью владеют всеми подходами к решению проблем. Смена же привычного уклада ставит их в позицию новичков, которым заново приходится учиться самым элементарным вещам. Это влияет на их самооценку, что и приводит к психологическому напряжению и потребности в самоутверждении, в том числе и за счет критики нововведений. Для нейтрализации этих эффектов используются обучение и психологическая поддержка.

Инструментами оказания поддержки являются деловые игры с целью приобретения навыков:

- работы в команде;
- управления при помощи новых правил взаимодействия;
- использования других новых возможностей.

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ

Культуре можно и не платить,
как порядочной женщине.

Геннадий Малкин

Ренижиниринг системы стимулирования проводится ради:

- согласования интересов персонала с целями развития системы государственных закупок;
- преодоления барьеров между:
  - функциональных подразделениями;
  - уровнями иерархии;
- обеспечения командной работы;
- комплексного удовлетворение заказчика;
- достижения конечного результата;
- лидерства в:
  - сервисе;
  - качестве;
  - объемах продаж;
  - доле рынка.

Система стимулирование ориентирована на согласование целей, однако она должна быть многоплановой и зависеть от многих параметров. Дело в том, что в зависимости от уровня дохода, социального происхождения, культурных особенностей, сила воздействия на человека разных факторов может существенно меняться. Поэтому система мотивации опирается на стимулирование:

- материальное;
- морально-социальное;
- мета-стимулирование.

Пример

По этому поводу можно вспомнить один старый медицинский анекдот. Разговаривают царь и султан. Султан спрашивает царя: как он оплачивает своих придворных медиков. Царь отвечает, что как только кто-нибудь из семьи заболевает, то собирается консилиум знаменитых врачей, которые и занимаются лечением. Оплата врачей производится пропорционально количеству визитов.

Султан отвечает: “Теперь мне понятно, почему твоя семья так часто болеет. Я делаю по-другому. Все мои врачи получают хорошее жалованье. Но как только кто-то из семьи заболевает, то я перестаю платить. В результате моя семья практически всегда здорова”.

Материальное стимулирование ставит оплату труда в прямую зависимость от конечного результата. При этом необходимо отметить, что некоторая часть оплаты должна все же оставаться фиксированной. В противном случае сотруд-

ники могут потерять чувство социальной защищенности, в результате чего их энтузиазм сменяется:

- поиском запасных вариантов;
- дополнительной работой в альтернативных местах.

Фиксированная часть оплаты – гигиенический фактор, то есть фактор, не стимулирующий напрямую, но отсутствие которого угнетает производительность труда. Переменная часть оплаты – мотивирующий фактор, направляющий энергию сотрудников в нужное русло.

Переменную часть вознаграждения следует привязывать именно к конечному результату, так как в противном случае возможен рост оплаты труда при падающей прибыли. Такая ситуация возникает тогда, когда премиальный фонд привязывается к объемам продаж, а функциональные службы действуют рассогласованно. В этой ситуации отдел маркетинга, гонясь за премией, может предоставлять клиентам суммарные скидки, опускающие цены ниже издержек производства. В лучшем случае возникает сильное искушение продавать большие объемы малорентабельной продукции. Привязка премиального фонда к прибыли делает описанные выше ситуации невозможными.

По мере закрытия финансовых проблем, сотрудники становятся все более чувствительными к социальному признанию своих заслуг. Эту потребность удовлетворяет морально-социальное стимулирование. Оно включает в себя:

- символы статуса;
- общественное признание;
- призы:
  - лучшим работникам;
  - за лучшие достижения;
- планирование карьеры.

Планирование карьеры также можно рассматривать как род социальной мотивации. Сотрудникам дается четкое понимание, какие знания, умения и опыт они должны приобрести, чтобы претендовать на желаемые позиции.

После решения проблемы социального признания работники могут вырасти на уровень самомотивации, или мета-мотивации. Мотивирующими факторами в этом случае становятся удовольствие от:

- процесса труда;
- возможность сделать трудовой вклад.

Мета-мотивация сотрудников достигается:

- обогащением процесса труда;
- переходом к командной работе:
  - делегированием полномочий;
  - правом делать завершенные куски работы.

ИНФРАСТРУКТУРА

Наводить порядок надо тогда,
когда еще нет смуты

Лао-цзы

Команды успешно работают только в том случае, когда построена поддерживающая их инфраструктура. Инфраструктура обеспечивает:

- структурирование бюджета;
- оценку здравости и реализуемости проектов;
- наделение команд полномочиями и ресурсами;
- поддержку команд:
  - материально-финансовую;
  - административно-управленческую;
  - информационно-аналитическую.

Структурирование бюджета обеспечит поддержку задельных и венчурных работ (см. схему 18). В противном случае велика вероятность, что все деньги будут пущены на решение текущих проблем. Конечно, текущие работы имеют хороший положительный денежный баланс в настоящее время. Но в результате старения, со временем денежные поступления от текущих работ сильно сократятся. Компенсировать сокращение возможно за счет развития задельных работ, которые в это время уже выйдут на уровень текущих. В портфеле должны быть и венчурные работы. Они займут место задельных работ, когда последние перейдут на уровень текущих.

Естественно, что деньги на выполнение работ должны выделяться команде, только если она в состоянии доказать здравость и реализуемость своего проекта. Наилучший контроль здесь достигается в том случае, когда команда для получения денег защищает свой проект перед инвестиционным комитетом. Защита происходит на основе анализа представленных командами бизнес-планов.

При этом достигается преимущество планирования сверху вниз и снизу вверх. Команда снизу знает свои возможности, а бюджетный комитет, владеет результатами маркетинговых исследований и информацией в целом по организации. Команды вынуждены конкурировать между собой за ограниченные ресурсы организации (см. схему 19), что сделает невыгодным занижение плановых данных в заявках с целью получения премий за перевыполнение плана. Одновременно, командам невыгодно и завышать плановые показатели с целью получения ограниченных ресурсов, так как доход членов команды становится привязанным к выполнению принятых плановых показателей.

После защиты проектов, команды наделяются полномочиями и получают доступ к ресурсам организации.

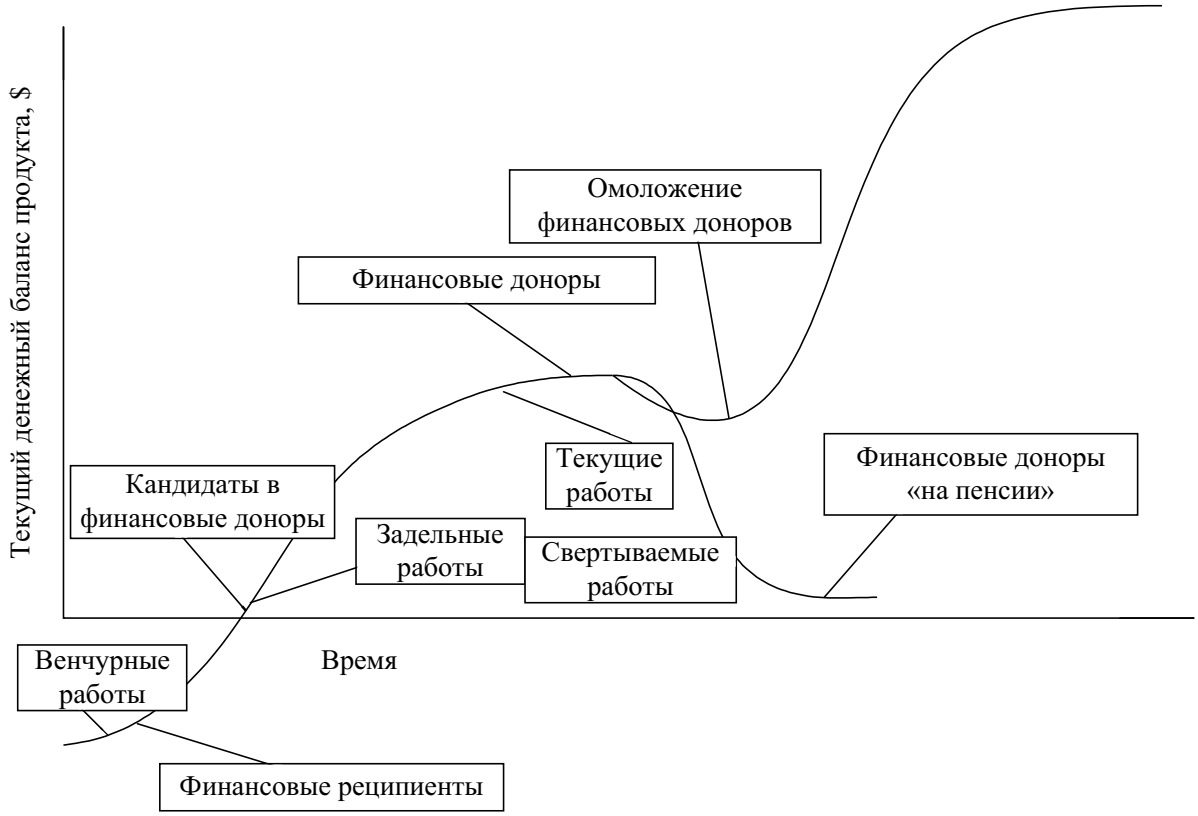


Схема 18. Денежный баланс различных классов работ

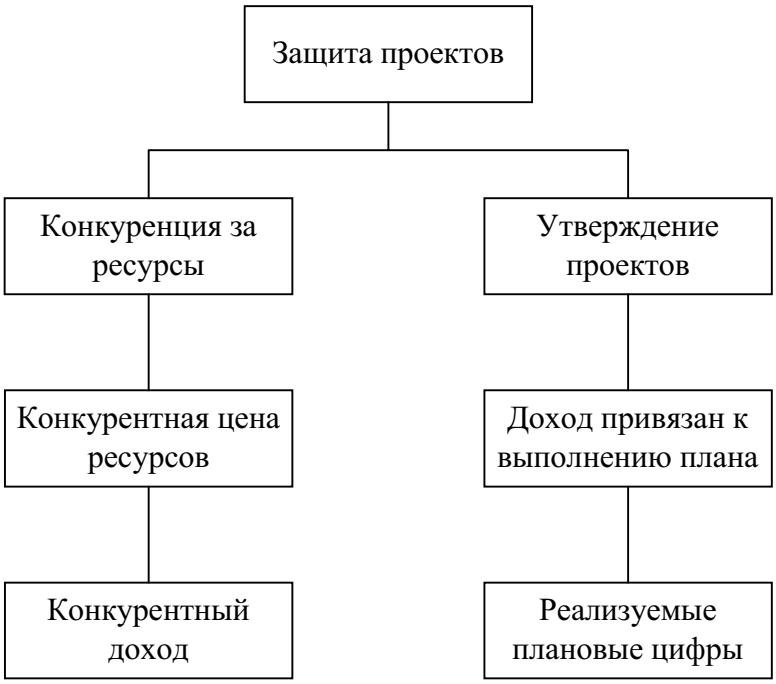


Схема 19. Защита проектов

ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ, ИНТЕРНЕТ-СЕРВЕР И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ (СТАНДАРТНЫХ ПРОДУКТОВ)

То, что понимают плохо,
часто стараются объяснить при помощи слов,
которых не понимают

Гюстав Флобер

Одной из первых формируется команда по созданию единого информационного пространства. Введение электронного документооборота упрощает информационно-аналитические потоки, делая их прозрачными. Появляется возможность проведения виртуальных совещаний и дискуссий.

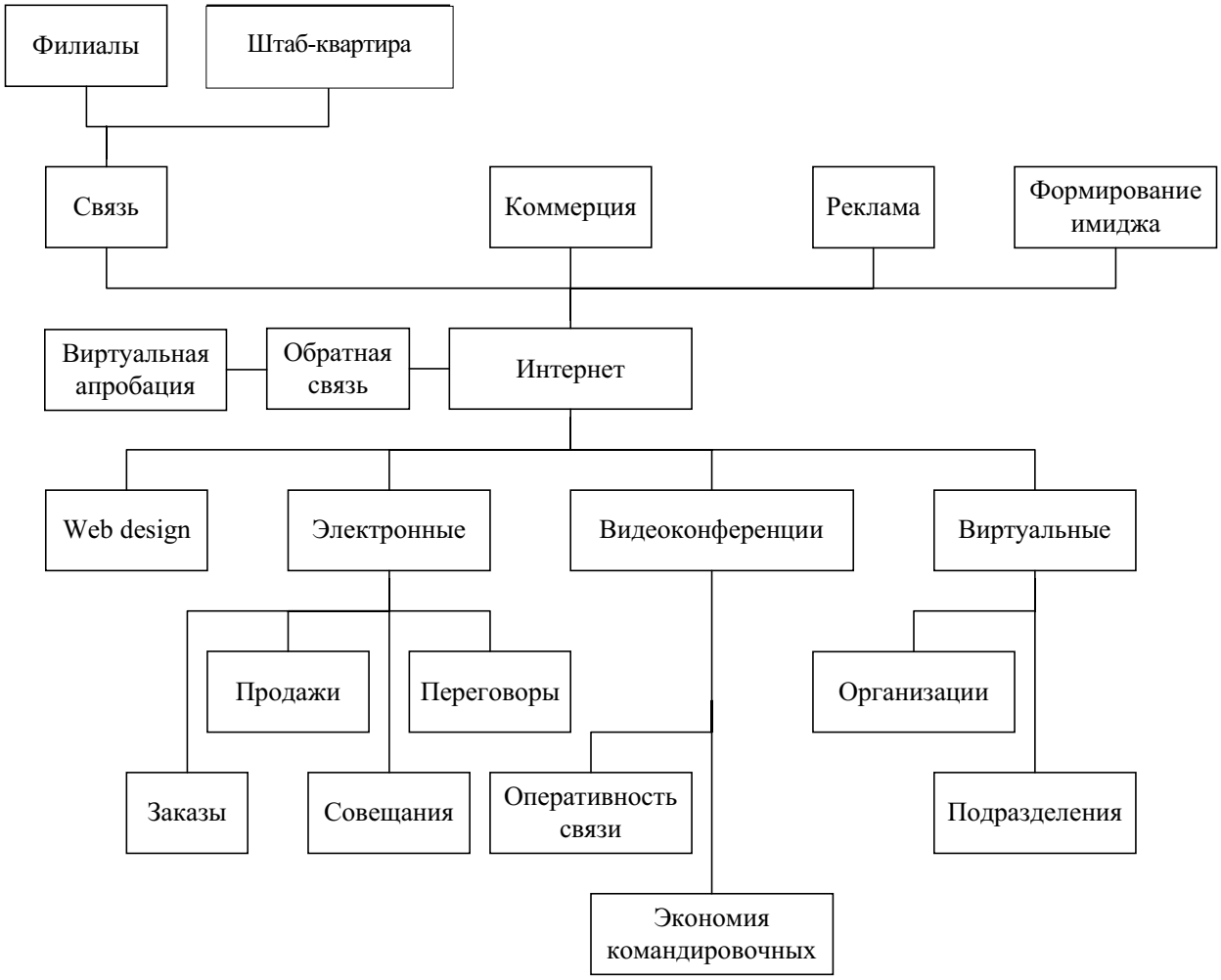


Схема 20. Интернет проекты

Разработка веб-сайта системы государственных закупок позволяет, используя возможности Интернета:

- проводить PR акции;
- осуществлять обратную связь с:
  - общественностью;
  - клиентами;
- проводить маркетинговые исследования;
- находить партнеров;
- устраивать конкурсы по закупкам.

Интернет-проекты в настоящее время стали перспективным направлением бизнеса. Благодаря Интернету поддерживается связи между филиалами и штаб-квартирами. Связь по Интернету позволяет интегрировать части, описывающие филиалы и штаб-квартиру в единые:

- информационное пространство;
- интегрированную систему (см. схему 20).

Так, в США можно положить деньги на чековый счет в один из филиалов банка, проехать несколько десятков километров и взять эти же деньги со счета (при помощи карточки управления счетами или чековой книжки) в другом филиале. Объединение на базе Интернет-филиалов и штаб-квартиры в единое интегрированное информационное пространство предоставляет те же возможности.

Надо сказать, что идеология единого информационного пространства полностью готова к работе в Интернете, то есть к:

- публикации материалов в Интернете;
- принятию материалов от других модулей из Интернета;
- передаче данных филиалам и партнерам посредством Интернета;
- общению с удаленными пользователями в интерактивных режимах.

Интернет можно использовать для рекламы и формирования имиджа. Для этого необходимо предоставлять объективную информацию в выгодном для организации свете. Часть информации можно предоставлять в интерактивных режимах. При этом возникает проблема несанкционированного доступа к закрытой информации, но она решается стандартными средствами при помощи паролей и системы допусков.

Интернет-реклама оборачивается Интернет-заказами и покупками. Интернет-коммерция в идеале предполагает электронные:

- выбор товаров;
- размещение заказов;
- оплату покупки;
- оформление отправки.

Все это можно делать при помощи Интернет-магазинов.

В настоящее время проблемой является оплата покупки по Интернету. На западе эта проблема решается при помощи специального программного обеспе-

чения, позволяющего брать деньги с кредитных карточек. При этом организация договаривается со своим банком о приеме платежей.

В России небольшой процент людей имеет кредитные карточки и далеко не все из них готовы предъявить их платежные реквизиты (номер кредитной карточки, фамилию и инициалы, срок годности карточки) по Интернету. В то же время вполне допустимы варианты, когда заказ оформляется по Интернету в интерактивном режиме, а платежка (квитанция о почтовом переводе) отправляется по факсу. В случае небольших расстояний возможна оплата наличными по предъявлении заказанного товара.

Интерент-магазины в особенности хороши для продажи ходовой, уже раскрученной и пользующейся спросом продукции. Электронная коммерция и, в первую очередь, электронные магазины – перспективное направление современного бизнеса, в которое конструктор интегрированных информационных технологий позволит войти без существенных затрат.

Благодаря осуществлению Интернет-проектов система государственных закупок получает оперативную обратную связь с клиентами. Обычно на сбор маркетинговой информации, в частности информации о вкусах и предпочтениях потребителей, уходят значительные финансовые средства. Связано это с трудоемкостью маркетинговых исследований, значительную часть которых составляют:

- опросы потребителей;
- полевые эксперименты (выборочное предъявление образцов продукции).

Сайт в интернете, предоставляющий общественности доступ к информации об организации продаж в интерактивном режиме, позволяет осуществлять обратную связь, то есть получать мнение потребителей о:

- качестве, сервисе и цене на продукцию и услуги;
- новых продуктах и услугах, находящихся на стадии разработки;
- продуктах и услугах, которые в настоящий момент не предоставляются организацией, но которые потребители хотели бы получить.

Очень важно то, что Интернет-проекты позволяют осуществлять виртуальную апробацию продукции, находящейся еще на стадии разработки. На “бумажной” стадии разработки новых товаров в них легко внести изменения. Однако, как только продукт переходит на “железную” или “поточную” стадии своего развития, внесение изменений становится дороже на порядки.

Благодаря Интернет-апробации предприятие оказывается в состоянии отдать виртуальную версию своего продукта на суд потенциальных потребителей и системы государственных закупок в том числе. Будущие покупатели оценивают его внешний вид, потребительские качества, планируемые послепродажные сервис, цену. Собрав замечания и пожелания, предприятие-производитель окажется в состоянии на самых ранних стадиях разработки внести все необходимые изменения в дизайн и потребительские качества продукции, а также определиться с ценовым диапазоном. Система государственных закупок благодаря Интернет-сайту может собрать замечания потенциальных клиентов об услугах, находящихся еще на стадии разработок.

Существенной составляющей административно-управленческой работы является документооборот. Для решения этой проблемы общее информационное пространство подходит оптимальным образом. А переход к электронному документообороту с возможностью Интернет-общения меняет ситуацию качественным образом.

Бичом многих организаций являются производственные совещания, на которых творческий энтузиазм работников уходит “в гудок”. Отсутствие “сухого остатка” многочасовых заседаний лишь отягощает проблему.

Электронный же документооборот позволяет проводить виртуальные совещания. Теперь каждый участник дискуссии принимает участие в обсуждении в удобное для себя время, находясь при этом на своем рабочем месте. При этом каждая дискуссия завершается “сухим остатком” – записанными в электронном виде мнениями и предложениями всех участников. И самое главное – эффективность совещаний при этом только увеличивается, так как все участника получают возможность предварительного ознакомления и размышления над материалами основных докладчиков.

Виртуальные совещания дают особую экономию времени и издержек в том случае, когда организация расположена в нескольких удаленных друг от друга помещениях, в особенности для случая удаленных филиалов.

Общение с филиалами, а также переговоры с партнерами требуют поездок в другие города, что оборачивается отрывом сотрудников от работы и командировочными расходами. Проведение виртуальных совещаний обеспечивает оперативность, при значительной экономии времени и денег. Эффект присутствия и неформальное общение обеспечиваются за счет видеоконференций, когда передается не только сухой текст, но и мимика, жесты, наклон корпуса, положение головы, тембр голоса и интонация.

Видеоконференции (по Интернету) и электронные совещания открывают дорогу для виртуальных:

- организаций;
- подразделений.

В этом случае сотрудники могут быть разбросаны по разным регионам России или даже по всему миру. За счет общения по Интернету достигается согласованная деятельность. При этом каждый принимает в ней участие в удобное для себя время. Такая возможность особенно важна для крупных организаций, осуществляющих деятельность в различных регионах.

Таким образом, создание единого информационного пространства позволит в существенной мере окупить себя уже за счет экономии на:

- командировочных расходах, требуемых для:
  - координации деятельности филиалов;
  - проведения переговоров с партнерами из других регионов;
- времени, которые было бы потрачено на совещаниях;
- более эффективного документооборота.

Особенно важной при создании единого информационного пространства является проблема обеспечения гибкого структурирования и фильтрования информации. Только в случае решения этой проблемы удается одновременно:

- обеспечить оперативное поступление важной информации;
- исключить информационные перегрузки, делающие важную информацию не воспринимаемой и мало полезной.

Для решения этой проблемы информация структурируется, например, при помощи приоритетов, по:

- тематике;
- отправителю;
- получателям;
- важности.

Отправители информации устанавливают приоритеты (атрибуты), а получатели формируют индивидуальные фильтры, зависящие от:

- степени занятости;
- распорядка и повестки дня;
- решаемых в настоящее время проблем;
- индивидуальных предпочтений.

Структурирование по тематике может включать в себя следующие атрибуты:

- строго по теме;
- как это делается у других;
- повышение эффективности;
- альтернативные подходы.

Получатель информации может структурировать отправителей как:

- начальников;
- прямых коллег;
- подчиненных;
- заказчиков и клиентов;
- экспертов;
- сторонних лиц.

Такое структурирование и фильтры позволяют сразу из большого числа сообщений выделять приоритетные, требующие немедленного ознакомления. Менее приоритетные сообщения могут быть просмотрены во время « рабочих окон».

СОГЛАСОВАННОСТЬ РАЗВИТИЯ

Перемены – это неизменность
в меняющихся обстоятельствах

Сэмюэл Батлер

Команда организационного развития обеспечивает согласованность:

- бизнес-процессов;
- корпоративной культуры;
- правил взаимодействия;
- процесса формирования, принятия и реализации решений;
- потоков:
  - материально-финансовых;
  - информационно-аналитических;
  - управленческо-административных;
- организационной структуры;
- имиджа;
- систем:
  - стимулирования;
  - мотивации.

Рост объемов продаж приводит к потребности в развитии внутренней структуры организации. Внутренняя структура должна отражать протекающие в организации бизнес-процессы, которые должны меняться по мере прохождения рынка и организации своих фаз развития.

Сложившиеся в организации бизнес-процессы порождаются ее корпоративной культурой, то есть писаными и неписаными правилами взаимодействия. Корпоративной культурой определяется и процесс принятия управленческих решений. Естественно, что команда организационного развития должна отслеживать соответствие бизнес-процессов, организационной структуры, корпоративной культуры:

- друг другу;
- целям и нуждам организации;
- занимаемой рыночной нише.

При изменении бизнес-процессов и корпоративной культуры меняются также система стимулирования и имидж.

Пример

Важность слаженности действий знали еще в древности. В Ветхом Завете описан подбор воинов для сложной операции. Царь завел войско в реку и предложил выпить воды. Одни опустились на четвереньки и лакали как животные. Другие – зашли глубже и наклонясь пили из реки. Третьи – черпали воду руками.

Царь отобрал тех, кто черпал воду руками. Ночью они подобрались к стану врагов, причем каждый из воинов держал в руке факел, накрытый горшком.

По команде, воины разом открыли факелы и бросили их во вражеские шатры. Началась паника и царь малыми силами разбил превосходящее войско противника.

НОВЫЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ КОМАНД

То, что забыли сыновья,
стараются вспомнить внуки.

Эйлис Росси

Мягкое трансформирование организации возможно только на основе выявления и формирования новых лидеров. Вся суть преобразований заключается в формировании рабочих групп и команд, которые наделяются полномочиями по решению проблем. Возникает проблема руководства командами и координации их деятельности. Только в этом случае руководство организации будет разгружено, а организация получит новый дополнительный импульс.

Потенциальных лидеров следует выявлять и планировать их карьерных рост. В этом случае организация окажется в состоянии сама себя обеспечивать руководящими кадрами. Проблема подготовки руководителей настолько серьезна, что многие западные корпорации не повышают своих сотрудников до тех пор, пока они не подготовят двух – трех кандидатов на свою должность.

Такая подготовка также добавляет организации устойчивости. Всегда найдутся специалисты, способные взять на себя руководство любым подразделением.

Планирование карьеры руководителей обязательно должно включать в себя их горизонтальную ротацию – перевод в другие подразделения в рамках того же уровня иерархии. В этом случае сотрудники знакомятся со спецификой работы разных подразделений и приобретают способность договариваться друг с другом напрямую, минуя начальство.

Для лидеров команд критическими являются общеуправленческие навыки. В команде, как и в рабочей группе, большая часть полномочий лидера возникает из его профессиональной компетентности, умения слушать людей и договариваться с ними. **Лидер – не формальная должность, а фокус внимания членов команды**.

Лидеров команд нельзя назначать волевым образом, их следует выявлять и при помощи статуса, подкреплять фактическое положение вещей.

Для должного функционирования рабочих групп, команд проводятся семинары по основам:

- общения;
- прохождения конфликтных ситуаций без конфликтов.

Лидерам команд и рабочих групп придется координировать деятельность сотрудников, работающих в различных подразделениях. При этом у лидеров нет формальной власти в функциональных подразделениях. У них, однако, будет часть бюджета, ориентированного на решение проблем, под которые создаются команды. В этих условиях эффективность деятельности команд во многом определяется умением их лидеров общаться и договариваться.

КАДРЫ

Все можно сделать штыками,
но усидеть на них нельзя

Эмиль Жирарден

Растущая компания испытывает также потребность в профессионалах, способных выполнять ключевые функции. Таких профессионалов приходится либо искать при помощи рекрутинговых агентств, либо выращивать самим. Второй способ перспективнее, потому что в процессе выращивания они формируются под уникальные потребности организации, которая, к тому же, хорошо узнает их сильные и слабые стороны.

Рекомендуется с самого начала планировать карьеру сотрудников, выделяя из них перспективных. В этом случае игра ведется по заранее обговоренным правилам, что выгодно и организации и сотрудникам.

Организация может планировать свое развития, будучи уверенной, что для каждой критической функции найдется специалист, способный ее исполнять. Более того, организация может заранее выработать требования к исполнителям и так спланировать их карьеру, чтобы в процессе роста они прошли необходимую горизонтальную ротацию.

Сотрудники с самого начала понимают свою перспективу и могут соотнести степень прилагаемых усилий с ожидаемым вознаграждением. Также они становятся терпимее к настоящему уровню компенсации за труд, рассчитывая на перспективу карьерного роста.

При планировании карьеры следует обратить внимание на принципиальное различие труда, направленного на:

- поддержание стандартов (соблюдение технологий);
- разработку новых технологий и принятие нестандартных решений (нарушение стандартов).

Оба типа труда нужны организации, однако для разных типов труда требуются разные критерии оценки, системы стимулирования и режимы работы.

Планирование карьеры специалистов позволяет формировать команды под нужды организации, способные решать поставленные задачи. При этом очень важно дать возможность технического роста без необходимости переходить на управленческую работу. В противном случае организация часто теряет первоклассного технического профессионала и приобретает плохого руководителя.

ОБУЧЕНИЕ И СЕМИНАРЫ

Магистры и аспиранты всегда уверены,
профессора уже сомневаются.

Дино Комеросси

Успех трансформации во многом зависит от приобретения сотрудниками необходимых навыков и умений. При этом для сотрудников низшего звена 80% необходимых знаний и умений относится к техническим, а 20% – к общеуправленческим и концептуальным. Для высшего управленческого звена пропорция обратная, а для среднего звена пропорция составляет примерно половину на половину. В соответствии с этой пропорцией и следует строить программу переподготовки.

Программу обучения не стоит сводить только к направлению специалистов на учебу и к приглашению профессоров для проведения занятий на рабочих местах. Очень важно пробудить инициативу и стимулировать самообучение. Сотрудник, разобравшийся в предмете и делящийся знаниями со своими коллегами ценнее приглашенного профессора, уже потому, что всегда находится на своем рабочем месте и доступен для своих коллег. Кроме того, своим примером он заражает окружающих. Требуется только такую инициативу выявлять и поддерживать.

Вряд ли какая-либо организация обеднеет, если будет доплачивать своим сотрудникам хотя бы символические суммы за владения иностранными языками, например, за чтение книг и статей по специальности в оригинале. Сотрудника, который поделится приобретенными знаниями, например, устроив семинар или круглый стол для сослуживцев, также полезно поощрить материально. В этом случае и приглашение профессоров принесет больше пользы, так как аудитория будет более подготовленной, а вопросы уже будут не ознакомительного характера, а по специфике применения уже приобретенных в процессе самостоятельной работы знаний.

Знания и умения, навыки и технологии – общественное благо (public good), которое обладает спецификой по отношению к личному благу (private good). Личное благо, например, кусок хлеба, уничтожается при использовании, что исключает его совместное потребление. Общественное же благо, как, например, свет от электрической лампочки, при потреблении не исчезает, что позволяет его использовать совместно.

Личный продукт – продукт, потребление которого одним лицом исключает его потребление другим лицом. Примерами личного продукта могут быть буханка хлеба, костюм, автомобиль.

Общественный продукт (public good) – продукт, потребление которого одним лицом не исключает его же потребления другим лицом. К числу общественных продуктов относятся, например, информация, свет от электрической лампочки.

Оплата общественного блага как личного (см. схему 21) приведет к его сильному недопроизводству, в результате чего организация получит существенную общественную выгоду. Стимулирование обучения и самообучения позволяет оплачивать знания, умения и технологии как общественное благо, что доведет объемы их потребления в организации до оптимального уровня. При оплате общественных благ полезно использовать механизмы общественного выбора.

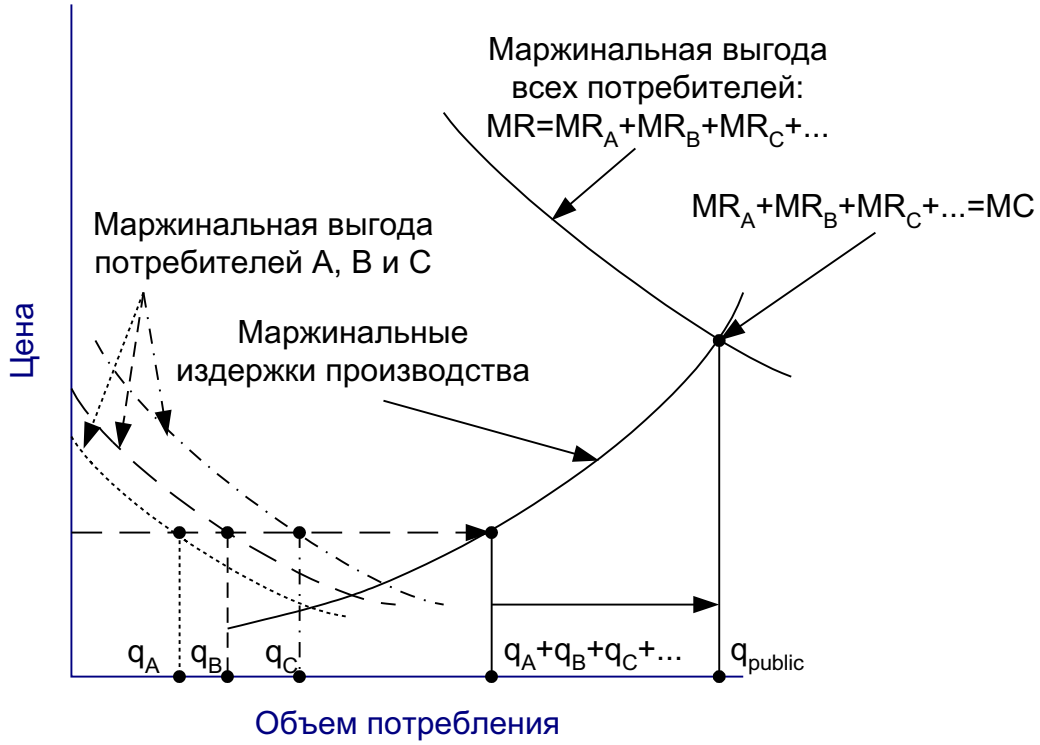


Схема 21. Оплата общественного продукта или почему нет технологий

ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ МОНИТОРИНГА

Клиент, который меньше всех платит,
больше всех скандалит.

«Закон Дру»

Планово экономическая команда занимается мониторингом важнейших показателей. К ним относятся:

- выработка на:
  - человека;
  - квадратный метр площади;
  - рубль вложений;
- доходность и оборачиваемость:
  - активов;
  - собственных средств;
- объемы продаж;
- доля рынка.

Показатели удельной выработки позволяют отслеживать точки самоокупаемости и плановой прибыли. Если удельная выработка падает ниже критических величин, то принимаются меры либо по повышению производительности, либо по закрытию проекта.

Доходность и оборачиваемость активов показывают эффективность использования денежных средств. Снижение их эффективности заставляет поднимать вопрос о перераспределении денежных средств в пользу более доходных проектов. Доходность зависит от объемов продаж и издержек. Поэтому рост доходности достигается за счет мер по снижению удельных издержек и по расширению объема продаж.

Одновременно отслеживается 12-тимесячный финансовый горизонт с выделением по месяцам бюджетов:

- наличности;
- приобретения и погашения обязательств;
- прибылей и убытков;
- взаимозачетов.

Доходы и денежные средства обязательно разносятся по всем будущим затратным периодам. В противном случае они могут быть восприняты как прибыль и потрачены. Затем же последует период безденежья.

Задание для самопроверки
Поддержка трансформации

1. Задача

Разработать подход к реинжинирингу системы государственных закупок на основе формирования команд.

2. Индивидуальная/групповая работа

В Вашей организации Вы хотите внедрить командную работу. Разработать систему мер поддержки.

Задания

Разработать подходы к трансформации:

- корпоративной культуры;
- правил взаимодействия;
- системы стимулирования.

3. Групповая работа

- Обсудить в группе полученные результаты.

Список слайдов

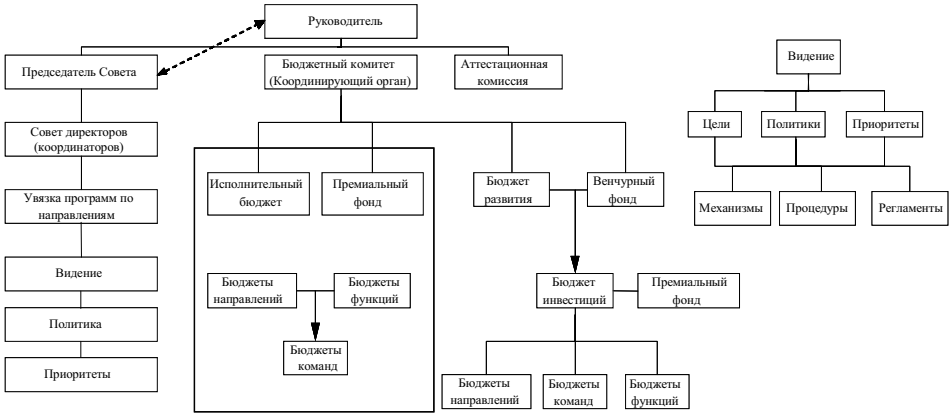
1. Подходы к мягкой трансформации структуры
2. Подходы к мягкой трансформации структуры (продолжение)
3. Виртуальные совещания
4. Методы нематериального стимулирования
5. Условия исполнения приказа
6. Искусство консультанта
7. Преимущества технологий
8. Цели команды и средства их достижения
9. Состав корпоративной культуры
10. Ценности: внутренние и внешние
11. Основные этапы преобразований
12. Цели преобразований
13. Планирование преобразований
14. Цели реинжиниринга системы стимулирования
15. Виды мотивации
16. Морально-социальное стимулирование
17. Мета-мотивация
18. Инфраструктура как инструмент поддержки команд
19. Денежный баланс различных классов работ
20. Защита проектов
21. Интернет-проекты
22. Возможности Интернета
23. Задачи команды организационного развития
24. Личный и общественный продукты
25. Оплата общественного продукта или почему нет технологий
26. Показатели для экономического мониторинга
27. Двенадцатимесячный финансовый горизонт

Реинжиниринг бизнес-процессов в системе государственных закупок

Занятие 2

Поддержка трансформации

1. Подходы к мягкой трансформации структуры



Tacis
2. Подходы к мягкой трансформации структуры (продолжение)
Координаторы по направлениям
по командной работе
по регионам
по ассортименту услуг
по функциям
по качеству
по технологиям
Формирование команд
Преодоление барьеров
Управление:
• климатом,
• правилами взаимодействия,
• механизмами (процедурами, регламентами)
Процесс формирования, принятия, реализации решений
Согласование интересов, урегулирование конфликта прав
Координаторы программ
Бюджеты программ
Программы
Руководители программ
Бюджеты команд
Команды
Лидеры команд
Лидеры рабочих групп
Рабочие группы
Премиальный фонд рабочих групп
Координаторы по функциям
Координатор по финансам и бухгалтерии
Координатор по финансам
Координатор по бухгалтерии
Координатор по стратегии
Координатор по маркетингу
Координатор по PR
Координатор по имиджу (личному, корпоративному)
Координатор по дизайну
Координатор по компьютерам и сетям
Координатор по электронному бизнесу
Координатор по кадрам
Координатор по обучению (семинары)
Координатор по коммерческой тайне и безопасности

Tacis
3. Виртуальные совещания
Видеосовещания
Минимизация командировочных расходов
Отсутствие привязки ко времени
Оперативность
Эффект присутствия
По Интернету
Виртуальные совещания
Минимизация издержек
Повышение эффективности
Автоматизация документооборота
Предварительное ознакомление
Индивидуальный график
Готовый протокол
Оперативность
Уменьшение потерь времени
В приемных
Из-за отрывов от работы

4. Методы нематериального стимулирования

СОЦИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ – признание заслуг, повышение социального статуса.

МЕТА-СТИМУЛИРОВАНИЕ – самореализация, заключающаяся, например, в творческом характере труда, в профессиональном росте, в реализации потенциала.

5. Условия исполнения приказа

Приказ для своей реализации должен опираться на:

- объективные предпосылки;
- субъективную готовность персонала его принять;
- рабочую группу или команду, как носитель приказа.

6. Искусство консультанта

Искусство консультанта и заключается в:

- разбивке большой проблемы на систему мелких проблем;
- поиске подходов к решению мелких проблем;
- синтезе найденных подходов в единый подход, решающий общую проблему.

7. Преимущества технологий

Разработка и совершенствование технологий:

- разгружают высшее руководство;
- позволяют использовать персонал более низкой квалификации;
- экономят затрачиваемые:
  - ✓время;
  - ✓средства.

8. Цели команды и средства их достижения

Каждая команда решает свою проблему, для чего следует четко сформировать:

- желаемые цели;
- структуру работ;
- расписание работ.

Цели показывают тот результат, которого команда должна достичь.

Структура работ – операции, выполняемые в процессе реализации поставленных целей.

Расписание – обеспечение работ ресурсами:

- временными;
- материально-финансовыми;
- кадровыми;
- информационно-аналитическими.

9. Состав корпоративной культуры

В корпоративную культуру входят:

- ценности;
- стереотипы, шаблоны, традиции;
- принятые:
  - ✓нормы;
  - ✓правила взаимодействия;
- восприятие организации и самих себя как ее членов;
- история успехов.

10. Ценности: внутренние и внешние

При управлении корпоративной культурой следует различать ценности «внешние» и «внутренние». «Внешние» ценности, будучи рациональными, легче поддаются восприятию и логическому объяснению, чем ценности «внутренние», связанные с гармоничным развитием организации.

В качестве примеров «внешних» ценностей можно привести:

- конечный результат, измеряемый количественными показателями;
- уровень оформления материалов организации;
- писаные правила.

В качестве примеров «внутренних» ценностей можно взять:

- проработанность результатов;
- уровень используемых технологий;
- удовлетворенность клиентов;
- неписаные правила.

Лица, относящиеся к логическому или сенсорному типам, легко схватывают рациональные ценности. «Внутренние» ценности часто проходят мимо их внимания как несуществующие или как «голубой туман». В то же время, лица чувствующего и интуитивного типов легче работают с «внутренними» ценностями, чем с ценностями рациональными. Для успешной работы организации необходим баланс между ценностями «внутренними» и «внешними». «Внутренние» ценности, как правило, больше связаны с потенциалом организации, а «внешние» с его использованием.

11. Основные этапы преобразований

Основные этапы преобразований состоят в:

- размораживании системы;
- проведении преобразований;
- замораживании (фиксировании) изменений.

12. Цели преобразований

Основные цели преобразований:

- не трогать и не калечить то, что уже наработано;
- разгрузить руководство для осмысления и формирования генеральных стратегических ориентаций и поддержания баланса между всеми подразделениями;
- мобилизовать потенциал за счет формирования команд. Рабочие группы и команды должны обвить исполнительную вертикаль, взяв на себя существенную часть рутинных потоков (материально-финансовых, информационно-аналитических, административно-управленческих);
- выработать правила взаимодействия, стимулирующие слаженную и координированную работу подразделений.

13. Планирование преобразований

На выходе получаются:

- положения о:
  - ✓ командах;
  - ✓ рабочих группах;
  - ✓ бюджетах;
  - ✓ тендерах (привлечению сторонних исполнителей);
- механизмы:
  - ✓ оценки и выбора (желательно четкие анонимные критерии);
  - ✓ хеджирования риска (гарантий получения работающих вещей и обеспечения фактической реализации).

14. Цели реинжиниринга системы стимулирования

Ренижиниринг системы стимулирования проводится ради:

- согласования интересов персонала с целями развития системы государственных закупок;
- преодоления барьеров между:
  - ✓ функциональных подразделениями;
  - ✓ уровнями иерархии;
- обеспечения командной работы;
- комплексного удовлетворения заказчика;
- достижения конечного результата;
- лидерства в:
  - ✓ сервисе;
  - ✓ качестве;
  - ✓ объемах продаж;
  - ✓ доле рынка.

15. Виды мотивации

Система мотивации опирается на стимулирование:

- материальное;
- морально-социальное;
- мета-стимулирование.

16. Морально-социальное стимулирование

Морально-социальное стимулирование включает в себя:

- символы статуса;
- общественное признание;
- призы:
  - ✓лучшим работникам;
  - ✓за лучшие достижения;
- планирование карьеры.

17. Мета-мотивация

Мета-мотивация включает в себя:

- удовольствие от процесса труда;
- возможность сделать трудовой вклад.

Мета-мотивация сотрудников достигается:

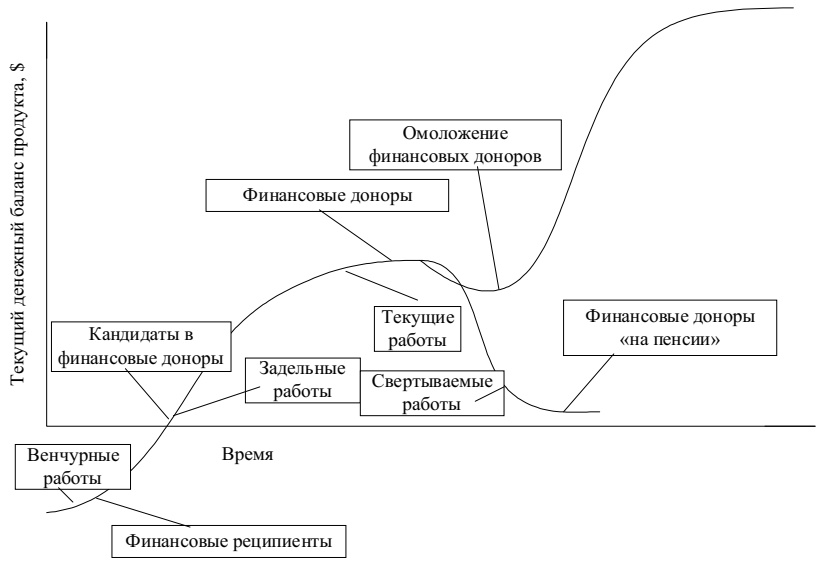
- обогащением процесса труда;
  - ✓переходом к командной работе:
  - ✓делегированием полномочий;
  - ✓правом делать завершенные куски работы.

18. Инфраструктура как инструмент поддержки команд

Команды успешно работают только в том случае, когда построена поддерживающая их инфраструктура. Инфраструктура обеспечивает:

- структурирование бюджета;
- оценку здравости и реализуемости проектов;
- наделение команд полномочиями и ресурсами;
- поддержку команд:
  - ✓материально-финансовую;
  - ✓административно-управленческую;
  - ✓информационно-аналитическую.

19. Денежный баланс различных классов работ



Tacis
20. Защита проектов
Защита проектов
Конкуренция за ресурсы
Утверждение проектов
Конкурентная цена ресурсов
Доход привязан к выполнению плана
Конкурентный доход
Реализуемые плановые цифры

Tacis
21. Интернет-проекты
Филиалы
Штаб-квартира
Связь
Коммерция
Реклама
Формирование имиджа
Виртуальная апробация
Обратная связь
Интернет
Web design
Электронные
Видеоконференции
Виртуальные
Продажи
Переговоры
Организации
Заказы
Совещания
Оперативность связи
Подразделения
Экономия командировочных

22. Возможности Интернета

Разработка Веб-сайта системы государственных закупок позволяет, используя возможности Интернета:

- проводить PR акции;
- осуществлять обратную связь с:
  - ✓ общественностью;
  - ✓ клиентами;
- проводить маркетинговые исследования;
- находить партнеров;
- устраивать конкурсы по закупкам.

23. Задачи команды организационного развития

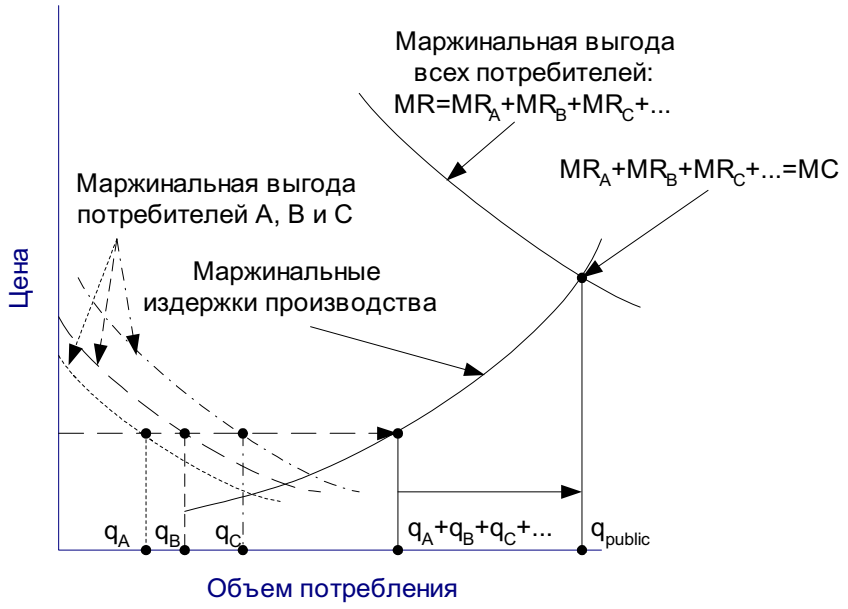
Команда организационного развития обеспечивает согласованность:

- бизнес-процессов;
- корпоративной культуры;
- правил взаимодействия;
- процесса формирования, принятия и реализации решений;
- потоков:
  - ✓ материально-финансовых;
  - ✓ информационно-аналитических;
  - ✓ управленческо-административных;
- организационной структуры;
- имиджа;
- систем:
  - ✓ стимулирования;
  - ✓ мотивации.

24. Личный и общественный продукты

- **ЛИЧНЫЙ ПРОДУКТ** – продукт, потребление которого одним лицом исключает его потребление другим лицом. Примерами личного продукта могут быть буханка хлеба, костюм, автомобиль.
- **ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПРОДУКТ (PUBLIC GOOD)** – продукт, потребление которого одним лицом не исключает его же потребления другим лицом. К числу общественных продуктов относятся, например, информация, свет от электрической лампочки.

25. Оплата общественного продукта или почему нет технологий



26. Показатели для экономического мониторинга

Плановоэкономическая команда занимается мониторингом важнейших показателей. К таким основным показателям относятся:

- выработка на:
  - ✓ человека;
  - ✓ квадратный метр площади;
  - ✓ рубль вложений;
- доходность и оборачиваемость:
  - ✓ активов;
  - ✓ собственных средств;
- объемы продаж;
- доля рынка.

27. Двенадцатимесячный финансовый горизонт

Одновременно отслеживается 12-тимесячный финансовый горизонт с выделением по месяцам бюджетов:

- наличности;
- приобретения и погашения обязательств;
- прибылей и убытков;
- взаимозачетов.

Литература

1. *Тренев Н.Н*. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 352 с.
2. *Тренев Н.Н*. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. – М.: ПРИОР, 2002. – 240 с.
3. *Тренев Н.Н*, Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.
4. *Леонтьев С.В*., *Масютин С.А*., *Тренев В.Н*. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 336 с.
5. *Балашов В.Г*., *Ириков В.А*. Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: ПРИОР, 2002. – 512 с.
6. *Томпсон А.А*. мл, *Стрикленд III*. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, – 412 с.
7. *Минцберг Г*., *Альстрэнд Б*., *Лэмпел Дж*. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
8. *Маслоу А.Г*. Мотивация и личность. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
9. *Ньюстром Дж.В*., *Дэвис К*. Организационное поведение. – СПб: Изд-во «ПИТЕР», 2000. – 448 с.
10. *Берн Э*. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
11. *Хайек Ф.А*. Пагубная самонадеянность. – М.: Новости, 1992. – 303 с.
12. *Морита А*. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.

Занятие 3

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Руководство для преподавателя

1. Задача обучения

По окончании занятия участники должны получить представление о механизмах реализации трансформации:

- системном подходе;
- технологиях, методиках, регламентах, бизнес-процессах;
- структуре принятия коммерческих решений.

В частности участники должны уметь определить:

- потенциал организации;
- средства его реализации и восстановления.

2. Руководство по проведению занятия

(см. следующую страницу)

3. Справочный материал

Механизмы реализации

4. Задание для самопроверки

Технологии трансформации

Демонстрационные слайды

Руководство по проведению занятия

Процесс	Метод	Материал	Время
Подготовительная работа преподавателя. Прочитайте справочный материал «Механизмы реализации».	Подготовительная работа преподавателя.	Справочный материал.	
Изложите справочный материал, подробно осветив следующие основные пункты: • потребность в управленческих технологиях; • системный подход к управлению; • технологии; • методика; • регламент; • бизнес-процессы; • организационная структура и технологии; • структура принятия коммерческих решений; • процедуры принятия решений; • механизмы распределения ресурсов; • конкурсные механизмы распределения ресурсов; • регламенты; • регламент принятия стратегических коммерческих решений; • информационные входы; • этапы принятия стратегических решений; • структурирование критериев. Процедура планирования.	Интерактивная презентация.	Демонстрационные слайды.	1 час 45 мин.
Организуйте выполнения участниками задания для самопроверки.	Задание.		35 мин.
Сделайте заключение, подведите итоги.	Групповое обсуждение.	Демонстрационные перекидные блок-	10 мин.

Планируемое время: 2 часа 30 мин.

Справочный материал:

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Система государственных закупок – сверхсложная структура, что делает затруднительным для человека держать в голове все нюансы и детали ситуации. Это обуславливает потребность в таких инструментах принятия решений, которые обеспечивают их приемлемое качество. В качестве инструментов, позволяющих управлять сверхсложными системами, используются:

- механизмы;
- правила;
- регламенты;
- процедуры.

Эти инструменты позволяют автоматически привносить в процесс принятия решений всю необходимую информацию. Также инструменты управления обеспечивают такое распределение власти, которое с одной стороны исключает организацию материально-финансовых утечек, а с другой предоставляют достаточно компетенции для оперативного принятия решений.

Для управления такой сверхсложной структурой как Система государственных закупок необходимо использовать:

- механизмы;
- правила;
- процедуры;
- регламенты.

ПОТРЕБНОСТЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ

Управление такими сложными системами, как Система государственных закупок, требует механизмов и технологий. Связано это с тем, что человек может удержать в голове не более 5–7 факторов одновременно. Качественная же проработка решений требует одновременного рассмотрения существенно большего числа факторов. Такую полноту рассмотрения способны обеспечить только управленческие технологии и механизмы.

Управление на уровне искусства способно приносить хорошие плоды для небольших компаний. Ведение же масштабной деятельности государственного масштаба требует системного подхода, который управленческие технологии и обеспечивают.

Управление Системой государственных закупок и его организационными преобразованиями требует управленческих технологий.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Управление системой государственных закупок требует системного подхода, а системный подход в применении к большим системам управления опирается на стандартизацию:

- квалификации;
- входов;
- выходов;
- операций;
- знаний и умений;
- норм;
- ценностей.

Стандартизация позволяет выделить ограниченное число эталонных элементов, которые, сочетаясь в разных комбинациях, порождают все многообразие. Эталонным элементам можно сопоставить элементарные коды, сочетание которых описывает все основные виды деятельности.

Исследуя процесс получения результатов, мы его описываем в виде кодов, т.е. ему соответствует набор стандартных операций, входов и выходов, квалификаций, знаний и умений. В этом случае, начиная операцию, мы оказываемся в состоянии предсказать класс и качество результатов на выходе. Надо только придерживаться стандартов:

- входов;
- операций;
- выходов;
- переходов между операциями.

Все это обеспечивают управленческие технологии.

Технология основывается на стандартизации:

- входов;
- операций;
- выходов;
- переходов между операциями.

ТЕХНОЛОГИИ

Управляя маленькой компанией, еще можно пытаться построить свою деятельность на интуиции и искусстве принятия решений. Большие же системы типа системы государственных закупок обладают уже таким многообразием процессов и возможностей, что управлять ими можно только на основе управленческих механизмов. Механизмы реализуются на основе технологий.

Технология, будучи стандартной процедурой, уже опирается не на интуицию и искусство принятия решений, а на соблюдение правил и регламентов.

Процесс формирования, принятия и реализации решений структурируется. Технологии же обеспечивают грамотную реализацию всех этапов.

Технология – это:

- последовательность этапов;
- методики выполнения этапов;
- регламенты:
  - завершения этапов;
  - перехода к следующим этапам;
  - начала этапов;
- коридоры входов:
  - технологии;
  - этапы;
  - номенклатура;
  - диапазон параметров;
- коридоры выходов:
  - технологии;
  - этапы;
  - номенклатура;
  - диапазон параметров.

Процесс получения результатов состоит из этапов. Пропуск этапа может обернуться существенными потерями, в том числе неполучением планируемых результатов. Поэтому в технологии должны быть описаны как сами этапы, так и последовательность их прохождения.

Каждый из этапов должен быть реализован. Причем реализован допустимым образом. Методики показывают, как правильно выполнять этапы.

Пример

Управленческие технологии необязательны при управлении малыми системами, когда все факторы легко удерживаются в голове одного человека. Ситуация кардинально меняется тогда, когда система становится сложной и удержать в голове все факторы становится уже невозможным. В этом случае приходится опираться на технологии.

Несколько сот лет назад европейцы, продавая корабли, позволяли покупателям смотреть чертежи и прочую документацию. Однако европейцы заметили, что японцы после просмотра чертежей под различными предлогами сворачивали переговоры, а из их верфей выходили очень похожие корабли. Европейцы сделали выводы: корабль, построенный японцами после следующих неудачных переговоров, перевернулся и затонул по выходе в море.

После завершения одного этапа начинается другой . При этом следует правильно:

- завершить старый этап;
- перейти к новому этапу;
- начать новый этап.

Регламенты описывают очередность действий, совершаемых при завершении и начале этапов, а также при переходах.

Технология позволяет получать гарантированный класс результатов. А это возможно только, если входы всех этапов лежат в заданных диапазонах.

Таким образом, технология – это:

- набор этапов;
- очередность переходов;
- регламенты:
  - начала этапов;
  - переходов между этапами;
  - завершения этапов;
- методики выполнения этапов;
- коридоры приемлемых:
  - входов этапов;
  - выходов этапов.
- технологии также должны предусматривать:
  - факторы риска и форс-мажора;
  - меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора.

Система государственных закупок – большая и сложная организация. Это означает то, что управленческие решения приходится принимать в массовом масштабе. Поставить процесс принятия управленческих решений на поток можно только на основе технологий, позволяющих принимать стандартные решения за счет использования стандартных:

- входов;
- процессов обработки входов.

Управленческие технологии обеспечивают:

- выполнение всех этапов, необходимых для достижения результатов;
- приемлемый класс результатов.

МЕТОДИКА

Технологии состоят из этапов, каждый из которых должен быть грамотно пройден. Техника прохождения каждого этапа описывается методикой.

Методика включает в себя:

- видение места методики в технологии;
- классы (структура) результатов;
- структура работ;
- расписание работ;
- факторы риска и форс-мажора;
- меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора.

Методика – видение ее места; класс достигаемых целей в своей структуре; структура работ; расписание работ, т.е. наложение структуры работ на временные и ресурсные рамки.

Методика – инструмент выполнения этапа. Прежде всего, описывается ее место в технологии, т.е. какие потребности она удовлетворяет. Затем – классы получаемых результатов в своей структуре.

Результаты достигаются за счет выполнения работ. Поэтому в методике прописывается структура работ.

При наложении на структуру работ временны́х и ресурсных ограничений получаются расписания работ. Расписания работ показывают приемлемые коридоры:

- ресурсного обеспечения работ;
- временны́х рамок;
- штатного заполнения.

Методики обеспечивают приемлемое качество работ во время реализации этапов достижения целей.

РЕГЛАМЕНТ

Прохождение этапов, а также переходы между ними предполагает взаимодействие:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Для этого взаимодействия должны быть заданы:

- очередность;
- временны́е рамки.

Регламент – очередность и сроки взаимодействия. Благодаря регламентам обеспечиваются:

- своевременное поступление всей информации, необходимой для принятия решений;
- рассмотрение проблем:
  - комплексное;
  - оперативное;
- распределение компетенции, исключающей чрезмерные:
  - концентрацию власти;
  - распыление власти.

Комплексное рассмотрение проблем достигается за счет регламентов:

- визирования;
- подачи информации;
- формирования и принятия решений.

Регламенты обеспечивают:

- учет всей необходимой информации;
- координацию деятельности подразделений;
- распределение компетенции.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Технологии и методики реализуются в результате протекания бизнес-процессов. Бизнес-процесс – конкретная реализация расписания работ. Технологии реализуются в ходе функционирования бизнес-процессов.

Технология состоит из этапов. Каждый этап реализуется по своей методике. Очередность и временные рамки взаимодействия определяются регламентами. Однако для воплощения технологии в жизнь необходимо:

- выделить ресурсы;
- сформировать команды;
- назначить руководителей и ответственных;
- распределить исполняемые функции между сотрудниками.

Бизнес-процесс – технология или методика, воплощенная в плоть и кровь организации. Если технология показывает, как получить требуемые результаты, то бизнес-процесс их реализует.

Описание бизнес-процесса включает в себя:

- место в реализации целей системы государственных закупок;
- цели;
- требуемые ресурсы:
  - финансовые;
  - материальные;
  - трудовые;
- структуру работ;
- методики выполнения работ;
- регламенты взаимодействия.

Реализация методик и технологий достигается за счет функционирования бизнес-процессов

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ТЕХНОЛОГИИ

Организационная структура призвана способствовать исполнению функций системы государственных закупок. Однако организационная структура остается мертвой, если она не дополнена:

- технологиями;
- методиками;

- регламентами.

Организационная структура заполняется штатным расписанием. Цели системы государственных закупок структурируются и распределяются между подразделениями, командами, сотрудниками. Распределение целей сопровождается выделением материально-финансовых ресурсов. Регламенты взаимодействия задают временные рамки. Запускаются бизнес-процессы, и организационная структура оживает.

Функции системы государственных закупок реализуются через бизнес-процессы, в которых участвуют различные подразделения, при этом их действия должны быть согласованы. Координированная работа подразделений обеспечивается регламентами взаимодействия.

Технологии работы, включая регламенты и методики, оживляют организационную структуру, обеспечивая согласованную работу подразделений

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В условиях дефицита бюджетных средств Система государственных закупок должно действовать экономически эффективно. Для этого необходимо обеспечить согласованную работу служб:

- стратегического развития;
- административного развития;
- маркетинга;
- управления финансами;
- управления кадрами;
- правовой поддержки.

Несогласованная работа служб оборачивается отсутствием проработки стратегических решений. Естественными последствиями отсутствия проработки оказываются:

- стратегические решения, для реализации которых не хватает квалифицированного персонала;
- принятия слишком большого числа перспективных проектов, что делает невозможным финансировать каждый из них в полном объеме;
- нереализуемые решения;
- правовые риски.

Согласованная работа подразделений позволяет заблаговременно выявить и снять проблемы, препятствующие реализации принимаемых решений. Решения системы государственных закупок направлены на обеспечение нужд государства в товарах и услугих, поэтому изменение природы и структуры ситуаций оборачивается изменениями в:

- принимаемых решениях;
- работе подразделений;
- регламентах и процедурах взаимодействия подразделений в процессе формирования, принятия и реализации решений.

Стратегия развития, сформированная на основе прогноза нужд государства в товарах и услугах, должна поддерживаться организационным развитием системы государственных закупок, т.е. проектированием и формированием его:

- организационной структуры;
- регламентов и процедур;
- корпоративной культуры.

Организационная структура должна соответствовать бизнес-процессам. Регламенты и процедуры обеспечивают:

- распределение власти и компетенции;
- привнесение в процесс формирования решений всей необходимой информации.

Корпоративная культура – разделяемые ценности, стереотипы, шаблоны поведения – также должна облегчать принятие тех решений, которые:

- решают задачи системы государственных закупок;
- повышают экономическую эффективность деятельности системы государственных закупок.

Структура принятия коммерческих решений, обеспечивающая экономическую эффективность, показана на схеме 22.

Схема 22. Структура принятия коммерческих решений

При принятии коммерческих решений необходимо рассматривать все относящиеся к делу вопросы. Полнота рассмотрения достигается за счет процедур, правил, регламентов принятия решений.

ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процедура принятия коммерческих решений показана на схеме 23. Аналитическая служба прогнозирует объемы закупок на основе:

- макроэкономических прогнозов;
- накопленной статистики по уже произошедшим закупкам.

На основе прогнозов формируются потребности в ассортименте и объеме закупаемых товаров и услуг. В соответствии с законодательством Ассортимент и объемы закупок утверждаются Правительством.

Пример

Постановление Правительства Республики Казахстан от 25.04.2001 № 550

«ОБ УТВЕРЖДЕНИИ НА 2001 ГОД НОМЕНКЛАТУРЫ ВИДОВ ТОВАРОВ (РАБОТ, УСЛУГ), ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ У СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

В целях реализации статьи 25-2 Закона Республики Казахстан от 16 июля 1997 года «О государственных закупках», Правительство Республики Казахстан постановляет:

1. Утвердить на 2001 год номенклатуру видов товаров (работ, услуг), государственные закупки которых осуществляются у субъектов малого предпринимательства и являются обязательными для всех государственных органов и учреждений, финансируемых за счет средств государственного бюджета, согласно приложению.

2. Государственным органам и учреждениям, финансируемым за счет средств государственного бюджета, при осуществлении государственных закупок товаров (работ, услуг), перечисленных в приложении к настоящему постановлению, организовать в установленном законодательством порядке государственные закупки у субъектов малого предпринимательства в объеме до 10 процентов от общего объема закупок данных товаров (работ, услуг).

3. Установить, что при осуществлении государственных закупок товаров (работ, услуг), перечисленных в приложении к настоящему постановлению, у субъектов малого предпринимательства приоритет имеют отечественные товаропроизводители.

4. Настоящее постановление вступает в силу со дня подписания и подлежит опубликованию.

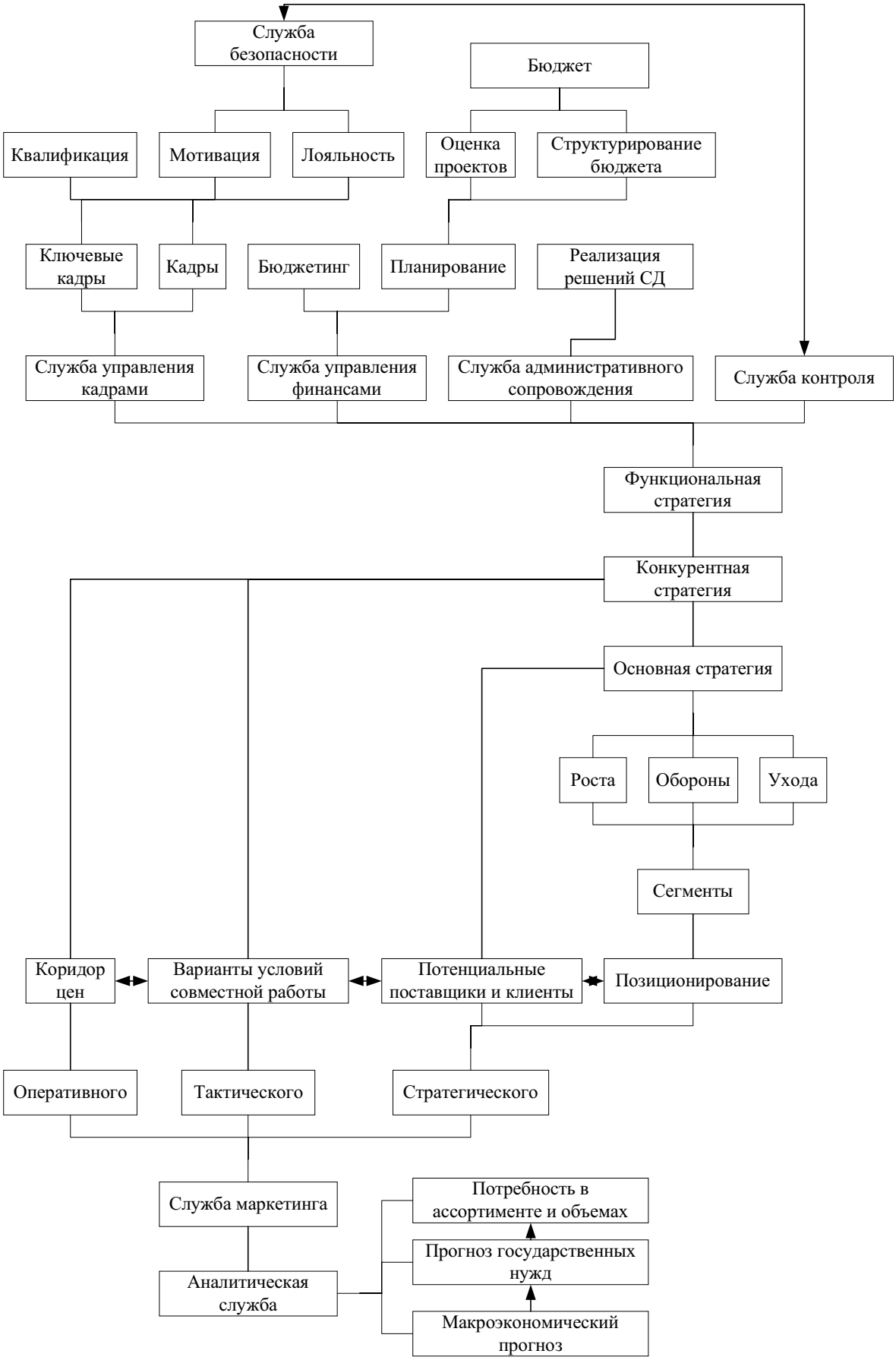


Схема 23. Процедура принятия коммерческих решений

Служба стратегического маркетинга разрабатывает вопросы позиционирования системы государственных закупок на рынках товаров и услуг:

- мировых;
- российский;
- территориальных местных.

Одновременно служба стратегического маркетинга подыскивает потенциальных кандидатов для партнерства.

Служба тактического маркетинга прорабатывает возможные условия сотрудничества с потенциальными партнерами. Служба оперативного маркетинга на основе фактического изучения поставщиков и клиентов формирует приемлемый коридор цен для закупок и продаж запасов.

Служба стратегического развития выделяет сегменты рынка:

- роста;
- обороны;
- ухода.

Система государственных закупок расширяет свое присутствие на сегментах роста, отстаивает свои позиции на сегментах обороны и оставляет сегменты ухода.

Система государственных закупок становится коммерческим агентом в экономической среде. Интересы бюджета РФ стимулируют систему государственных закупок вести такую коммерческую деятельность эффективно.

Сформировав основную стратегию, служба стратегического развития совместно со службой маркетинга формирует конкурентную стратегию системы государственных закупок:

- коридоры цен;
- варианты и условия совместной работы.

Конкурентная стратегия реализуется при помощи стратегии функциональной. Ее служба стратегического развития формирует совместно со службами:

- управления кадрами;
- управления финансами;
- административного сопровождения;
- контроля.

Со службой управления кадрами прорабатываются ключевые кадры и обыкновенные специалисты. В первую очередь их:

- квалификация;
- мотивация;
- лояльность.

Мотивация кадров – один из острых стратегических вопросов. **Недостаточная оплата труда приводит к уходу квалифицированных кадров**. Средний возраст кадров старше 50 лет делает острой проблему необратимой потери специалистов в течение 10–15 лет по мере их выхода на пенсию.

Служба стратегического развития взаимодействует со службой управления кадрами в первую очередь по ключевым специалистам. Вакуум ключевых функций может обернуться невыполнением задач, стоящих перед системой государственных закупок. Поэтому, поставив стратегические цели, служба стратегического развития прорабатывает проблему наличия персонала, способного этих целей достичь.

Решение задач сопряжено с материально-финансовыми тратами. Поэтому реализация стратегии сопровождается такой деятельностью службы управления финансами, как:

- бюджетинг;
- финансовое планирование.

Бюджетинг – планирование платежей и поступлений денег позволяет предусмотреть и спланировать финансовые траты, т.е. обеспечить решение задач материально-финансовыми ресурсами. Финансовое планирование включает в себя еще и:

- оценку проектов;
- структурирование бюджета;
- оптимизацию финансовых потоков.

Любую трату денег можно рассматривать как проект. Принцип управления по конечным результатам предполагает осмысленность таких трат, т.е. получение результата.

Служба управления финансами должна оценивать такие траты. Оценка получается в результате разработанных и принятых:

- критериев оценки;
- правил и процедур:
  - принятия проектов;
  - приостановки и замораживания проектов;
  - закрытия проектов.

Структурирование бюджета обеспечивает то, что каждое направление деятельности системы государственных закупок, необходимое для решения задач обеспечения нужд государства в товарах и услугах, будет иметь свою отдельную статью расходов.

Принятые решения должны выполняться. Служба административного сопровождения занимается решением организационных вопросов и проблем, которые встречаются на пути реализации решений, принятых к исполнению. Этой службе придется преодолевать межфункциональные барьеры, присутствующие между различными функциональными подразделениями, и налаживать согласованную работу команды специалистов, нацеливая ее на решение реальных задач.

Служба контроля проверяет:

- соблюдение процедур и регламентов принятия решений;
- минимизацию издержек и упущенной выгоды;
- отсутствие злоупотреблений при управлении материально-финансовыми потоками.

Эффективность принятия коммерческих решений достигается за счет процедур принятия решений, которые обеспечивают:

- привнесение необходимой информации в процесс принятия решений;
- рассмотрение всех относящихся к делу существенных вопросов;
- создание системы противовесов и взаимного контроля.

МЕХАНИЗМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

Ассортимент запасов системы государственных закупок очень большой. Действуя в рамках бюджетных ограничений, приходится распределять денежные средства в порядке убывания их эффективности. Система государственных закупок – крупная и сложная структура, поэтому сравнивать разные варианты денежных вложений можно только на основе объективных оценок, т.е. оценок, не зависящих от личностного фактора. Объективные оценки получаются в результате использования обезличенных механизмов.

При оценке проектов следует применять механизмы, что позволяет получать объективные оценки и сравнивать проекты, оцененные разными группами специалистов.

КОНКУРСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

При обычных механизмах распределения подразделения получают ресурсы пропорционально объему подаваемых ими заявок. Такая практика приводит к инфляции заявок. Антизатратные же механизмы нацелены на дестимулирование раздутия заявок.

К числу хорошо работающих антизатратных механизмов относятся конкурсные, основанные на принципе аукциона. Ресурс получает то подразделение, которое может предложить за него наибольшую цену.

При этом, однако, возникает опасность того, что подразделения предложат за ресурс цену большую, чем за него экономически выгодно заплатить. В этом случае подразделения получают требуемый ресурс, но экономическая эффективность деятельности Системы государственных закупок снижается. Таким образом, подразделение получает искомый ресурс путем манипулирования, которое заключается в том, что предлагаемая цена ресурса превышает эффективность его использования. Возникает потребность в конкурсных механизмах распределения ресурсов, которые при этом еще защищены от манипулирования.

Подразделениям становится невыгодно сообщать завышенную цену ресурса, если они стимулируются от той прибыли, которую получают. Снижение экономической эффективности сразу оборачивается снижением объемов остающихся у подразделения средств. Сообщение же заниженной цены ресурса может обернуться его неполучением.

Конкурсные механизмы распределения ресурсов могут применяться для подконтрольных Системе государственных закупок коммерческих организаций, например:

- торговой компании;
- оптовых баз;
- мелкооптовых магазинов;
- товаропроводящей сети.

При управлении подконтрольными Системе государственных закупок коммерческими организациями целесообразно применять защищенные от манипулирования конкурсные механизмы распределения ресурсов.

РЕГЛАМЕНТЫ

Через систему государственных закупок проходят значительные материально-финансовые потоки. Принятие необоснованных экономических решений может привести к значительным потерям. В то же время многих ошибок и материально-финансовых утечек можно избежать, если придерживаться определенных регламентов принятия стратегических коммерческих решений.

Регламент принятия стратегических коммерческих решений

Регламент принятия стратегических решений включает в себя системы:

- визирования;
- поставки информации.

Применение регламента принятия стратегических решений помогает свести к минимуму управленческие ошибки.

Визирование: сфера ответственности

В процессе принятия стратегических решений должны учитываться различные стороны деятельности организации и внешней среды. Вся относящаяся к делу информация легко выходит за рамки возможностей понимания одного отдельно взятого человека. Одновременно, игнорирование относящейся к делу информации может привести к значительным потерям. Такая ситуация приводит к необходимости построения таких регламентов принятия стратегических решений, которые бы обеспечивали рассмотрение всей существенной информации. Регламент визирования решает эту проблему.

Регламент визирования обеспечивает рассмотрение всех основных относящихся к делу аспектов проблемы.

Служба маркетинга

Служба маркетинга отвечает за то, что принятые стратегические решения соответствуют возможностям и требованиям рынка. Директор службы маркетинга, визируя документ, проверяет соответствие решения:

- позиционированию Системы государственных закупок, т.е. сегментам:
  - роста;
  - обороны;
  - ухода;
- потенциальным:
  - поставщикам;
  - клиентам;
  - партнерам;
- вариантам условий совместной работы;
- коридорам цен.

Служба маркетинга определяет привлекательные сегменты рынка, на которых Системе государственных закупок целесообразно расширять свою деятельность. К числу таких сегментов относятся растущие рынки сбыта с хорошей торговой наценкой. Проекты, связанные с расширением деятельности на этих сегментах, подлежат визировании службой маркетинга.

Существуют также сегменты рынка с хорошей торговой наценкой, но уже не растущие. Приобретать новых клиентов на этих рынках затруднительно. Эти сегменты подходят для стратегии обороны, и служба маркетинга визирует те проекты, которые ориентированы на закрепление клиентов.

Ряд сегментов рынка уже истощается или они перестают быть в области интересов Системы государственных закупок при решении задач обеспечения поставок товаров и услуг. В этом случае служба маркетинга визирует те проекты, которые ориентированы на извлечение прибыли и тех средств, которые были вложены в эти сегменты рынка.

Одновременно служба маркетинга отбирает потенциальных партнеров, которые стратегически подходят Системе государственных закупок для решения его задач. Если Система государственных закупок проводит политику конкуренции ценой, то служба маркетинга подбирает партнеров, имеющих низкие издержки и делающих поставки по минимальным ценам. Если Система государственных закупок на сегменте рынка конкурирует качеством продукции, то служба маркетинга подбирает потенциальных партнеров с той же самой стратегической ориентацией. Визируя кандидатуры потенциальных партнеров, служба маркетинга предотвращает стратегические биения – ситуации, когда стратегические интересы Системы государственных закупок и его партнеров оказываются стратегически несовместимыми.

Служба маркетинга просматривает и различные варианты условий совместной работы. Таким образом, служба маркетинга оказывается в состоянии оценить конкурентоспособность условий, по которым Система государственных закупок собирается работать со своими партнерами. Служба маркетинга, визируя эти условия, отслеживает, чтобы они были выгодны Системе государственных закупок в рамках сложившейся рыночной конъюнктуры.

Изучая рынок, включая конкретных потенциальных поставщиков и клиентов, служба маркетинга формирует коридор приемлемых цен. Визируются только те документы, в которых используются цены закупки и продажи из допустимого диапазона.

Виза службы маркетинга гарантирует:

- согласованность решения с возможностями рынка и стратегией Системы государственных закупок на нем;
- приемлемых:
  - партнеров;
  - условий работы;
  - цен.

Служба управления финансами

Директор службы управления финансами (экономико-финансовое управления), визируя документ проверяет стратегические решение по их:

- доходности;
- рискам;
- ликвидности;
- издержкам:
  - ликвидации проекта;
  - замораживания проекта;
  - частичного финансирования проекта;
- графикам финансовых платежей и поступлений;
- объемам вложений.

Для проектов проводятся их:

- оценка;
- отбор;
- ранжирование по приоритетности.

Служба управления финансами собирает и анализирует плановую информацию по проектам и отслеживает финансовый ход их выполнения. При этом производится оценка проектов, которые ранжируются в порядке убывания их доходности по структурированному бюджету. Бюджет структурируется бюджетным комитетом, куда входят представители:

- службы развития;
- службы управления финансами;

- директората;
- подразделений.

Порог доходности, ниже которого проекты не финансируются, определяется, исходя из имеющихся объема финансовых средств и портфеля проектов.

Визируя представление проекта, служба управления финансами проверяет:

- допустимый уровень доходности;
- приемлемость рисков;
- наличие источников его финансирования;
- согласованность графиков финансовых платежей и поступлений.

Принятие решения о запуске проекта оборачивается его включением в финансовый план.

Виза службы управления финансами гарантирует:

- приемлемую прибыльность операции;
- конкурентоспособность проекта;
- допустимое соотношение риска и неопределенности к прибыльности;
- наличие финансовых средств для финансирования начального этапа проекта;
- согласованность графика финансовых поступлений и платежей.

Управление договорно-правовых вопросов

Управление договорно-правовых вопросов, визируя документ, оценивает:

- права:
  - собственников;
  - кредиторов;
- обязательства:
  - выданные;
  - принятые;
- возможность судебных преследований:
  - вероятность преследования;
  - возможность выиграть дело в суде;
  - вероятные потери и выигрыши.

Отношения с партнерами оформляются в виде юридически обязывающих соглашений. Управление договорно-правовых вопросов проверяет чистоту и законность прав, приобретаемых системой государственных закупок:

- законны ли приобретаемые права;
- насколько легко их привести в исполнение.

Одновременно, при совершении операций система государственных закупок берет на себя юридически обоснованные обязательства. Управление отслеживает, что передаваемые права:

- следует передавать;
- не могут быть обращены против системы государственных закупок;
- не ослабляют правовых позиций системы государственных закупок.

Виза управления договорно-правовых вопросов означает, что Система государственных закупок:

- может юридически чисто защитить свои права;
- не подпадает под возможность судебного преследования, связанного с существенными издержками.

Служба управления кадрами

Отсутствие специалистов или их недостаточная квалификация могут сделать невозможной реализацию стратегических преимуществ Системы государственных закупок. Поэтому, служба управления кадрами, визируя документы, проверяет:

- вакуум функций;
- требуемые функции;
- их заполнение кадрами;
- наличие ключевых кадров;
- наличие резерва;
- дублирования функций;
- адекватность мотивации и лояльность;
- наличие излишней:
  - концентрации власти;
  - распыления власти.

Вакуум функций – неисполняемые функции, например, не заполненные персоналом.

Развитие Системы государственных закупок пороэдает потребность в выполнении все новых и новых функций, а следовательно – в специалистах. Потребность в специалистах возникает и в результате естественной убыли кадров:

- увольнений;
- выходов на пенсию.

Служба управления кадрами отслеживает ситуацию с функциями и специалистами, которые их исполняют. Увольнение ключевого специалиста может поставить под угрозу реализацию решения. Этот факт делает актуальным наличие резерва ключевых кадров.

Ключевой специалист может участвовать в ограниченном числе проектов. Если у ключевых специалистов не остается достаточно времени на реализацию решения, то служба управления кадрами:

- ставит вето на решение;

- поднимает вопрос о наборе требуемых для реализации решения специалистов;
- предлагает сдвинуть сроки исполнения проекта.

Виза службы управления кадрами означает:

- соответствие требуемых функций и числа сотрудников;
- адекватную мотивацию сотрудников;
- достаточность полномочий и компетенции для исполнения функции;
- отсутствие излишней концентрации власти.

Департамент общественных связей

Решения и деятельность Системы государственных закупок затрагивают интересы других министерств и ведомств, а также общественности. Другими словами, решения и деятельность Системы государственных закупок формируют его имидж. Имидж влияет на:

- восприятие роли Системы государственных закупок в решении задач обеспечения потребности государства в товарах и услугах:
  - Президентом РФ;
  - Правительством РФ;
  - министерствами и ведомствами;
- будущую роль системы государственных закупок в решении задач обеспечения поставок товаров и услуг;
- сценарии и условия взаимодействия с системой государственных закупок:
  - Президента РФ;
  - Правительства РФ;
  - министерств и ведомств.

Положительный имидж особенно важен в условиях дефицита бюджетных средств, когда системе государственных закупок необходимо:

- получать бюджетные средства на:
  - функционирование;
  - проведение конкурсов;
  - расширение деятельности;
- проводить организационные преобразования;
- закреплять организационные преобразования законодательно.

При формировании имиджа выделяются целевые группы:

- Президент РФ и его администрация;
- Правительство РФ;
- Дума в своей структуре;
- Совет федерации в своей структуре;
- министерства и ведомства;

- общественность.

Соответственно, служба общественных связей отслеживает влияние принимаемых решений на имидж Системы государственных закупок, в том числе:

- меры по нейтрализации негативных воздействий на имидж;
- варианты использования решений в целях укрепления имиджа.

Виза департамента общественных связей означает, что предусмотрены меры:

- нейтрализации негативного влияния решения на имидж Системы государственных закупок;
- использованию решения в целях формирования и усиления положительного имиджа Системы государственных закупок.

Управление безопасности

В Системе государственных закупок в качестве управления безопасности задействованы:

- посты охраны;
- управление спецработы и защиты информации;
- управление учета и контрольно-ревизионной работы.

Они исполняют функции обеспечения:

- физической безопасности;
- защиты информации;
- экономической безопасности (сохранности материально-финансовых потоков).

Охрана проверяет решения на предмет обеспечения физической сохранности закупаемой продукции. Управление спецработы и защиты информации – на предмет защиты информации и в первую очередь защиты государственной и коммерческой тайны. Управление учета и контрольно-ревизионной работы – на предмет предотвращения материально-финансовых утечек.

Экономическая безопасность в широком смысле слова означает не только отсутствие материально-финансовых утечек, но и устойчивое развитие потенциала Системы государственных закупок:

- собственно потенциала;
- средств восстановления потенциала;
- средств реализации потенциала.

Потенциал дает возможность Системе государственных закупок исполнять свои функции. Угроза потенциалу составляет прямую угрозу экономической стабильности Системы государственных закупок. Вместе с тем потенциалом Системы государственных закупок занимается и служба стратегического развития. В этом аспекте управление безопасности должно работать в тесном контакте со службой развития.

Потенциал организации не связан напрямую с получаемыми результатами. Поэтому влияние потенциала на экономическую стабильность (безопасность) Системы государственных закупок не совсем очевидно. Еще менее лежит на поверхности влияние на безопасность Системы государственных закупок средств:

- восстановления потенциала;
- реализации потенциала.

Однако потенциал Системы государственных закупок становится пассивным, т.е. фактически бесполезным, если разрушены средства реализации потенциала. Получается, что хотя потенциал и сохранился, но использовать его не представляется возможным.

Ослабление средств восстановления потенциала не оказывает немедленного влияния на потенциал и средства его реализации. Текущее функционирование Системы государственных закупок от этого не нарушается и не происходит потерь в экономической эффективности. Со временем, тем не менее, потенциал ослабляется, что делает исполнение функций все более и более затруднительным.

Виза управления безопасности означает, что предусмотрены меры по:

- охране:
  - материальных ценностей;
  - персонала;
  - коммерческой тайны;
  - материально-финансовых потоков;
- предотвращению материально-финансовых утечек.

Одновременно следует отслеживать, что принимаемые решения не представляют угроз для:

- потенциала Системы государственных закупок;
- средств восстановления потенциала;
- средств реализации потенциала.

Отдел внутреннего контроля (аналитическая служба)

Существенные потери могут возникать из-за внутренней противоречивости принимаемых решений. Поэтому служба внутреннего контроля отслеживает:

- согласованность принимаемых решений со:
  - стратегией;
  - политикой;
  - другими решениями;
- соответствие решений интересам Системы государственных закупок (минимизации издержек и упущенной выгоды).

Стратегические решения, как правило, обладают последействием, т.е. отмена или изменение уже принятого решения сопряжены с существенными потерями. В этих условиях важно заранее определить, что формируемые решения не входят в противоречие:

- друг с другом;
- с уже принятыми ранее другими решениями.

Предлагая меры по достижению внутренней согласованности решений, служба внутреннего контроля:

- снижает издержки функционирования Системы государственных закупок;
- повышает эффективность его деятельности.

При формировании решений, как правило, учитываются интересы:

- всей организации в целом;
- интересы подразделений;
- интересы влиятельных лиц и группировок.

В условиях дефицита времени и перегруженности текущей работой, растет вероятность возрастания роли интересов влиятельных лиц и группировок и интересов подразделений в ущерб интересам Системы государственных закупок.

Виза службы внутреннего контроля означает:

- внутреннюю согласованность принимаемых решений;
- соответствие принимаемых решений интересам организации.

Управления делами

Управление делами обеспечивает:

- прохождение документов;
- реализацию решений;
- преодоление барьеров.

В процессе подготовки документа должна быть учтена вся относящаяся к делу информация. Достигается это при помощи регламента подготовки документа.

Исполнение решений предполагает контроль реализации по реперным точкам. В случае обнаружения отклонений предпринимаются корректирующие действия. Точки контроля прописываются в регламенте реализации решений, а методики проведения корректирующих действий и регламент составляют технологию реализации решений.

Совершенно естественно, что в условиях функциональной организационной структуры возникают барьеры между разными подразделениями. Связаны это с тем, что сотрудники каждого функционального подразделения ориентирова-

ны на техническое совершенство и мыслят в терминах своих предметных областей. Барьеры затрудняют взаимодействие подразделений.

Для преодоления барьеров:

- формируются команды, нацеленные на решение конечных задач и сформированные из представителей различных подразделений;
- создаются регламенты, заставляющие представителей разных подразделений взаимодействовать в процессе решения конечных задач Системы государственных закупок.

Визирование документа службой управления делами получается последней и означает, что:

- соблюдены все регламенты в процессе создания документа;
- построены реперные точки для контроля реализации решения;
- разработаны методики принятия корректирующих воздействий в случае отклонения фактического хода реализации решения от планового.

Информационные входы

Стратегические решения касаются деятельности всей Системы государственных закупок. Они обладают последействием: их отмена или изменения, как правило, сопряжены с существенными потерями. Формирование и принятие стратегических решений основано на интегрировании всей существенной информации. Для этого информация должна быть привнесена в процесс формирования, принятия и реализации решений. Подвод информации осуществляется через:

- информационные входы;
- регламенты ее подачи.

Управление маркетинга

Служба маркетинга поставляет информацию:

- позиционирование (сегменты роста, обороны, ухода);
- потенциальные поставщики, клиенты, партнеры;
- варианты условий совместной работы;
- приемлемые коридоры цен.

Позиционирование показывает перспективы работы на различных сегментах рынка. Следующий очевидный вопрос, который приходится решать при формировании стратегических решений, это с кем работать и на каких условиях. Управление маркетинга дает свои предложения и для ответа на этот вопрос.

Управление финансами

Служба финансов:

- поставляет пороговые точки для принятия решений по:
  - доходности;
  - риску;
  - соотношениям риск-доходность;
  - ликвидности;
  - издержкам:
    - ликвидации проекта;
    - замораживания проекта;
    - частичного финансирования проекта;
    - объемам вложений;
  - графикам платежей и поступлений;
- производит:
  - оценку решений по опорным точкам;
  - ранжирование проектов.

Пороговые точки показывают, какие решения:

- принимаются;
- нуждаются в дальнейшей доработке;
- отклоняются.

Если решение заведомо проходит по пороговым точкам приемки, то оно принимается. Если решение заведомо не проходит по пороговым точкам отсечения, то оно отклоняется. Если же некоторые параметры решений находятся между пороговыми точками приемки и отсечения, то решение направляется на доработку.

Планирование и оценка графиков платежей и денежных поступлений решает проблему стратегических кассовых разрывов. При отказе от оценки графиков платежей и поступлений возможна ситуация, когда денежные средства распыляются по экономически эффективным проектам. Однако денег для завершения всех проектов оказывается недостаточно, что приводит к финансовым потерям.

Самым слабым местом в финансовом планировании часто оказывается доходная часть, так как она связана с конъюнктурой рынка и объемом продаж. Изменение доходной части может привести в негодность даже тщательно проработанный финансовый план. Ранжирование проектов позволяет защитить финансовую составляющую стратегии от изменений доходной части. В этом случае сразу видно, какие проекты:

- финансируются:
  - в полном объеме;
  - частично;
- замораживаются;
- закрываются.

В условиях дефицита финансовых средств их приходится перераспределять между проектами. Становится важной задача определения последствий такого

перераспределения. Поэтому служба финансов регулярно отслеживает по подразделениям и проектам следующие показатели (в месяц):

- прибыль на человека;
- прибыль на квадратный метр площади;
- прибыль на рубль фондовооруженности (исключая стоимость офиса);
- прибыль на рубль нематериальных активов;
- норму прибыльности вложенных средств.

В условиях дефицита бюджетных средств одной из важнейших задач становится повышение экономической эффективности Системы государственных закупок. Отслеживание удельных показателей позволяет службе управления финансами готовить такие предложения по перераспределению средств, которые ведут к росту экономической эффективности деятельности Системы государственных закупок.

Служба управления финансами:

- поставляет информацию относительно:
  - оценки проектов:
    - доходности;
    - рискованности;
  - ранжированию проектов;
  - графиков:
    - платежей;
    - поступления денежных средств;
- делает предложения по:
  - инициации проектов;
  - замораживанию проектов:
    - полном;
    - частичном;
  - ликвидации проектов;
  - направлении проектов на доработку;
  - перераспределению средств между:
    - проектами;
    - подразделениями.

Управление кадрами

Управление кадров вносит свои предложения по:

- распределению стратегических функций между персоналом;
- задействованным инструментам мотивации;
- заполнению вакуума функций:
  - планированию карьеры;

– развитию персонала;

– набору сотрудников.

Способность Системы государственных закупок исполнять свои функции во многом зависит от наличия ключевых кадров. Поэтому служба управления кадрами совместно со службой развития заблаговременно планирует ключевые функции Системы государственных закупок. Под планируемые ключевые функции происходит:

- развитие уже набранного персонала;
- подбор новых сотрудников.

Управление кадрами делаем свои предложения по:

- заполнению вакантных функций персоналом;
- распределению стратегических функций между специалистами;
- задействованным инструментам мотивации.

Управление делами

Служба управления делами вносит свои предложения по:

- регламенту документов:
  – формированию;
  – принятию;
  – реализации;
- поддержке реализации решений;
- преодолению барьеров между подразделениями.

Качество многих управленческих решений зависит от регламентов их принятия. Неучастие службы маркетинга в процессе закупок часто оборачивается существенными финансовыми потерями, когда цена закупки вываливается из приемлемого коридора цен.

Такие потери могут возникать не только из-за финансовых злоупотреблений, но из-за:

- перегруженности делами;
- спешки при принятии решений.

Управление делами отслеживает:

- внесение всей относящейся к делу информации в процесс принятия решений – регламент подготовки документов;
- распределение компетенции, исключающей как распыление власти, так и ее излишнюю концентрацию – регламент принятия решений;
- контроль исполнения – регламент реализации решений.

При этом Управление основное внимание уделяет поддержке реализации решений, т.е. отслеживанию исполнения уже принятых решений. Существенным инструментом поддержки реализации решений является помощь в преодолении барьеров, разделяющих подразделения.

Служба управления делами вносит свои предложения по процедурам контроля реализации решений; совместно со службой развития вносит свои предложения по регламентам и процедурам формирования решений.

Управление общественных связей

Управление общественных связей вносит предложения по:

- мерам укрепления имиджа, основанным на использовании рассматриваемого стратегического решения;
- нейтрализации возможных угроз имиджу, возникающих вследствие принятия рассматриваемого решения.

Система государственных закупок, решая задачи обеспечения потребностей государства в товарах и услугах, действует под пристальным вниманием:

- Президента РФ;
- Правительства РФ;
- заинтересованных:
  - министерств, ведомств;
  - общественных и государственных организаций.

Объяснение своей позиции, мотивов принятия решений позволяет лучше организовать взаимодействие с заинтересованными министерствами и ведомствами.

Управление по связям с общественностью касательно принимаемых решений предлагает меры, направленные на:

- нейтрализацию угроз имиджу;
- формирование и укрепление позитивного имиджа Системы государственных закупок.

Управление договорно-правовых вопросов

Управление договорно-правовых вопросов оценивает рассматриваемые решения в аспекте угроз и возможностей, связанных с:

- правами:
  - собственников;
  - кредиторов;
- обязательствами:
  - полученными;

– принятыми;

- вероятностью и тяжестью возможного судебного преследования.

Управление правовых вопросов вносит свои предложения по:

- защите прав собственности;
- управлению правами собственности;
- нейтрализации угроз судебного преследования.

Управление безопасности

Управление безопасности, состоящее из поста охраны, управления спецработы и защиты информации, управления учета и контрольно-ревизионной работы оценивает вероятные угрозы и вносит свои предложения по обеспечению:

- личной безопасности;
- сохранности коммерческой тайны;
- неприкосновенности материально-финансовых потоков.

При этом аналитическая служба анализирует степень согласованности стратегического решения со:

- стратегией;
- политикой;
- другими решениями.

На основе произведенного анализа Служба вносит свои предложения по минимизации:

- издержек;
- упущенной выгоды.

Управление безопасности выявляет угрозы и вносит предложения по их нейтрализации. Угрозы рассматриваются в области:

- безопасности персонала;
- сохранности запасов;
- защиты коммерческой и государственной тайны;
- неприкосновенности материально-финансовых потоков.

Управление развития

Формирование, принятие и реализация стратегических решений может потребовать изменений в сложившихся:

- организационной структуре;
- процедурах, правилах, регламентах:
  – формирования решений,

– принятия решений,

– реализации решений.

Служба развития вносит свои предложения, как в области организационного проектирования, так и по изменению процедур принятия решений.

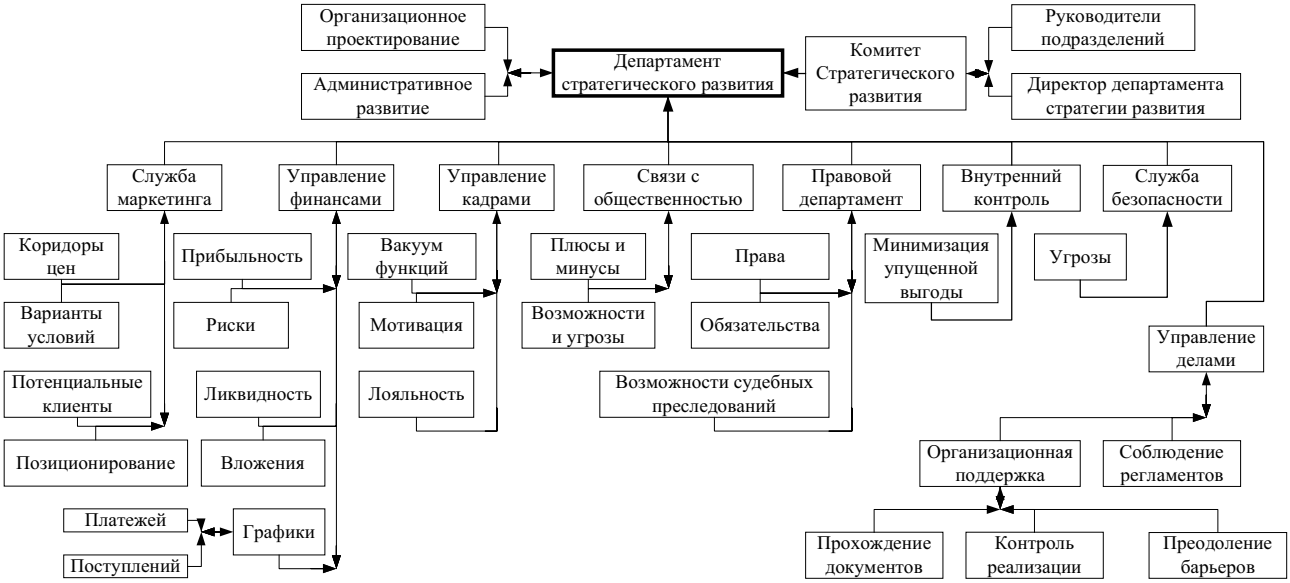


Схема 24. Схема поставки информации

При принятии решений служба развития должна отслеживать перспективы деятельности Системы государственных закупок. В этом случае:

- принимаемые решения будут согласованными и стратегически последовательными;
- организационная структура и регламенты будут соответствовать выполняемым функциям и решаемым задачам.

Управление развития вносит свои предложения по:

- стратегии развития;
- изменениям:
- организационной структуре;
- приоритетам;
- правилам, процедурам, регламентам принятия решений;
- корпоративной культуре;
- подбору, мотивации и развитию ключевых кадров.

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

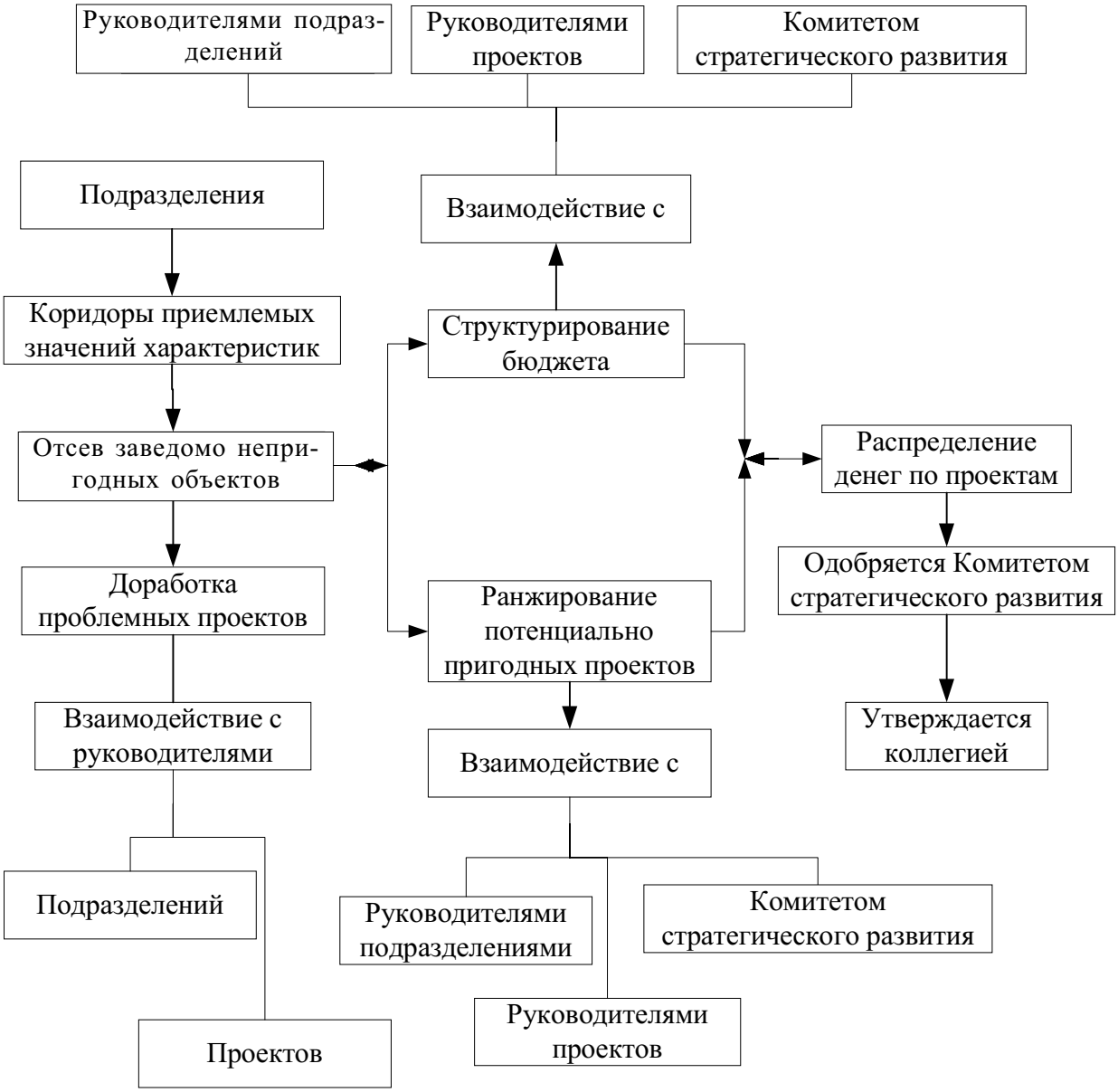


Схема 25. Этапы принятия стратегических решений

Подразделения просматривают проекты решений и выявляют:

- заведомо непригодные;
- проблемные;
- потенциально пригодные.

Каждое функциональное подразделение, поставляющее информацию в службу стратегического развития, формирует коридор допустимых значений для характеристик проектов (см. схему 25). Проект признается непригодным, если значения его характеристик выходят за рамки коридора и проблемным, если значения ряда характеристик лежат на границах коридора.

Заведомо непригодные решения исключаются из дальнейшего рассмотрения. Проблемные решения направляются на доработку.

Затем происходит ранжирование потенциально пригодных решений. Одновременно производится структурирование бюджета. Ранжирование проектов решений ведется как в рамках структуры бюджета, так и по следующим критериям:

- средства восстановления потенциала;
- управление потенциалом;
- средства реализации потенциала;
- решения задач Системы государственных закупок;
- повышение эффективности функционирования Системы государственных закупок (прибыль торговых операций).

Благодаря структурированию бюджета все важные статьи расходов:

- получают свое финансирование;
- рассматриваются раздельно;
- остаются под присмотром.

Проекты проранжированы в соответствии с принятой структурой бюджета. Соответственно проекты с высоким приоритетом получают большие права на финансирование, чем проекты с низким приоритетом.

Каждая укрупненная статья бюджета в результате его структурирования приобретает свой объем финансирования. После этого происходит:

- распределение денег по проектам:
  - в полном объеме;
  - в частичном объеме;
  - с задержками;
- приостановка проектов;
- закрытие проектов.

Стратегические решения коммерческого характера целесообразно формировать и принимать по этапам.

Структурирование критериев

Система государственных закупок решает задачи обеспечения потребности государства в товарах и услугах. Поэтому основным критерием деятельности Системы государственных закупок является успешность решения этих задач.

Одновременно Система государственных закупок действует в условиях дефицита бюджетных средств, что выдвигает вторую, не менее важную группу критериев, заключающуюся в обеспечении эффективности деятельности Системы государственных закупок.

Система государственных закупок функционирует за счет использования своего потенциала. Истощение потенциала Системы государственных закупок

ставит под угрозу исполнение им своих функций в перспективе. Поэтому для успешности функционирования в длительной перспективе Система государственных закупок должно уделять внимание:

- средствам восстановления потенциала;
- потенциалу;
- средствам реализации потенциала.

Критерии для оценки решений структурируются по направлениям:

- решение задач обеспечения нужд государства в товарах и услугах:
- издержки функционирования Системы государственных закупок:
  - собственно издержки;
  - упущенная выгода;
- управление потенциалом Системы государственных закупок:
  - средствами восстановления потенциала;
  - собственно потенциалом;
  - средствами реализации потенциала.

Процедура планирования

Принятые стратегические решения переходят в стадию реализации. Однако успешность реализации зависит от качества планирования.

Аналитическая служба, служба маркетинга (подразделение экономико-финансового управления) и служба развития формируют цели. Затем служба стратегического развития совместно с подразделениями разрабатывает (см. схему 26):

- описание работ;
- спецификацию работ;
- структуру работ.

Описание работ – общее видение того, что должно быть сделано. Описание работ дает укрупненное представление о том, что мы хотим получить. Главная цель создания описания – не упустить что-либо существенное из желаемых результатов.

Описание работ закрепляется в спецификации, т.е. в формальных требованиях к выполняемой работе и получаемым результатам. Структура работ показывает, что должно быть сделано для достижения поставленных целей. Критерием достижения целей является удовлетворение спецификации работ.

Описание работ делают подразделения под руководством службы стратегического развития. После этого на структуру работ накладываются временные и ресурсные рамки. К работе подключаются:

- управление кадрами;
- управление финансами.

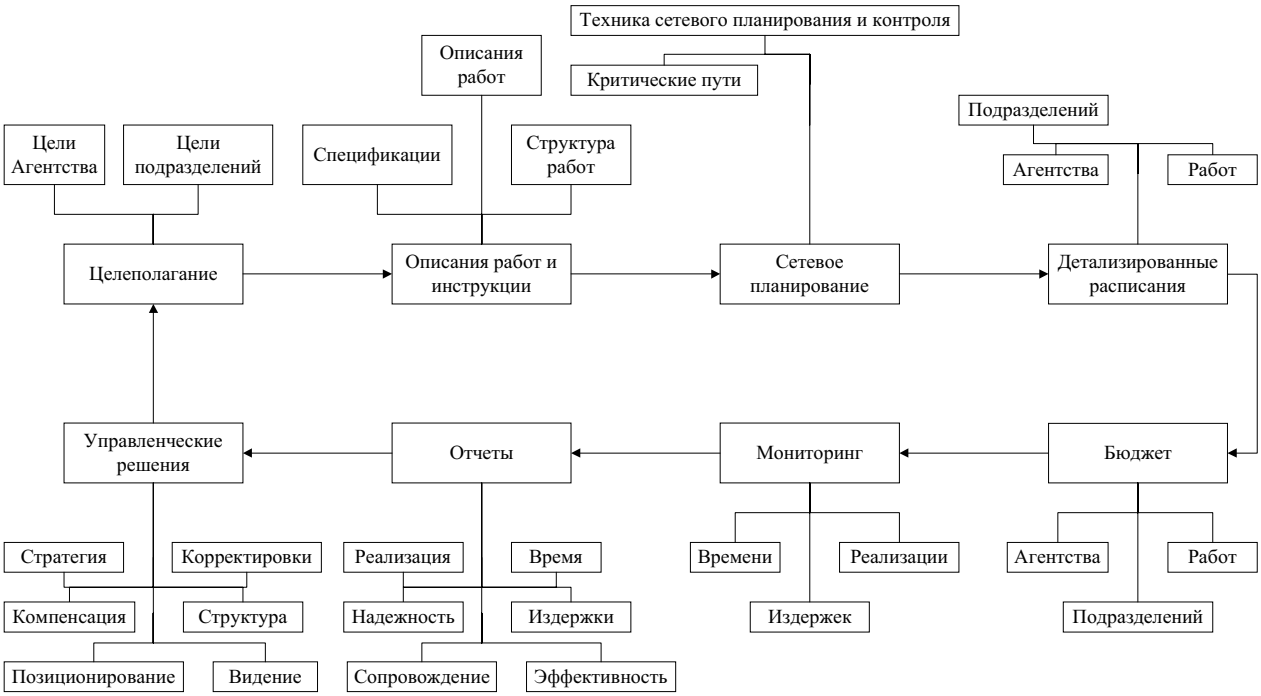


Схема 26. Процедура планирования

Управление кадрами планирует график занятости, решает проблемы;

- вакуума функций;
- сверхурочных работ;
- простоев.

Управление финансами совместно со службой развития и подразделениями планирует обеспечение работ деньгами. Планирование обеспечения работ финансами приводит к формированию бюджета.

Следует отслеживать ход реализацию исполнения плана. Этим занимается служба управления делами в тесном контакте со службами:

- стратегического развития;
- аналитической;
- управления финансами;
- маркетинга;
- безопасности;
- правовых и договорных вопросов.

Служба управление делами отслеживает соблюдение регламентов, процедур, правил. Служба стратегического развития – ход реализации стратегических целей. Аналитическая служба – соответствие принимаемых и реализуемых решений интересам:

- государства;
- общества;
- Системы государственных закупок.

Аналитическая служба выявляет противоречия в принимаемых решениях и предлагает пути их разрешения.

Управление финансами осуществляет контроль исполнения бюджета и совместно с подразделениями разрабатывает мероприятия по минимизации издержек.

Управление маркетинга проверяет исполнение:

- вариантов условий работы с партнерами;
- коридоров приемлемых цен.

Управление безопасности и управление договрно-правовых вопросов – отсутствие проблем в своих областях компетенции.

Ход исполнения анализируется службой стратегического развития. На основе анализа разрабатываются предложения по корректировке стратегии, которые затем докладываются и утверждаются на коллегии.

Успех реализации принятых решений во многом определяется тщательностью их планирования. Тщательность планирование предполагает наличие определенных этапов (см. схему 26).

Задание для самопроверки
Технологии трансформации

1. Задача

Разработайте технологии трансформации Вашей организации.

2. Индивидуальная/групповая работа

Разработайте регламенты формирования, принятия и реализации решений.

Задания

Разработать структуру, технологию и процедуру принятия стратегических решений в Вашей организации.

3. Групповая работа

Обсудите в группе полученные результаты.

Список слайдов

1. Стандартизация как основа системного подхода
2. Стандартизация как основа технологий
3. Технологии
4. Полезность управленческих технологий
5. Методики
6. Полезность методик
7. Регламент
8. Полезность регламентов
9. Функции регламентов
10. Условия воплощения технологий
11. Бизнес-процесс
12. Описание бизнес-процесса
13. Условия снижения числа экономических ошибок
14. Последствия несогласованной работы служб
15. Функции регламентов и процедур
16. Назначение корпоративной культуры
17. Структура принятия коммерческих решений
18. Процедура принятия коммерческих решений
19. Процедура принятия коммерческих решений (продолжение)
20. Функции службы контроля
21. Средства достижения эффективности коммерческих решений
22. Потребность в механизмах
23. Регламенты принятия стратегических решений
24. Функция регламента принятия стратегических решений
25. Функция регламента визирования
26. Роль визы директора службы маркетинга
27. Роль визы директора службы финансов
28. Что проверяет служба управления финансами
29. Что проверяет управление договорно-правовых вопросов
30. Роль визы управления договорно-правовых вопросов
31. Что проверяет служба управления кадрами
32. Вакуум функций
33. Роль визы службы управления кадрами
34. Роль имиджа системы государственных закупок
35. Роль визы департамента общественных связей
36. Роль визы управления безопасности
37. Что отслеживает служба внутреннего контроля
38. Роль визы службы внутреннего контроля

39. Функции управления делами
40. Методы преодоления барьеров между подразделениями
41. Роль визы службы управлениями делами
42. Инструменты обеспечения подачи информации
43. Информация, поставляемая подразделением маркетинга
44. Информация, поставляемая службой управления финансами
45. Предложения управления кадрами
46. Предложения службы управления делами
47. Предложения управления по связям с общественностью
48. Предложения управления договорно-правовых вопросов
49. Предложения управления безопасности
50. Схема поставки информации
51. Роль и предложения службы развития
52. Этапы принятия стратегических решений
53. Структурирование критериев для оценки решений
54. Процедура планирования

Реинжиниринг бизнес-процессов в системе государственных закупок

Занятие 3

Механизмы реализации

1. Стандартизация как основа системного подхода

Системный подход в применении к большим системам управления опирается на стандартизацию:

- квалификации;
- входов;
- выходов;
- операций;
- знаний и умений;
- норм;
- ценностей.

2. Стандартизация как основа технологий

Технологии основывается на стандартизации:

- входов;
- операций;
- выходов;
- переходов между операциями.

3. Технологии

Технология - это:

- последовательность этапов;
- методики выполнения этапов;
- регламенты:
  - ✓ завершения этапов;
  - ✓ перехода к следующим этапам;
  - ✓ начала этапов;
- коридоры входов:
  - ✓ технологии;
  - ✓ этапы;
  - ✓ номенклатура;
  - ✓ диапазон параметров;
- коридоры выходов:
  - ✓ технологии;
  - ✓ этапы;
  - ✓ номенклатура;
  - ✓ диапазон параметров.

4. Полезность управленческих технологий

Управленческие технологии обеспечивают:

- выполнение всех этапов, необходимых для достижения результатов;
- приемлемый класс результатов.

5. Методики

Методика включает в себя:

- видение места методики в технологии;
- классы (структуру) результатов;
- структуру работ;
- расписание работ;
- факторы риска и форс-мажора;
- меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора.

Методика – видение ее места; класс достигаемых целей в своей структуре; структура работ; расписание работ, т.е. наложение структуры работ на временны́е и ресурсные рамки.

6. Полезность методик

Методики обеспечивают приемлемое качество работ во время реализации этапов достижения целей.

7. Регламент

РЕГЛАМЕНТ – очередность и сроки взаимодействия.

8. Полезность регламентов

Регламентами обеспечивают:

- своевременное поступление всей информации, необходимой для принятия решений;
- рассмотрение проблем:
  - ✓ комплексное;
  - ✓ оперативное;
- распределение компетенции, исключающей чрезмерные:
  - ✓ концентрацию власти;
  - ✓ распыление власти.

Комплексное рассмотрение проблем достигается за счет регламентов:

- визирования;
- подачи информации;
- формирования и принятия решений.

9. Функции регламентов

Регламенты обеспечивают:

- учет всей необходимой информации;
- координацию деятельности подразделений;
- распределение компетенции.

10. Условия воплощения технологий

Для воплощения технологии в жизнь необходимо:

- выделить ресурсы;
- сформировать команды;
- назначить руководителей и ответственных;
- распределить исполняемые функции между сотрудниками.

11. Бизнес-процесс

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС – технология или методика, воплощенная в плоть и кровь организации

12. Описание бизнес-процесса

Описание бизнес-процесса включает в себя:

- место в реализации целей системы государственных закупок;
- цели;
- требуемые ресурсы:
  - ✓финансовые;
  - ✓материальные;
  - ✓трудовые;
- структуру работ;
- методики выполнения работ;
- регламенты взаимодействия.

13. Условия снижения числа экономических ошибок

В условиях дефицита бюджетных средств Система государственных закупок должна действовать экономически эффективно. Для этого необходимо обеспечить согласованную работу служб:

- стратегического развития;
- административного развития;
- подразделения маркетинга;
- управления финансами;
- управления кадрами;
- правовой поддержки.

14. Последствия несогласованной работы служб

Несогласованная работа служб оборачивается отсутствием проработки стратегических решений. Естественными последствиями отсутствия проработки оказываются:

- стратегические решения, для реализации которых не хватает квалифицированного персонала;
- принятие слишком большого числа перспективных проектов, что делает невозможным финансировать каждый из них в полном объеме;
- нереализуемые решения;
- правовые риски.

15. Функции регламентов и процедур

Регламенты и процедуры обеспечивают:

- распределение власти и компетенции;
- привнесение в процесс формирования решений всей необходимой информации.

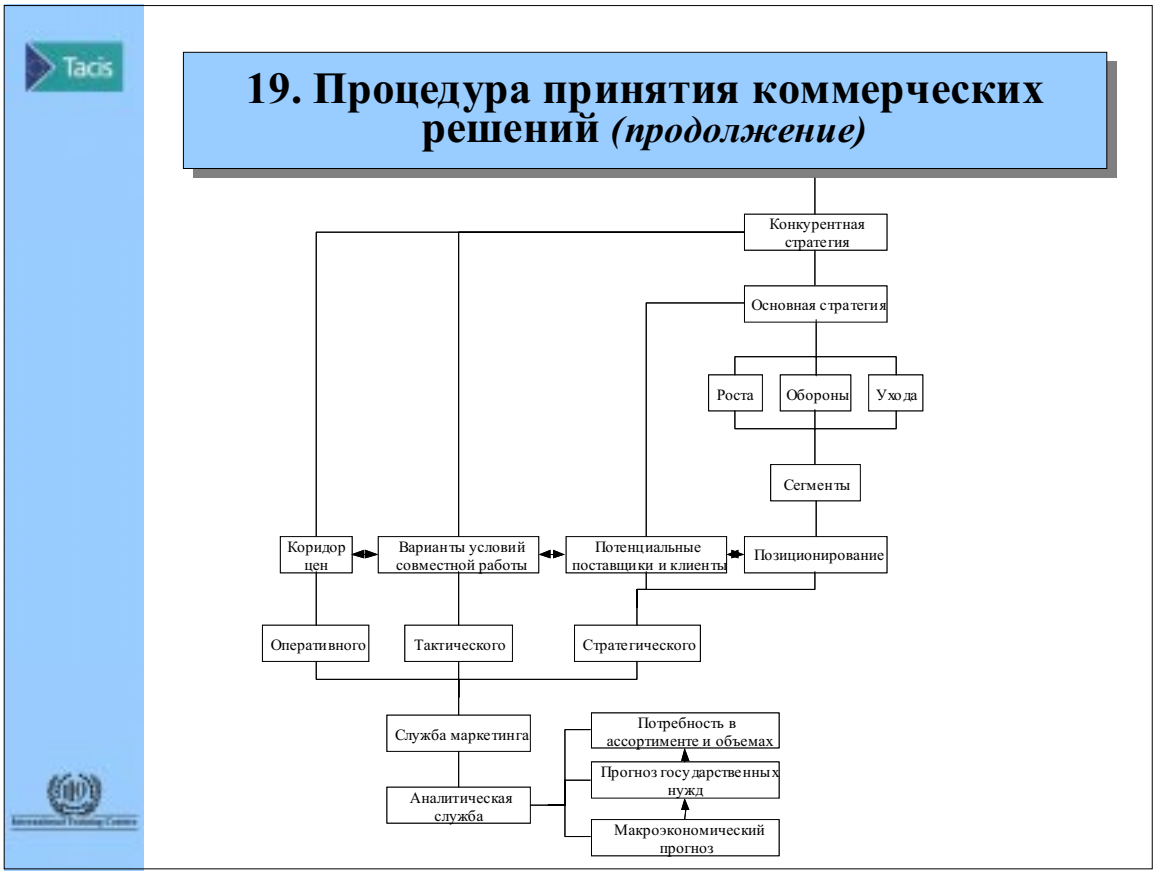
16. Назначение корпоративной культуры

Корпоративная культура – разделяемые ценности, стереотипы, шаблоны поведения также должна облегчать принятие таких решений, которые:

- отвечают задачам системы государственных закупок;
- повышают экономическую эффективность Системы государственных закупок.

17. Структура принятия коммерческих решений

Tacis
18. Процедура принятия коммерческих решений
Служба безопасности
Бюджет
Квалификация
Мотивация
Лояльность
Оценка проектов
Структурирование бюджета
Ключевые кадры
Кадры
Бюджетинг
Планирование
Реализация решений СД
Служба управления кадрами
Служба управления финансами
Служба административного сопровождения
Служба контроля


Tacis
19. Процедура принятия коммерческих решений (продолжение)
Конкурентная стратегия
Основная стратегия
Роста
Обороны
Ухода
Сегменты
Коридор цен
Варианты условий совместной работы
Потенциальные поставщики и клиенты
Позиционирование
Оперативного
Тактического
Стратегического
Служба маркетинга
Аналитическая служба
Потребность в ассортименте и объемах
Прогноз государственных нужд
Макроэкономический прогноз

20. Функции службы контроля

Служба контроля проверяет:

- соблюдение процедур и регламентов принятия решений;
- минимизацию издержек и упущенной выгоды;
- отсутствие злоупотреблений при управлении материально-финансовыми потоками.

21. Средства достижения эффективности коммерческих решений

Эффективность принятия коммерческих решений достигается за счет процедур принятия решений, которые обеспечивают:

- привнесение необходимой информации в процесс принятия решений;
- рассмотрение всех относящихся к делу существенных вопросов;
- создание системы противовесов и взаимного контроля.

22. Потребность в механизмах

При оценке проектов следует применять механизмы, что позволяет получать объективные оценки и сравнивать проекты, оцененные разными группами специалистов.

23. Регламенты принятия стратегических решений

Регламент принятия стратегических решений включает в себя системы:

- визирования;
- поставки информации.

24. Функция регламента принятия стратегических решений

Применение регламента принятия стратегических решений помогает свести к минимуму управленческие ошибки.

25. Функция регламента визирования

Регламент визирования обеспечивает рассмотрение всех основных относящихся к делу аспектов проблемы.

26. Роль визы директора службы маркетинга

Директор службы маркетинга, визируя документ, проверяет соответствие решения:

- позиционированию Системы государственных закупок, т.е. сегментам:
  - ✓ роста;
  - ✓ обороны;
  - ✓ ухода;
- потенциальным:
  - ✓ поставщикам;
  - ✓ клиентам;
  - ✓ партнерам;
- вариантам условий совместной работы;
- коридорам цен.

27. Роль визы директора службы финансов

Директор службы управления финансами (экономико-финансовое управление), визируя документ, проверяет стратегические решение по:

- доходности;
- рискам;
- ликвидности;
- издержкам:
  - ✓ ликвидации проекта;
  - ✓ замораживания проекта;
  - ✓ частичного финансирования проекта;
- графикам финансовых платежей и поступлений;
- объемам вложений.

28. Что проверяет служба управления финансами

Визируя представление проекта, служба управления финансами проверяет:

- допустимый уровень доходности;
- приемлемость рисков;
- наличие источников его финансирования;
- согласованность графиков финансовых платежей и поступлений.

29. Что проверяет управление договорно-правовых вопросов

Управление договорно-правовых вопросов, визируя документ, оценивает:

- права:
  - ✓ собственников;
  - ✓ кредиторов;
- обязательства:
  - ✓ выданные;
  - ✓ принятые;
- возможность судебных преследований:
  - ✓ вероятность преследования;
  - ✓ возможность выиграть дело в суде;
  - ✓ вероятные потери и выигрыши.

30. Роль визы управления договорно-правовых вопросов

Виза управления договорно-правовых вопросов означает, что Система государственных закупок:

- может юридически чисто защитить свои права;
- не подпадает под возможность судебного преследования, связанного с существенными издержками.

31. Что проверяет служба управления кадрами

Служба управления кадрами, визируя документы, проверяет:

- вакуум функций;
- требуемые функции;
- их заполнение кадрами;
- наличие ключевых кадров;
- наличие резерва;
- дублирование функций;
- адекватность мотивации и лояльность;
- наличие излишней:
  - ✓ концентрации власти;
  - ✓ распыления власти.

32. Вакуум функций

ВАКУУМ ФУНКЦИЙ – не исполняемые функции, например, не заполненные персоналом.

33. Роль визы службы управления кадрами

Виза службы управления кадрами означает:

- заполнение требуемых функций сотрудниками;
- адекватную мотивацию сотрудников;
- достаточность полномочий и компетенции для исполнения функции;
- отсутствие излишней концентрации власти.

34. Роль имиджа системы государственных закупок

Имидж влияет на:

- восприятие роли Системы государственных закупок в решении задач обеспечения потребности государства в товарах и услугах:
  - ✓ Президентом РФ
  - ✓ Правительством РФ;
  - ✓ министерствами и ведомствами;
- будущую роль системы государственных закупок в решении задач обеспечения поставок товаров и услуг;
- сценарии и условия взаимодействия с системой государственных закупок:
  - ✓ Президента РФ
  - ✓ Правительства РФ;
  - ✓ министерств и ведомств.

35. Роль визы департамента общественных связей

Виза департамента общественных связей означает, что предусмотрены меры по:

- нейтрализации негативного влияния решения на имидж Системы государственных закупок;
- использованию решения в целях формирования и усиления положительного имиджа Системы государственных закупок.

36. Роль визы управления безопасности

Виза управления безопасности означает, что предусмотрены меры по:

- охране:
  - ✓ материальных ценностей;
  - ✓ персонала;
  - ✓ коммерческой тайны;
  - ✓ материально-финансовых потоков;
- предотвращению материально-финансовых утечек.

Одновременно следует отслеживать, что принимаемые решения не представляют угроз для:

- потенциала Системы государственных закупок;
- средств восстановления потенциала;
- средств реализации потенциала.

37. Что отслеживает служба внутреннего контроля

Служба внутреннего контроля отслеживает:

- согласованность принимаемых решений со:
  - ✓ стратегией;
  - ✓ политикой;
  - ✓ другими решениями;
- соответствие решений интересам Системы государственных закупок (минимизации из-держек и упущенной выгоды).

38. Роль визы службы внутреннего контроля

Виза службы внутреннего контроля означает:

- внутреннюю согласованность принимаемых решений;
- соответствие принимаемых решений интересам организации.

39. Функции управления делами

Управление делами обеспечивает:

- прохождение документов;
- реализацию решений;
- преодоление барьеров.

40. Методы преодоления барьеров между подразделениями

Для преодоления барьеров:

- формируются команды, нацеленные на решение конечных задач и сформированные из представителей различных подразделений;
- создаются регламенты, заставляющие представителей разных подразделений взаимодействовать в процессе решения конечных задач Системы государственных закупок.

41. Роль визы службы управления делами

Виза службы управления делами получается последней и означает, что:

- соблюдены все регламенты в процессе создания документа;
- построены реперные точки для контроля реализации решения;
- разработаны методики принятия корректирующих воздействий в случае отклонения фактического хода реализации решения от планового.

42. Инструменты обеспечения подачи информации

Для поступления всей необходимой для принятия решений информации следует предусмотреть:

- информационные входы;
- регламенты подачи информации.

43. Информация, поставляемая подразделением маркетинга

Подразделение маркетинга поставляет информацию касающуюся:

- перспективности различных сегментов рынка;
- потенциальных партнеров;
- вариантов условий совместной работы;
- коридоров приемлемых цен.

44. Информация, поставляемая службой управления финансами

Служба управления финансами:

- поставляет информацию относительно:
  - ✓ оценки проектов по:
    - доходности;
    - рискованности;
  - ✓ ранжирования проектов;
  - ✓ графиков:
    - платежей;
    - поступления денежных средств;
- делает предложения по:
  - ✓ инициации проектов;
  - ✓ замораживанию проектов:
    - полном;
    - частичном;
  - ✓ ликвидации проектов;
  - ✓ направлении проектов на доработку;
  - ✓ перераспределении средств между:
    - проектами;
    - подразделениями.

45. Предложения управления кадрами

Управление кадрами делает свои предложения по:

- заполнению вакантных функций персоналом;
- распределению стратегических функций между специалистами;
- задействованным инструментам мотивации.

46. Предложения службы управления делами

Служба управления делами вносит свои предложения по процедурам контроля реализации решений; совместно со службой развития вносит свои предложения по регламентам и процедурам формирования решений.

47. Предложения управления по связям с общественностью

Управление по связям с общественностью касательно принимаемых решений предлагает меры, направленные на:

- нейтрализацию угроз имиджу;
- формирование и укрепление позитивного имиджа Системы государственных закупок.

48. Предложения управления договорно-правовых вопросов

Управление правовых вопросов вносит свои предложения по:

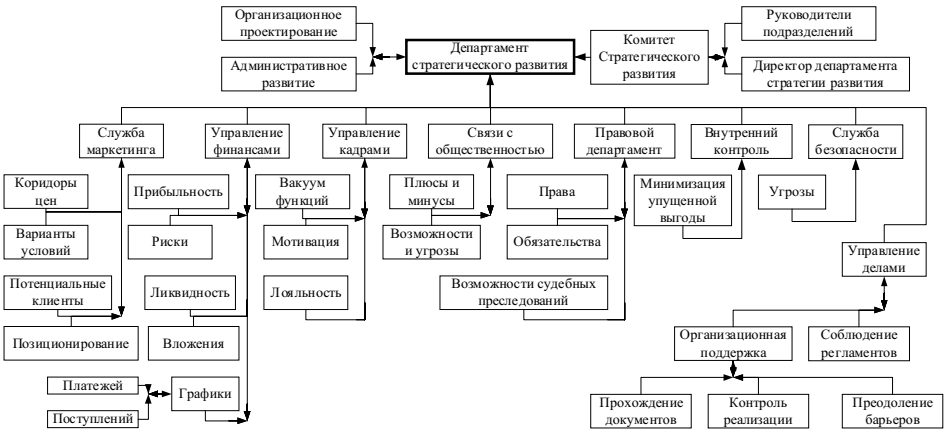
- защите прав собственности;
- управлению правами собственности;
- нейтрализации угроз судебного преследования;

49. Предложения управления безопасности

Управление безопасности выявляет угрозы и вносит предложения по их нейтрализации. Угрозы рассматриваются в области:

- безопасности персонала;
- сохранности запасов;
- защиты коммерческой и государственной тайны;
- неприкосновенности материально-финансовых потоков.

50. Схема поставки информации



51. Роль и предложения службы развития

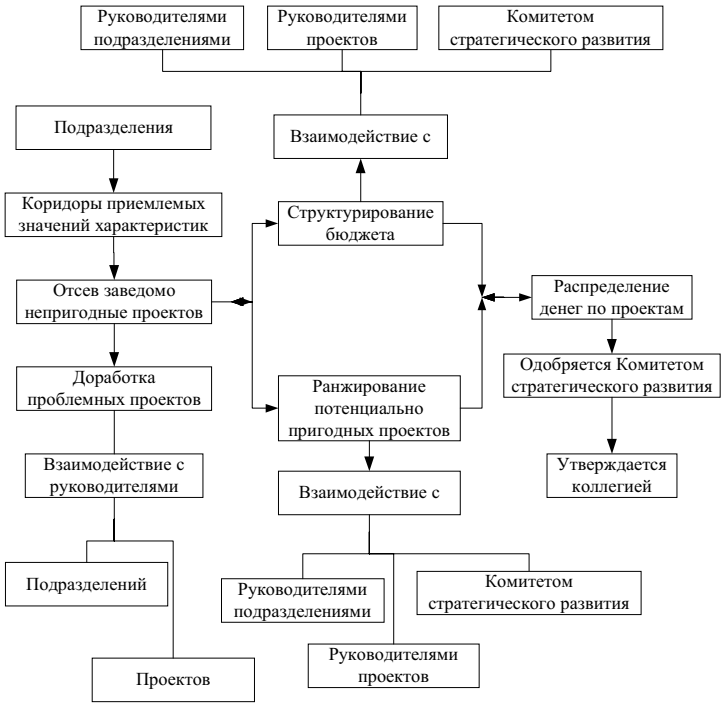
При принятии решений служба развития должна отслеживать перспективы деятельности Системы государственных закупок. В этом случае:

- принимаемые решения будут согласованными и стратегически последовательными;
- организационная структура и регламенты будут соответствовать выполняемым функциям и решаемым задачам.

Управление развития вносит свои предложения по:

- стратегии развития;
- изменениям:
  - организационной структуры;
  - приоритетов;
  - правил, процедур, регламентов принятия решений;
- корпоративной культуре;
- подбору, мотивации и развитию ключевых кадров.

52. Этапы принятия стратегических решений



53. Структурирование критериев для оценки решений

Критерии для оценки решений структурируются по направлениям:

- решение задач обеспечения нужд государства в товарах и услугах:
- издержки функционирования Системы государственных закупок:
  - ✓ собственно издержки;
  - ✓ упущенная выгода;
- управление потенциалом Системы государственных закупок:
  - ✓ средствами восстановления потенциала;
  - ✓ собственно потенциалом;
  - ✓ средствами реализации потенциала.

54. Процедура планирования
Техника сетевого планирования и контроля
Описания работ
Критические пути
Подразделений
Цели Агентства
Цели подразделений
Спецификации
Структура работ
Агентства
Работ
Целеполагание
Описания работ и инструкции
Сетевое планирование
Детализированные расписания
Управленческие решения
Отчеты
Мониторинг
Бюджет
Стратегия
Корректировки
Реализация
Время
Времени
Реализации
Агентства
Работ
Компенсация
Структура
Надежность
Издержки
Издержек
Подразделений
Позиционирование
Видение
Сопровождение
Эффективность

Литература

1. *Тренев Н.Н*. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 352 с.
2. *Тренев Н.Н*. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. – М.: ПРИОР, 2002. – 240 с.
3. *Тренев Н.Н*, Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.
4. *Леонтьев С.В*., *Масютин С.А*., *Тренев В.Н*. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 336 с.
5. *Балашов В.Г*., *Ириков В.А*. Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: ПРИОР, 2002. – 512 с.
6. *Томпсон А.А*. мл, *Стрикленд III*. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, – 412 с.
7. *Минцберг Г*., *Альстрэнд Б*., *Лэмпел Дж*. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
8. *Маслоу А.Г*. Мотивация и личность. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
9. *Ньюстром Дж.В*., *Дэвис К*. Организационное поведение. – СПб: Изд-во «ПИТЕР», 2000. – 448 с.
10. *Берн Э*. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
11. *Хайек Ф.А*. Пагубная самонадеянность. – М.: Новости, 1992. – 303 с.
12. *Морита А*. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.

Занятие 4

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Руководство для преподавателя

1. Задача обучения

По окончании занятия участники должны получить представление о:

⇒ механизмах реализации целевого использования материально-финансовых ресурсов;

⇒ основных этапах формирования организационной структуры.

2. Руководство по проведению занятия

(см. следующую страницу)

3. Справочный материал

Механизмы реализации

4. Задание для самопроверки

Оргструктура и целевое использование материально-финансовых ресурсов

Демонстрационные слайды

Руководство по проведению занятия

Процесс	Метод	Материал	Время
Подготовительная работа преподавателя. Прочитайте справочный материал «Механизмы реализации».	Подготовительная работа преподавателя.	Справочный материал.	
Изложите справочный материал, подробно осветив следующие основные пункты: • механизм реализации целевого использования материально-финансовых ресурсов; • финансовое планирование; • стратегия реформирования; • основные этапы формирования новой организационной структуры в рамках процесса реорганизации; • фиксация и анализ существующего штатного расписания; • выявление разрывов в организационной структуре; • создание единого словаря Системы государственных закупок; • разработка нового штатного расписания; • разработка положений о структурных подразделениях; • создание положений о руководящем работнике и должностных инструкций на рабочие места; • распределение функций управления; • разработка и утверждение нормативных актов системы государственных закупок; • аттестация и подбор персонала; • постановка документооборота; • постановка управленческого учета; • введение персонального материального учета; • разработка и внедрение системы мотивации; • формирование и развитие корпоративной культуры. Привязка финансового планирования и управления системой государственных закупок к конкретным рабочим местам.	Интерактивная презентация.	Демонстрационные слайды.	1 час 45 мин.
Организуйте выполнение участниками задания для самопроверки.	Задание.		35 мин.
Сделайте заключение, подведите итоги.	Групповое обсуждение.	Демонстрационные перекидные блокноты.	10 мин.

Планируемое время: 2 часа 30 мин.

Справочный материал:

Механизмы реализации

Механизм реализации целевого использования материально-финансовых ресурсов

В условиях дефицита бюджетных средств эффективное использование финансовых ресурсов становится одной из важнейших задач.

Служба развития определяет приоритетные направления деятельности Системы государственных закупок (см. схему 27). Затем совместно со службой управления финансами производится оценка эффективности денежных вложений. Эффективность вложений рассматривается в разрезе:

- текущих вложений;
- задельных вложений;
- венчурных вложений.

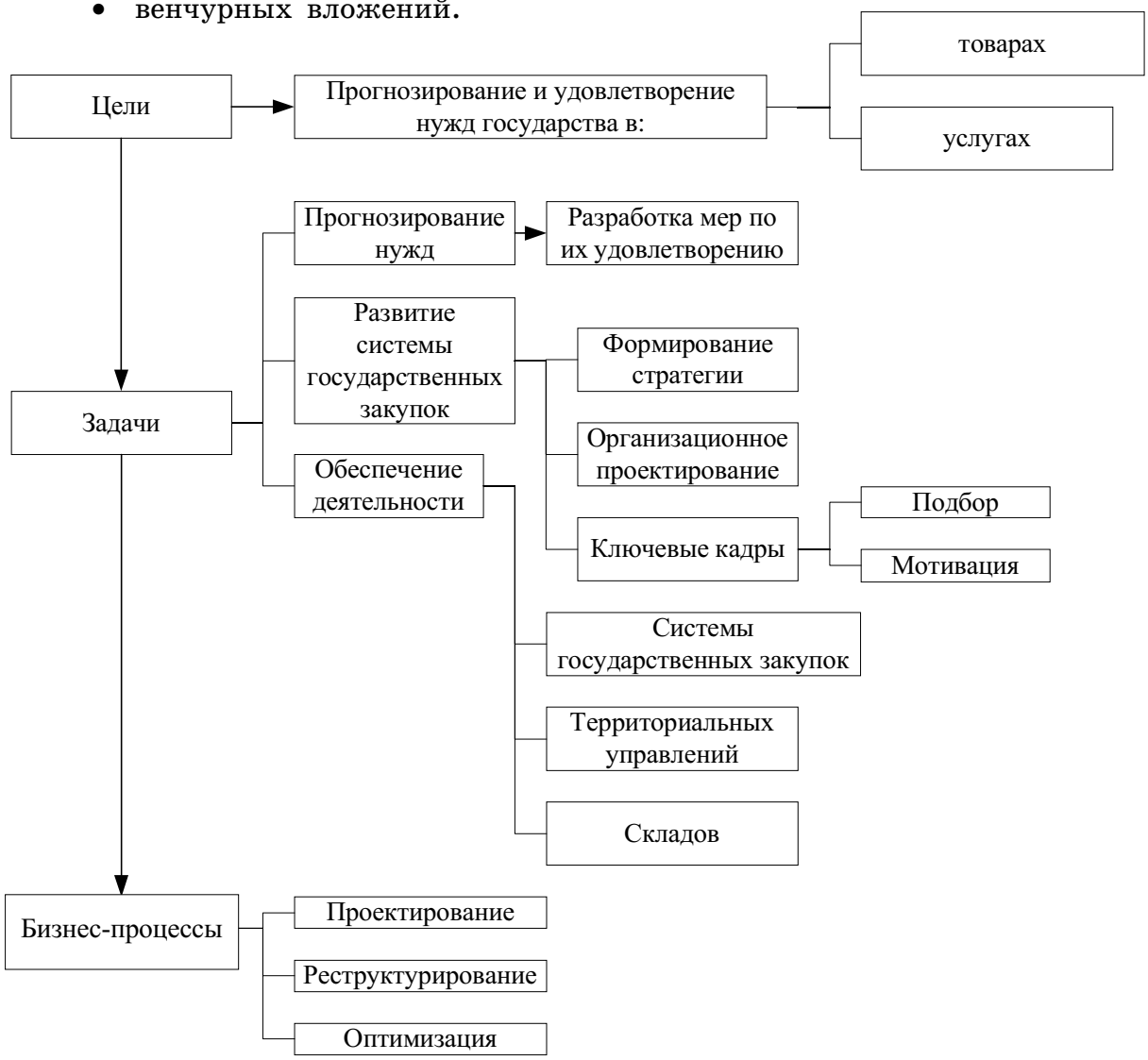


Схема 27. Методология организационного проектирования системы государственных закупок

Структурирование бюджета на текущие, задельные и венчурные работы позволяет выделять в отдельные статьи те расходы, которые не приносят немедленного результата, но, тем не менее, жизненно необходимы для устойчивой долгосрочной работы Системы государственных закупок.

Успешное функционирование Системы государственных закупок требует развития:

- системы складов;
- системы закупок, продаж и доставки;
- обслуживающей инфраструктуры.

Структурирование бюджета приводит к выделению на эти цели отдельных статей, что позволяет отслеживать финансирование этих направлений.

По каждому направлению служба стратегического развития совместно со службой управления финансами производит оценку денежных вложений в соответствии с принципом управления по конечному результату.

Затем служба управления финансами производит прогнозирование финансовых потоков. Владея прогнозами, служба управления финансами планирует финансовые потоки, то есть их:

- реструктурирует;
- оптимизирует.

Реализация финансовых планов обеспечивается при помощи управленческих механизмов, к числу которых относятся:

- оплата и мотивация;
- конкурсные механизмы;
- организационная поддержка;
- структурирование бюджета;
- механизмы и правила:
  - оценки проектов;
  - принятия проектов;
  - реализации проектов;
  - приостановки и замораживания;
  - закрытия.

Планируемый объем финансовых трат зависит от планируемого объема финансовых поступлений. При этом прогноз финансовых поступлений большей частью является неопределенным. Сильные отклонения объемов финансовых поступлений от прогнозных могут влиять на финансовые планы, в особенности на их расходные части, самым существенным образом.

Проблему зависимости финансовых планов от колебаний доходной части можно решить при помощи раскраски статей расходов и ранжирования цветов. Объем финансовых трат определяется объемом доходов, что приводит к некоторой точке отсечения расходных статей. Точка отсечения расходных статей окрашена в некий цвет. Соответственно, все статьи расходов, окрашенные в более приоритетные цвета, будут профинансированы. Все статьи расходов, окрашенные в менее приоритетные, – урезаны. Урезание может быть как стопроцентным, так и долевым.

Раскраска статей расходов и ранжирование цветов производится бюджетным комитетом, в который входят представители:

- директората;
- службы развития;
- аналитической службы;
- службы управления финансами.

Целевое и эффективное использование финансовых средств достигается при помощи распределения ответственности, включающей в себя:

- право принятия решений:
  - – право формирования решений;
  - – право принятия решений;
  - – право реализации решений;
- право подписи;
  - – право подписи;
  - – право вето;
  - – право визирования;
  - – право информирования;
  - – право быть информированным;
- механизмы и процедуры:
  - – одобрения проекта;
  - – реализации проекта;
  - – приостановки проекта;
  - – закрытия и ликвидации проекта (см. схему 28).

Излишняя концентрация власти может создавать предпосылки для финансовых злоупотреблений. Распределение власти такие предпосылки снимает.

Распределение процедуры формирования решений и процедуры подписи с одной стороны снимают предпосылки для злоупотреблений властью, с другой стороны автоматически способствуют привнесению в процесс формирования решений нужной информации. Таким образом, исключается возможность принятия экономически необоснованных, а, следовательно, и экономически не эффективных решений.

Пример

Одними из средств минимизации издержек являются:

- прозрачность материально-финансовых потоков;
- экономически осмысленная отчетность.

В одной из российских организаций был поднят вопрос о целевом использовании средств. В частности гаражом. Для решения проблемы было предложено ввести экономически осмысленную отчетность, включающую в себя по классам машин:

- расход бензина на 100 км;
- ремонт на 10 тыс. км пробега.

Отчетность выявила расход бензина в 40 л на 100 км для машин класса «Волга». Объяснения были следующие: «Машины стоят постоянно включенные, чтобы можно было сразу ехать по первому требованию руководства». Однако, только введение прозрачной отчетности позволило снизить расход бензина для машин этого класса до 15 л на 100 км.

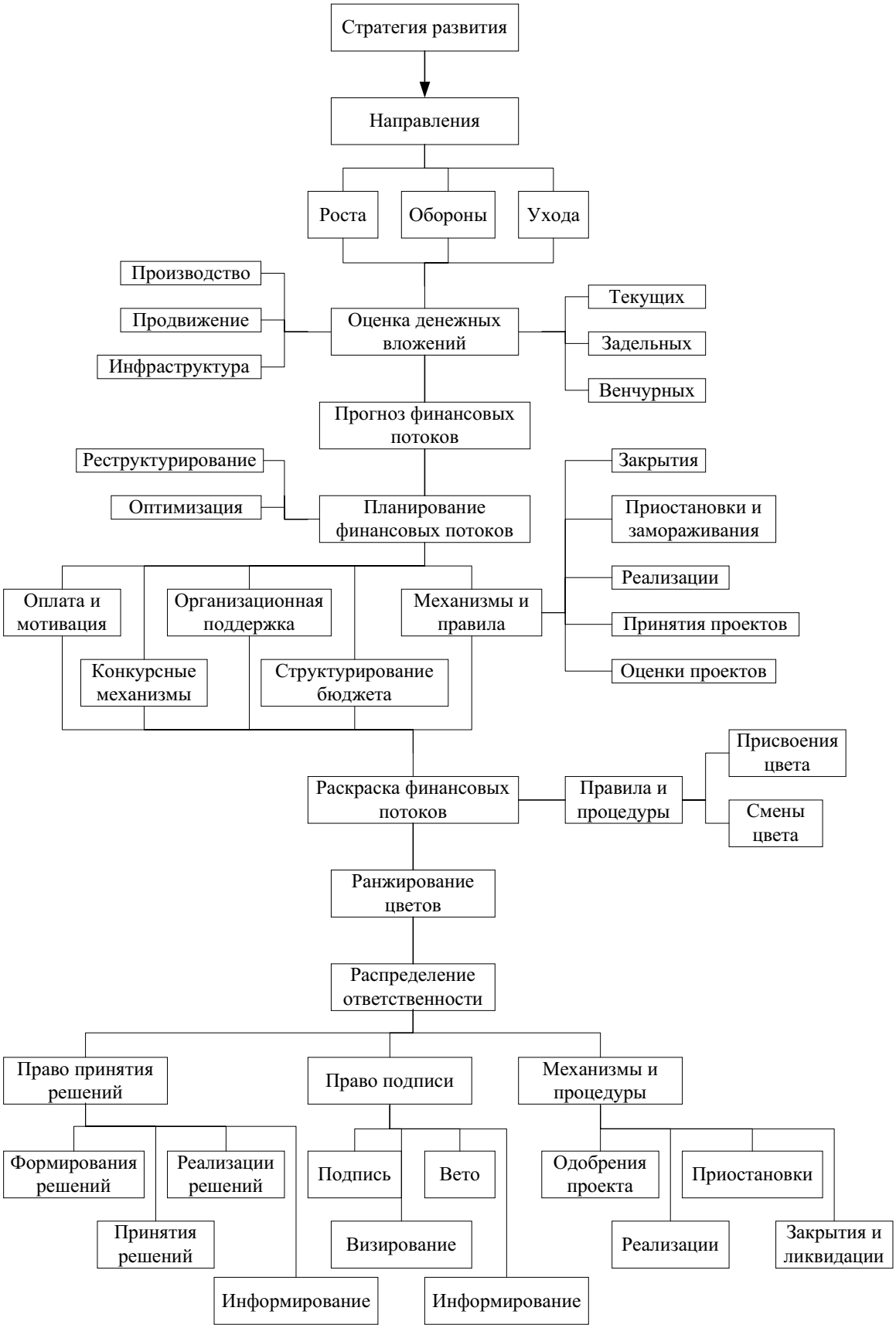


Схема 28. Система обеспечения целевого использования материально-финансовых ресурсов

Целевое использование финансовых ресурсов достигается за счет:

- организации сплошного бизнес-процесса от формирования решений до контроля реализации;
- привнесения в процесс принятия решений всей необходимой информации;
- распределения компетенции, исключающего:
  - распыление власти;
  - излишнюю концентрацию власти;
- создания системы противовесов и взаимного контроля.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Важным аспектом формирования коммерческих решений является финансовое планирование. Производится оно с целью оптимизации использования финансовых ресурсов. Основу финансового планирования составляют:

- прогнозирование финансовых потоков;
- оценка ранжирование и отбор проектов;
- контроль исполнение финансового плана.

Прогнозирование финансовых потоков

Прогнозирование финансовых потоков составляет существенную часть финансового планирования. При этом, как правило, прогноз издержек оказывается существенно надежнее прогноза доходов. Связано это с тем, что издержки обусловлены необходимостью поддержания существующей структуры Системы государственных закупок. Доходная же часть во многом зависит от конъюнктуры рынка.

При прогнозировании издержек целесообразно использовать инструмент нулевого бюджетирования, который означает, что подразделения должны обосновывать все свои издержки. В противном случае, бюджет может обрастать статьями расходов, которые уже потеряли свою актуальность.

Прогнозирование доходной части производится одновременно «сверху вниз» и «снизу вверх». Прогноз «сверху вниз» производит подразделение маркетинга Системы государственных закупок совместно с подразделениями маркетинга:

- территориальных управлений;
- складов.

Этот прогноз осуществляется на основе изучения:

- конъюнктуры рынка;
- тенденций:
  - развития экономики;
  - изменения объемов продаж.

Одновременно, оптовые базы и мелкооптовые магазины, анализируя запросы своих клиентов, фактических и потенциальных, делают прогноз «снизу вверх». Как правило, прогноз «снизу вверх» оказывается меньше прогноза «сверху вниз». Прогноз продаж получается в результате защиты оптовыми базами и магазинами своих прогнозов перед подразделением маркетинга.

Прогнозирование финансовых потоков следует вести с горизонтом не мене 12 мес. Связано это с:

- сезонными факторами;
- бизнес-циклами;
- циклами в работе с крупными партнерами.

Финансовый горизонт менее 12 мес. может быть только в том случае, если идут типовые продажи массовой продукции, которая не подвержена сезонным или иным колебаниям.

Детализация на первом месяце финансового планирования должна быть не менее недели, затем не менее месяца. В конце года интервал детализации может составлять около месяца или квартала.

Также финансовый план следует составлять одновременно в вариантах:

- вероятном;
- оптимистическом;
- пессимистическом.

Таким образом, финансовый план становится устойчивым к колебаниям объема продаж.

При прогнозировании финансовых потоков целесообразно применять подходы «сверху вниз» и «снизу вверх». При контроле издержек целесообразно применять инструмент нулевой базы бюджетирования.

Нулевая база бюджетирования – такое планирование издержек, при котором подразделения должны обосновывать заново каждую статью расходов.

Оценка проектов и денежных вложений

Оценка проектов и денежных вложений – одна из сложнейших задач, которую приходится решать управлению финансами. Дело в том, что здесь приходится оценивать достоверность и надежность информации, которую приносят подразделения. Отчасти эта проблема решается за счет использования конкурсных механизмов, защищенных от манипулирования. В этом случае руководители подразделений и проектов становятся заинтересованными в сообщении службе управления финансами надежной и достоверной информации.

Однако далеко не всегда руководители проектов и подразделений оказываются в состоянии оценить риск и неопределенность доходной и расходных частей своих проектов. В этом случае может оказаться полезной статистика успехов и неудач этих руководителей.

Проекты и решения коммерческого характера оцениваются на основе критериев:

- доходности;
- риска;
- ликвидности.

При этом учитываются объем вложений и графики финансовых платежей и поступлений.

При оценке и отборе проектов следует применять конкурсные механизмы, стимулирующие предоставление достоверной информации. Также, помимо чисто финансовых критериев, следует учитывать критерии, связанные с:

- потенциалом:
  - средствами восстановления потенциала;
  - собственно потенциалом;
  - средствами реализации потенциала;
- эффективностью минимизации:
  - издержек;
  - упущенной выгоды.

Раскраска финансовых потоков

Раскраска финансовых потоков фактически является их кодированием. Код финансового потока включает в себя коды:

- отправителя;
- получателя;
- статьи:
  - расходов;
  - доходов.

Статьи расходов и доходов структурируются, в том числе и в соответствии со структурированием бюджета (см. схему 29). Структурирование статей расходов позволяет проранжировать траты на основе целей и эффективности их использования.

Раскраска финансовых потоков позволяет отслеживать перетоки денег между:

- подразделениями;
- статьями расходов.

Ранжирование цветов

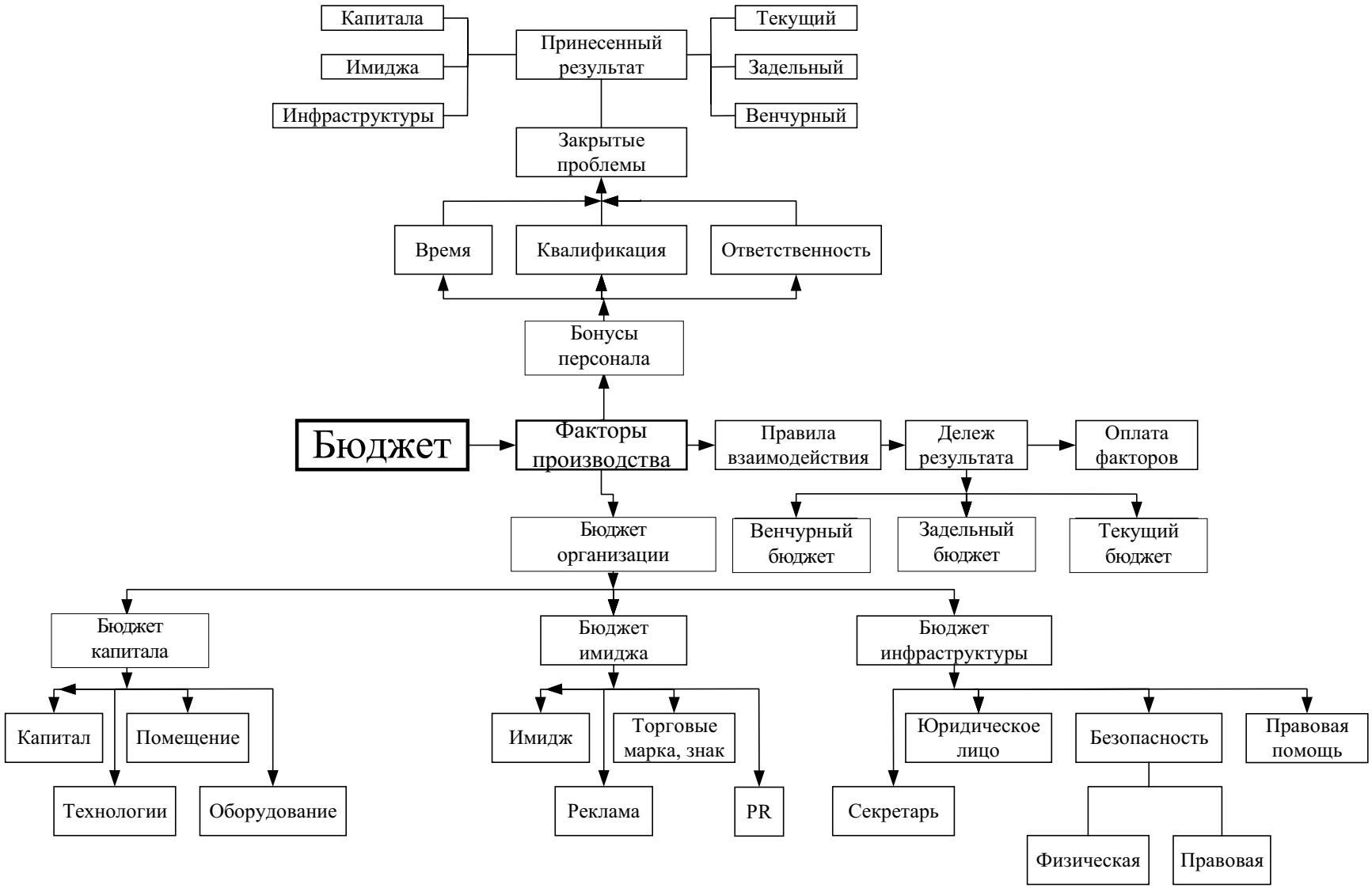


Схема 29. Структурирование бюджета

Ранжирование цветов (кодов расходов) производит бюджетный комитет и утверждает коллегия. Ранжирование цветов расходной части производится на основе:

- важности статей расходов для деятельности Системы государственных закупок;
- эффективности денежных трат (соотношение $\frac{\text{результат}}{\text{издержки получения результата}}$), производимых по статьям.

При ранжировании статей расхода целесообразно учитывать следующую структуру угроз:

- упругие деформации:
  - потеря качества жизни (авралы, сверхурочные работы);
  - обратимые денежные потери;
  - обратимое снижение эффективности функционирования;
- неупругие деформации:
  - необратимые денежные потери;
  - необратимое снижение эффективности функционирования
  - потери сегментов рынка;
  - потери сфер деятельности Системы государственных закупок;
  - угроза функционированию Системы государственных закупок.

Ранжирование цветов позволяет защитить финансовый план от:

- колебаний его доходной части;
- урезания финансирования отдельных существенных статей по причине дефицита времени;
- несанкционированного перераспределения финансовых средств.

СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ

Реформирование, особенно в условиях дефицита финансовых средств, целесообразно проводить путем формирования и выращивания:

- позитивных процессов;
- сильных сторон;
- конкурентных преимуществ.

В этом случае используется принцип активизации потенциала, который предполагает бережное отношение ко всему полезному, что Система государственных закупок уже успела накопить.

Бережное отношение к реформированию приводит к следующей логике развития событий. При прогнозировании нужд государства служба анализа и прогнозирования действует в тесном контакте с подразделением маркетинга и управлениями:

- финансово-экономическим;
- промышленных товаров;
- нефтепродуктов и топливных ресурсов;
- продовольственных товаров и хлебопродуктов.

При прогнозировании нужд, вызываемых кризисными ситуациями, необходимо тесное взаимодействие службы макроэкономического анализа и министерства по чрезвычайным ситуациям. При прогнозировании потребности в запасах добавляется взаимодействие с министерством по чрезвычайным ситуациям (см. схему30).

Схема 30. Взаимодействия службы макроэкономического анализа

Служба маркетинга может быть выделена в рамках финансово-экономического управления. Тамже может быть выделена и служба управления финансами.

Аналитическая служба, выделяемая в рамках финансово-экономического управления (см. схему 31), должна сотрудничать с управлением учета и контрольно-ревизионной работы. Точно так же и система мотивации разрабатывается совместно управлениями:

- финансово-экономическим;
- кадров.

Служба развития может быть выделена в рамках экономико-финансового

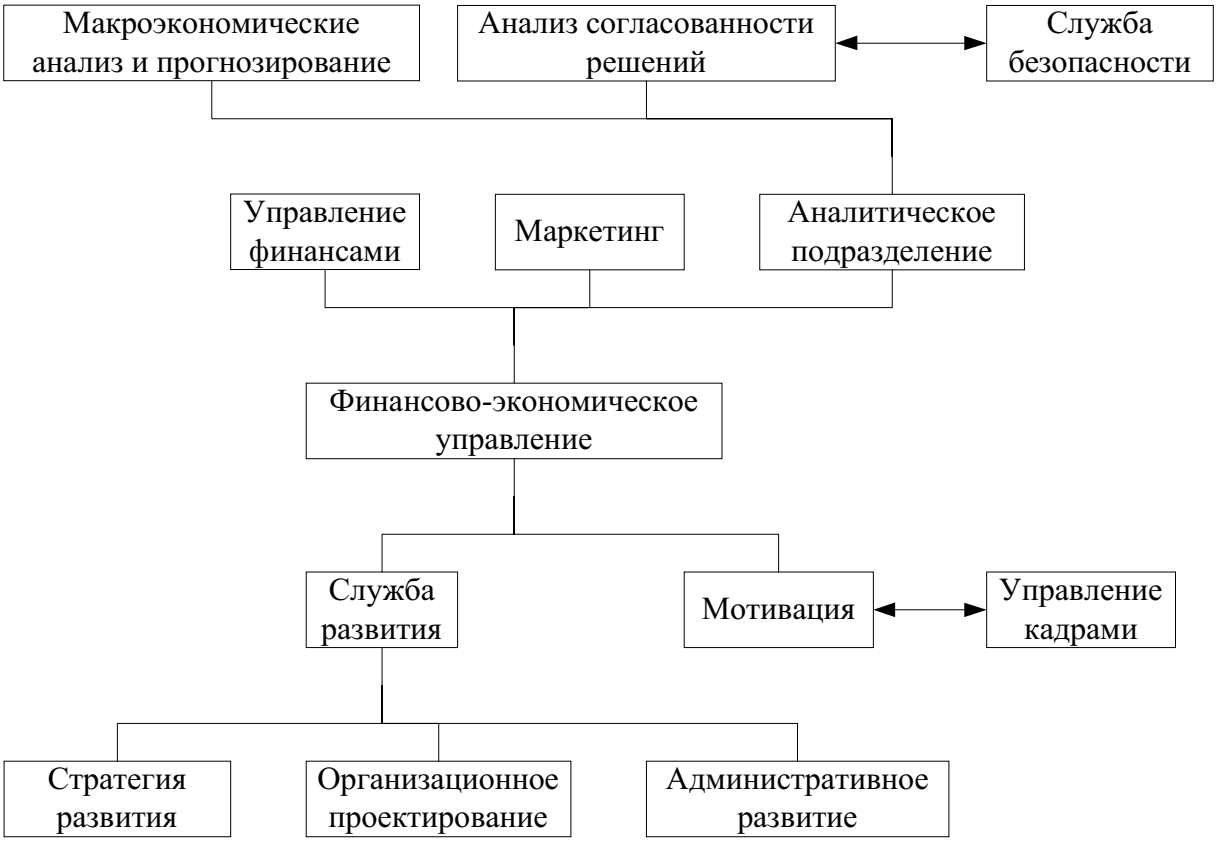


Схема 31. Развитие финансово-экономического управления

управления, но работать она должна в тесном контакте с генеральным директором и его аппаратом.

Служба (функция) безопасности основывается на координированной работе:

- поста охраны;
- управления спецработы и защиты информации;
- управления учета и контрольно-ревизионной работы;
- аналитической службы;

Реформирование целесообразно проводить путем выделения в управлениях специальных функций с последующим их оформлением в качестве подразделений. Большая часть функций может быть выделена в рамках одного управления. Однако, существуют функций, которые могут исполняться только в рамках нескольких подразделений. кций, которые могут исполняться только в рамках нескольких подразделений.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В РАМКАХ ПРОЦЕССА РЕОРГАНИЗАЦИИ

Процесс формирования новой организационной структуры проходит по этапам.

Фиксация и анализ существующего штатного расписания

Фиксируется текущее штатное расписание. Проводится кодировка рабочих мест. Коду каждого рабочего места включает:

- фамилию сотрудника;
- должность;
- исполняемые функции.

Разрабатывается компьютерная база данных всех работ и функций, которые исполняются в Системе государственных закупок. Требуемая для разработки базы данных информация может быть собрана в результате аттестации персонала.

Анализ библиотеки работ и функций позволяет выявить:

- несоответствие работ и функций;
- дублирование функций;
- вакуум функций.

Изучаются технологии и их воплощения в бизнес-процессы. Выявляется несоответствие:

- задач технологий и задач персонала;
- функций технологий и функций персонала;
- регламентов взаимодействия технологий и регламентов персонала.

Фиксация и анализ существующего штатного расписания позволяет выявить:

- несоответствие работ и функций;
- дублирование функций;
- вакуум функций.

ВЫЯВЛЕНИЕ РАЗРЫВОВ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Выявляются основные разрывы в организационной структуре. Разрывы препятствуют естественному протеканию бизнес-процессов, что затрудняет исполнение функций Системы государственных закупок и ведет к:

- снижению экономической эффективности функционирования;
- росту затратво времени.

Разрывы в организационной структуре Системы государственных закупок препятствуют реализации его функций.

Разрывы выявляются в результате:

- сравнительного анализа протекающих бизнес-процессов и организационной структуры;
- совещаний руководителей верхнего управленческого звена.

Разрывы преодолеваются при помощи:

- преобразований организационной структуры;
- регламентов взаимодействия;
- команд и комитетов, состоящих из сотрудников различных подразделений.

СОЗДАНИЕ ЕДИНОГО СЛОВАРЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Одной из распространенных причин управленческих ошибок является неоднозначность используемого словаря. Часто бывает, что руководитель и подчиненный под одним и тем же словом понимают несовпадающие понятия. Это приводит к непредсказуемому результату взаимодействия. В одних случаях подчиненный правильно выполняет указания руководителя. В других – делает совсем не то, что руководитель имел ввиду.

Как это ни парадоксально, самой опасной является ситуация, в которой начальник и подчиненный понимают под терминами примерно одно и то же. В этом случае руководитель расслабляется. Отсутствие выявленных расхождений в понимании приводит к тому, что начальник перестает проверять адекватность понимания подчиненного. Когда же расхождение во взглядах проявляется, оно достаточно долго может оставаться незамеченным, что оборачивается серьезными последствиями.

Сильные расхождения в понимании терминов конечно доставляют неудобства руководителю, но они бросаются в глаза, что заставляет контролировать адекватность понимания задачи. В результате у подчиненного не остается возможности делать не то, что имел ввиду руководитель.

Расхождение в понимании часто возникает между представителями различных функциональных подразделений. Связано это с тем, что у них разные области предметной деятельности.

Достижению общего понимания и преодолению коммуникативных барьеров способствует выработка общего словаря.

Коммуникативный барьер – барьер в обмене информацией, т.е. барьер в ее:

- приеме;
- интерпретации;
- передаче.

В словаре четко интерпретируются слова и понятия:

- специальные;
- подверженные двусмысленной интерпретации:
  - представителями различных функциональных подразделений;
  - руководителями и подчиненными;
  - клиентами и заказчиками.

Составление словаря далеко не простой и очевидный процесс. Совершенно ясно, что узкопрофессиональные термины и категории должны быть объяснены специалистам в другой области. Однако, далеко не сразу становится ясным, что следует объяснять такие слова как «качество».

Термин качество может быть интерпретирован совершенно по-разному:

- техническое качество:
  - диапазон технических параметров;
  - срок службы;
  - срок службы до первого отказа;
  - интервал между отказами;
  - издержки ликвидации отказов;
- потребительское качество пользования:
  - корзина:
    - потребительских качеств;
    - фактически используемых потребительских качеств;
    - удобство пользования;
  - качество обслуживания:
  - удобство;
  - быстрота;
  - близость;
  - полнота удовлетворения.

Видно, что даже такой, казалось бы, простой и всем понятный термин «качество» может быть интерпретирован совершенно по-разному, что оборачивается непониманием и взаимными претензиями.

Словарь:

- объясняет специальные термины и категории;
- исключает двусмысленное понимание распоряжение руководителей;
- снимает барьеры интерпретации между различными подразделениями.

РАЗРАБОТКА НОВОГО ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ

Изучаются основные бизнес-процессы деятельности Системы государственных закупок. Новая организационная структура в максимальной степени должна облегчать их протекание. На основе изучения бизнес процессов и их срав-

нительного анализа с текущей организационной структурой, формируется концепция новой организационной структуры.

В формировании концепции большую роль играют личные встречи с:

- руководителями;
- административными работниками;
- специалистами;
- исполнителями.

В новой структуре целесообразно одновременно проектировать:

- иерархическую лестницу служебного подчинения;
- бизнес-процессы;
- регламенты, обеспечивающие функционирование подразделений в рамках реализации бизнес-процессов;
- технологии исполнения функций Системы государственных закупок.

Иерархическая лестница служебного подчинения является аналогом системы органов в организме человека. Просто набор органов еще не делает человека живым. Жизнь дает биение сердца, течение крови с лимфой.

Точно так же и в Системе государственных закупок. Организационную структуру оживляют протекающие в ней бизнес-процессы, которые осуществляются за счет координированной деятельности подразделений при решении общих задач. Взаимодействие подразделений обеспечивается регламентами.

Бизнес-процессы призваны решать задачи Системы государственных закупок. Процесс решения задач разбивается на этапы, и для каждого этапа разрабатывается методика его прохождения. Этапы, регламенты взаимодействия и методики прохождения этапов составляют технологии решения задач Системы государственных закупок.

Сочетание исполнительной вертикали в рамках лестницы служебного полномочия и горизонтальных связей в рамках бизнес-процессов и регламентов взаимодействия обеспечивают Системе государственных закупок одновременно:

- управляемость и контролируемость;
- гибкость и оперативность реагирования.

Формируется проект нового штатного расписания и разрабатывается новая кодировка рабочих мест. Код рабочего места определяет:

- должность;
- исполняемую функцию;
- решаемые задачи;
- компетенцию в области принятия решений:
  - формирования решений;
  - принятия решений;
  - реализации решений;
- ответственность;
- административное подчинение;

- регламенты взаимодействия.

К кодам рабочих мест привязываются:

- система мотивации;
- учет:
  - управленческий;
  - материальный;
- документооборот;
- система:
  - планов;
  - отчетности.

Рабочие места заполняются фамилиями. Фамилии привязываются к тарифной сетке. Каждому рабочему месту устанавливается должностная вилка.

Система кодировки рабочих мест совместно с фактическим ее наполнением сотрудниками, исполняемыми функциями, присвоенными разрядами, графиками отпусков, вводится в компьютер. Программное обеспечение либо разрабатывается самостоятельно, либо закупается. Компьютерная поддержка системы кодировки рабочих мест позволяет оперативно проводить анализ созданной организационной структуры.

Концепция новой организационной структуры формируется на основе:

- изучения основных бизнес-процессов;
- выявления разрывов в них;
- преодолении разрывов.

Новое штатное расписание кодируется. Система кодировки заполняется фамилиями, исполняемыми функциями, присвоенными разрядами, тарифными вилками и вводится в компьютер. Компьютерная поддержка позволяет оперативно проводить анализ текущей организационной структуры Системы государственных закупок.

РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ О СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Пакет положений о структурных подразделениях включает в себя:

- основные решаемые задачи;
- исполняемые функции;
- статус подразделения;
- подчиненность подразделения;
- регламенты взаимодействия;
- кодекс профессиональной этики;
- права и обязанности;
- структуру подразделения:

– состав;

– взаимосвязи;

- организацию работы.

В результате анализа технологий и бизнес-процессов выделяется класс задач, решаемый подразделением. Решение задач достигается через исполнение функций. На основе класса решаемых задач для подразделения определяются:

- статус;
- подчиненность.

Участие в реализации технологии требует, чтобы подразделения взаимодействовали друг с другом. Очередность и временные рамки взаимодействия дают регламент.

Для реализации технологий необходимо удерживать значения входных и выходных параметров в приемлемых коридорах. Выдерживать эти коридоры позволяет кодекс профессиональной этики.

Решение задач и исполнение функций требует прав и материально-финансовых ценностей, которыми подразделения и наделяются. Обязанностями подразделения становится:

- решение его задач;
- сохранение предоставленных ему материально-финансовых ценностей.

Задача подразделения считается решенной с момента приемки результатов другими подразделениями, для которых эти результаты являются входами.

Задачи подразделений могут быть сложными. В этом случае выделяется структура решаемых задач, под которую и формируется структура подразделений. Регламент взаимодействия структурных составляющих определяется технологией, а также ее воплощением в бизнес-процессе, решением общей задачи.

Организация работы подразделения складывается из воплощения используемых технологий в конкретные бизнес-процессы.

Окончательное распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями обсуждается и утверждается на совещании руководителей и администраторов.

Руководители подразделений формируют предварительные варианты Положений, которые затем утверждаются Генеральным директором.

Пакет положений о структурных подразделениях формируется на основе:

- анализа технологий;
- их воплощений в бизнес-процессах.

СОЗДАНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ О РУКОВОДЯЩЕМ РАБОТНИКЕ И ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ НА РАБОЧИЕ МЕСТА

Анализируются технологии и их воплощения в бизнес-процессах. Задачи и функции подразделений детализируются до уровня рабочих мест. Выполнение конкретных операций становится задачей:

- сотрудников;
- команд.

Задачей же руководителя становится такая организация работы, чтобы сотрудники:

- решали свои подзадачи;
- взаимодействовали таким образом, чтобы в процессе решения своих подзадач они решали еще и общие задачи подразделений.

Таким образом, создаются:

- положение о руководящем работнике;
- должностные инструкции сотрудников.

Положение о руководителе включает в себя:

- задачи, решаемые:
  - им лично;
  - подразделением;
- функции, исполняемые;
  - им лично;
  - подразделением;
- диапазоны:
  - ответственности;
  - компетенции;
- статус;
- регламенты взаимодействий:
  - вдоль исполнительной вертикали;
  - горизонтальных;
- список документов:
  - входящих к руководителю;
  - исходящих от руководителя;
  - визируемых руководителем;
- квалификационные требования.

Должностная инструкция включает в себя:

- общие положения;
- диапазоны:
  - компетенции;
  - ответственности;
  - полномочий;

- список документов:
  - входящих к сотруднику;
  - исходящих от сотрудника;
  - визируемых сотрудником;
- регламенты взаимодействий:
  - вдоль исполнительной вертикали;
  - горизонтальных;
- квалификационные требования.

Разрабатываются анкеты:

- должностные инструкции;
- описания рабочих мест.

Создается и утверждается приказом расписание анкетирование персонала. Термины анкетирования разъясняются на совещании.

Проводится анкетирование персонала и формируется предварительный вариант должностных инструкций, который затем согласуется с непосредственными руководителями сотрудников. Должностные инструкции стыкуются с:

- требованиями к кандидату на рабочее место;
- личностной спецификацией;
- требованиями к ведению документооборота на рабочем месте.

Формируется в окончательном варианте пакет документов:

- положений о руководящих работниках;
- должностных инструкций сотрудников.

Компьютерная база данных «Библиотека работ» дополняется должностными инструкциями в рамках единой информационной системы «Организационная структура Системы государственных закупок».

На основе анализа технологий и бизнес-процессов выделяются

- задачи:
  - подразделений;
  - команд;
  - сотрудников.
- регламенты взаимодействия:
  - подразделений;
  - команд;
  - сотрудников.
- исполняемые функции:
  - подразделений;
  - команд;
  - сотрудников.

Основной задачей руководителя является организация деятельности своего подразделения.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Разрабатываются и утверждаются следующие документы:

- Положение о Системе государственных закупок;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Коллегии;
- Положение о статусе Генерального директора;
- Положение о Ревизионной комиссии.

Положение о Системе государственных закупок создается на основе технологий обеспечения потребности государства в товарах и услугах. Описываются:

- место системы государственных закупок в этом процессе;
- решаемые задачи;
- исполняемые функции;
- регламенты взаимодействия с государственными организациями;
- выделяемые ресурсы:
  - административно-управленческие;
  - информационно-аналитические;
  - материально-финансовые.

Положение о системе государственных закупок создается на основе технологий обеспечения потребности государства в товарах и услугах.

РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Разрабатываются и утверждаются:

- Положение о структуре управления Системой государственных закупок в рамках регулярного менеджмента;
- Правила внутреннего делового распорядка;
- Положение о персонале;
- Кодекс деловой этики;
- Порядок урегулирования споров;
- Положение об оргструктуре и штатном расписании.

Система государственных закупок – большая и сложная структура. Свои цели она может реализовывать только за счет регулярного менеджмента, т.е. при помощи управленческих технологий.

Анализируются основные управленческие технологии и структурируются основные классы решаемых задач. Структура управления должна отвечать:

- технологиям;
- их воплощению в бизнес-процессы;

- основным классам:
  - решаемых задач;
  - исполняемых функций.

В идеале система управления строится по проектно-функциональному принципу. Функциональная составляющая:

- гарантирует техническое качество исполнения;
- минимизирует издержки за счет централизованного планирования использования ресурсов.

Проектная составляющая системы управления преодолевает разрывы, существующие между функциональными подразделениями, и отвечает за решение конечных задач Системы государственных закупок. Эта составляющая системы управления строится в соответствии со структурой технологий реализации целей Системы государственных закупок.

Технологии достижения целей реализуются в результате;

- исполнения сотрудниками своих функций;
- взаимодействия сотрудников между собой.

Внутренний деловой распорядок должен быть в максимальной степени подстроен под технологии и их воплощения в бизнес-процессы, т.е. должен облегчать сотрудникам, как исполнение их функций, так и взаимодействие между собой.

Реализация технологий в значительной степени опирается на обеспечение приемлемых коридоров параметров, описывающих:

- входы;
- операции.

Приемлемые коридоры входов и допустимый уровень качества работ по исполнению операций во многом определяется отношением персонала к своей работе. Кодекс профессиональной этики как раз обеспечивает добросовестное отношение сотрудников к своим профессиональным обязанностям.

В процессе исполнения своих обязанностей сотрудники могут столкнуться с:

- вакуумом функций;
- дублированием функций.

В первом случае нужная для реализации технологии функция не закреплена ни за одним сотрудником. Во втором случае – одна и та же функция закреплена за несколькими сотрудниками. В первом случае неясно, кто эту функцию должен исполнять. Во втором – у кого в распоряжении находятся полномочия, и кто за нее отвечает.

И в первом и во втором случаях возникает конфликт прав – ситуация, когда права четко не распределены, в результате чего возникает:

- пересечение прав;
- белые пятна прав.

Ситуации конфликта прав препятствуют эффективному течению бизнес-процессов. Поэтому должны быть предусмотрены правила и процедуры решения конфликта прав и конфликтных ситуаций.

Эффективное управление системой государственных закупок возможно только на основе системы регулярного менеджмента. Система управления должна включать в себя:

- функциональную составляющую;
- проектную составляющую.

Проектная составляющая системы управления строится в соответствии со структурой технологий реализации целей Системы государственных закупок. Внутренний распорядок дня подстраивается под протекающие бизнес-процессы с целью облегчения сотрудникам:

- исполнения своих функций;
- взаимодействия между собой.

АТТЕСТАЦИЯ И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Разрабатывается и утверждается положение об аттестации сотрудников и об аттестационной комиссии. На основе анализа технологий, методик, регламентов взаимодействия и бизнес процессов, выявляются требования к:

- руководителям;
- сотрудникам.

Разрабатываются оценочные листы уровня:

- профессиональных качеств;
- личностных качеств.

Аттестация проводится на основе требований к кандидату на рабочее место по:

- квалификации;
- профессиональным навыкам;
- знаниям и умениям;
- опыту работы;
- коммуникативным навыкам.

Результатом аттестации становятся:

- классы решений, которые сотрудник вправе:
  - формировать;
  - принимать;
  - реализовывать;
- мера ответственности сотрудника;
- функции, которые сотрудник вправе:

– исполнять на регулярной основе;
– замещать на временной основе.

Подбор новых сотрудников осуществляется также на основе:

- вакуума функций:
  – текущего;
  – планируемого;
- требований к кандидату на рабочее место.

Аттестация проводится на основе требований к кандидату на рабочее место:

- квалификации;
- профессиональных навыков;
- знаний и умений;
- опыта работы;
- коммуникативных навыков.

Результатом аттестации становятся:

- решения, которые сотрудник вправе:
  – формировать;
  – принимать;
  – реализовывать;
- мера ответственности сотрудника;
- функции, которые сотрудник вправе:
  – исполнять на регулярной основе;
  – замещать на временной основе.

ПОСТАНОВКА ДОКУМЕНТООБОРОТА

Взаимодействие сотрудников и подразделений должно документироваться. В этом случае становится возможным отслеживать:

- ход формирования решений;
- вклад в формирование, принятие и реализацию решений;
- ответственность за полученные результаты.

Во многом документооборот становится бумажным или электронным следом регламентов взаимодействия. Поэтому при постановке документооборота выделяются реперные точки:

- взаимодействия;
- фиксации результатов;
- контроля процесса.

Документооборот отражает взаимодействие:

- подразделений;
- сотрудников.

Взаимодействие нацелено на:

- формирование решений;
- принятие решений;
- реализацию решений.

Документооборот строится по реперным точкам:

- взаимодействия;
- фиксации результатов;
- контроля процесса:
  - формирования решений;
  - принятия решений;
  - реализации решений.

ПОСТАНОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Управленческий учет обеспечивает административно-управленческих работников всей информацией, необходимой для формирования, принятия и реализации решений. Доступность всей информации, необходимой для принятия решений, позволяет ставить вопрос о совершенствовании системы управления.

В финансовом аспекте управленческий учет отслеживает:

- издержки;
- места образования издержек;
- доход;
- места образования дохода;
- прибыль;
- средства получения прибыли;
- состояние средств получения прибыли.

Цели Системы государственных закупок реализуются при помощи технологий. Соответственно, управленческий учет контролирует:

- технологии в их структуре:
  - собственно технологии;
  - регламенты;
  - методики;
  - операции;
  - бизнес-процессы;
- средства и результаты реализации технологий;
- графики:

– объемов работ;
– результатов;
– доходы:
  – наличные деньги;
  – счета к оплате;
  – контракты;
– издержки;
  – наличные деньги;
  – счета к оплате;
  – контракты;

- прибыли.

Таким образом, параметры контроля структурируются и привязываются к:

- подразделениям;
- командам;
- рабочим местам.

Для параметров задается коридор приемлемых значений. Задаются также точки пороговые значения, предполагающие:

- вмешательство руководства;
- принятие чрезвычайных мер:
  – введение сверхурочных работ;
  – замену:
    – руководителя проекта;
    – членов команды;
  – снятие части финансирования;
  – приостановку проекта;
  – ликвидацию проекта.

Пороговые значения параметров предполагается градуировать следующим образом:

- коридор приемлемых значений;
- коридор упругих (обратимых) деформаций:
  – потери качества жизни:
    – сверхурочные работы;
    – авралы;
  – отставания по:
  – денежным поступлениям;
  – срокам выполнения работ;
  – опережения по издержкам;
- неупругие (необратимые) деформации:
  – падение дохода;
  – снижение эффективности функционирования;

– потери:
  – исполняемых функций;
  – позиций ассортимента;
  – ниш;
  – полей бизнеса;
– угрозы функционированию Системы государственных закупок.

Управленческий учет привязывается к технологиям реализации целей Системы государственных закупок и бизнес-процессам как технологиям, воплощенным в плоть и кровь организации. Цель управленческого учета состоит в обеспечении административно-управленческих работников всей информацией, необходимой для формирования, принятия и реализации решений.

ВВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МАТЕРИАЛЬНОГО УЧЕТА

На основе изучения бизнес процессов, определяются функции, которые исполняет сотрудник. В ряде случаев исполнение функций возможно только за счет использования материальных ценностей. Материально-финансовые потоки при этом максимально упрощаются на стадии реинжиниринга бизнес-процессов.

В этом случае материально-технические ценности естественным образом попадают в сферу пользования:

- подразделений;
- сотрудников.

Категории материально-финансового учета должны:

- иметь экономический смысл;
- быть:
  – простыми;
  – доступными для понимания.

Материально-финансовый учет строится на основе упрощения материально-финансовых потоков. Для этого производится реинжиниринг бизнес процессов.

В реструктурированных бизнес процессах материально-финансовые ценности оказываются в функциональном распоряжении:

- подразделений;

- команд;
- сотрудников.

Функциональное распоряжение материально-финансовыми ценностями оформляется в виде материальной ответственности:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Разрабатывается и привязывается к рабочим местам система мотивации:

- материальной;
- социальной;
- ценностной.

На основе анализа технологий достижения целей Системы государственных закупок и их оформления в виде бизнес-процессов, выделяются цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Система мотивации привязывается к степени достижения этих целей. Цели сотрудников закрепляются в виде целей их рабочих мест. На основе целей рабочих мест формируется коридор их мотивации.

Цель мотивации – стимулировать персонал к реализации целей Системы государственных закупок, которые достигаются за счет использования технологий.

Анализ технологий и их воплощений в виде конкретных бизнес-процессов позволяет выделить цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников;
- рабочих мест.

Система мотивации привязывается к степени достижения этих целей.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Формируются разделяемые сотрудниками:

- ценности;
- шаблоны;

- стереотипы;
- традиции.

Формированию коллективных ценностей, стереотипов, традиций способствуют:

- коллективные мероприятия;
- знаки и символы принадлежности к Системе государственных закупок.

Корпоративная культура задействует не столько логическую природу сотрудников, сколько эмоциональную. Она дает почувствовать принадлежность к Системе государственных закупок и гордость от этой принадлежности. Коллективные мероприятия, а также знаки и символы принадлежности, как раз и опираются на эмоциональную природу персонала.

Корпоративную культуру целесообразно формировать и развивать преимущественно методами положительного подкрепления. Связано это с тем, что отрицательное подкрепление, т.е. наказание, дестимулирует сотрудников, препятствуя проявлению их:

- творческой природы;
- инициативы.

Стабилизации кризисных ситуаций экономического характера требует проявления этих качеств персонала, что обуславливает смещение акцентов в сторону положительного подкрепления.

Вклад в формирование и развитие корпоративной культуры следует стимулировать, широко применяя методы не только материальной , но и мотивации:

- социальной;
- ценностной.

Инструментами положительного подкрепления могут быть:

- публичная благодарность;
- памятный подарок;
- внесение в книгу особых заслуг сотрудников Системы государственных закупок.

На основе изучения технологий и бизнес-процессов формируются цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Корпоративная культура – ценности, стереотипы, шаблоны, традиции. Формируются и развиваются те ценности, стереотипы, традиции, которые способствуют достижению поставленных целей.

Корпоративную культуру следует формировать преимущественно методами положительного подкрепления.

Инструментами положительного подкрепления могут быть:

- публичная благодарность;
- памятный подарок;

- внесение в книгу особых заслуг сотрудников Системы государственных закупок.

Существенную роль в формировании и развитии корпоративной культуры имеют:

- коллективные мероприятия;
- знаки и символы принадлежности к:
  - — команде;
  - — подразделению;
  - — Системе государственных закупок.

ПРИВЯЗКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК К КОНКРЕТНЫМ РАБОЧИМ МЕСТАМ

Привязка финансового планирования и управления системой государственных закупок к конкретным рабочим местам осуществляется на основе:

- технологий достижения результатов;
- регламентов взаимодействия;
- методик прохождения этапов;
- операций, составляющих методики;
- реальных бизнес-процессов как воплощенных технологий.

Технология – способ достижения цели. В процессе описания технологии эти цели структурируются по:

- этапам;
- времени.

Воплощение технологии в бизнес-процесс оборачивается привязкой этапов технологии к подразделениям, задачей которых становится прохождение этих этапов. Цели этапов становятся целями подразделений.

Методики описывают способы прохождения этапов. Сами методики состоят из операций, которые выполняют:

- сотрудники;
- команды сотрудников.

Цели операций становятся целями сотрудников. Эти цели привязываются к конкретным рабочим местам.

Управление системой государственных закупок и финансовое планирование привязывается к конкретным рабочим местам на основе:

- технологий достижения результатов;
- регламентов взаимодействия;
- методик прохождения этапов;
- операций, составляющих методики;
- реальных бизнес-процессов как воплощенных технологий.

Задание для самопроверки

Методология формирования стратегии

1. Задача

Разработать систему мер, направленных на обеспечение целевого использования материально-финансовых ресурсов.

2. Индивидуальная/групповая работа

Разработать план мероприятий по реформированию организационной структуры Вашей организации.

Задания

Приложить механизмы оценки предложений.

3. Групповая работа

Обсудить в группе полученные результаты.

Список слайдов

1. Разрезы эффективности вложений
2. Методология организационного проектирования системы государственных закупок
3. Система обеспечения целевого использования материально-финансовых ресурсов
4. Система обеспечения целевого использования материально-финансовых ресурсов (продолжение)
5. Инструменты целевого использования финансовых ресурсов
6. Основа финансового планирования
7. Нулевая база бюджетирования
8. Оценка и отбор проектов
9. Структурирование бюджета
10. Назначение раскраски финансовых потоков
11. Основы ранжирования цветов
12. Структура угроз
13. Назначение ранжирования цветов
14. Взаимодействия службы макроэкономического анализа
15. Реформирование путем выделения функций
16. Назначение фиксации и анализа существующего расписания
17. Разрывы в организационной структуре
18. Качество
19. Назначение словаря
20. Концепция новой организационной структуры
21. Пакет положений о структурных подразделениях
22. Положения о руководящих работниках
23. Положение о Системе государственных закупок
24. Внутренний распорядок дня
25. Аттестация сотрудников
26. Постановка документооборота
27. Управленческий учет
28. Построение материально-финансового учета
29. Построение системы мотивации
30. Формирование корпоративной культуры организации
31. Привязка управления Системы государственных закупок к рабочим местам

Реинжиниринг бизнес-процессов в системе государственных закупок

Занятие 4

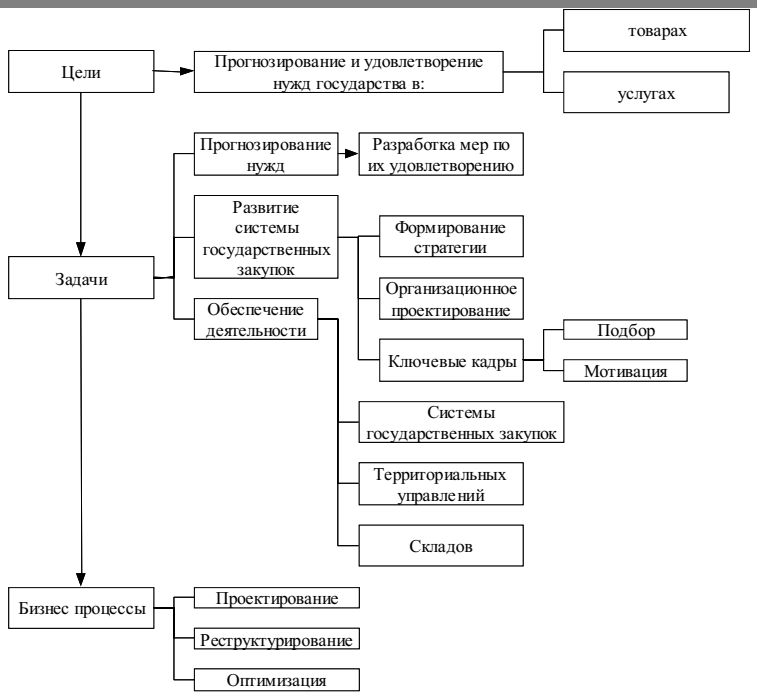
Механизмы реализации

1. Разрезы эффективности вложений

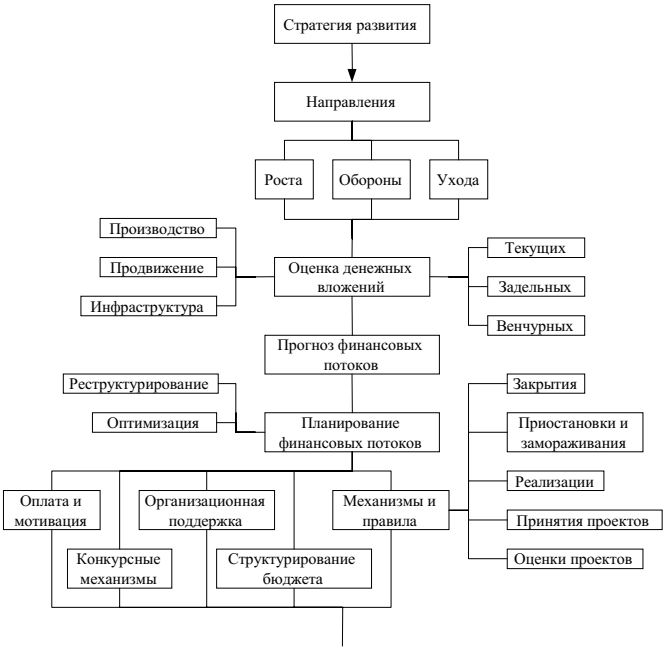
Эффективность вложений рассматривается в разрезах:

- текущих вложений;
- задельных вложений;
- венчурных вложений.

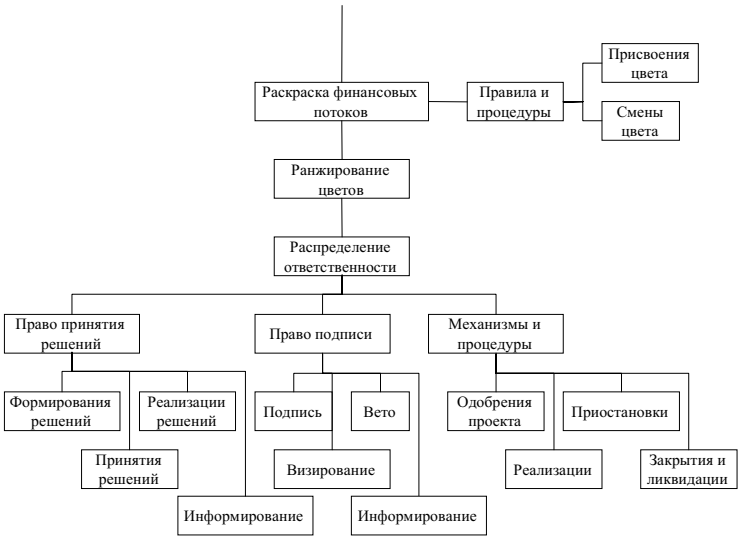
2. Методология организационного проектирования системы государственных закупок



3. Система обеспечения целевого использования материально-финансовых ресурсов



4. Система обеспечения целевого использования материально-финансовых ресурсов
(продолжение)



5. Инструменты целевого использования финансовых ресурсов

Целевое использование финансовых ресурсов достигается за счет:

- организации сплошного бизнес-процесса от формирования решений до контроля реализации;
- привнесения в процесс принятия решений всей необходимой информации;
- распределения компетенции, исключающего:
  - ✓распыление власти;
  - ✓излишнюю концентрацию власти;
- создания системы противовесов и взаимного контроля.

6. Основа финансового планирования

Основу финансового планирования составляют:

- прогнозирование финансовых потоков;
- оценка, ранжирование и отбор проектов;
- контроль исполнение финансового плана.

7. Нулевая база бюджетирования

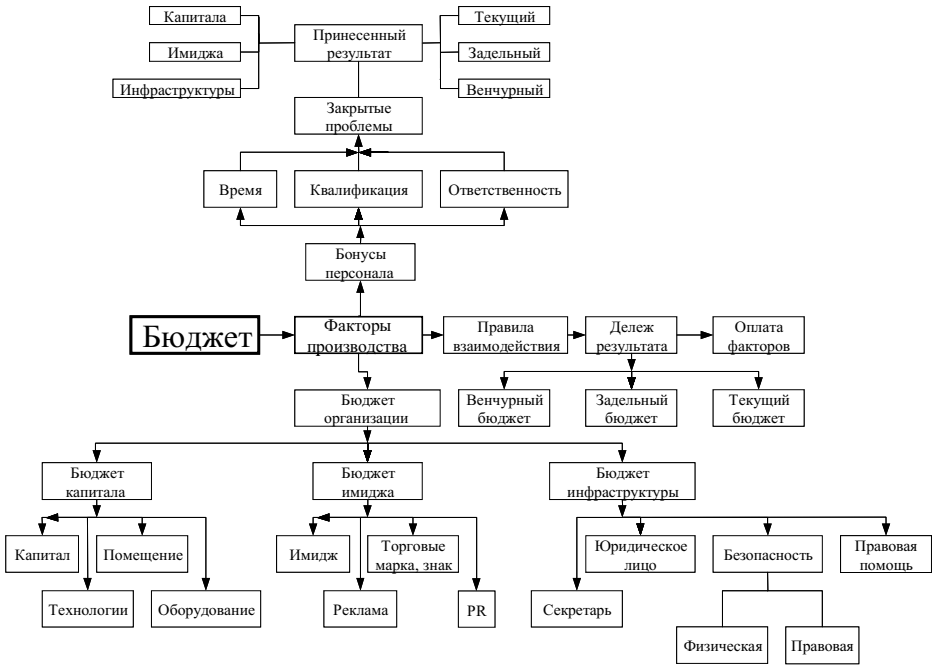
НУЛЕВАЯ БАЗА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ – такое планирование издержек, при котором подразделения должны обосновывать заново каждую статью расходов.

8. Оценка и отбор проектов

При оценке и отборе проектов следует применять конкурсные механизмы, стимулирующие предоставление достоверной информации. Также, помимо чисто финансовых критериев, следует учитывать критерии, связанные с:

- потенциалом:
  - средства восстановления потенциала;
  - собственно потенциал;
  - средства реализации потенциала;
- эффективностью:
  - минимизацией издержек;
  - минимизацией упущенной выгоды.

9. Структурирование бюджета



10. Назначение раскраски финансовых потоков

Раскраска финансовых потоков позволяет отслеживать перетоки денег между:

- подразделениями;
- статьями расходов.

11. Основы ранжирования цветов

Ранжирование цветов расходной части производится на основе:

- важности статей расходов для осуществления системой государственных закупок своей деятельности;
- эффективности денежных трат

(соотношение $\frac{\text{результат}}{\text{издержки получения результата}}$),

производимых по статьям.

12. Структура угроз

Структура угроз:

- упругие деформации:
  - ✓ потеря качества жизни (авралы, сверхурочные работы);
  - ✓ обратимые денежные потери;
  - ✓ обратимое снижение эффективности функционирования;
- неупругие деформации:
  - ✓ необратимые денежные потери;
  - ✓ необратимое снижение эффективности функционирования;
  - ✓ потери сегментов рынка;
  - ✓ потери сфер деятельности Системы государственных закупок;
  - ✓ угроза функционированию Системы государственных закупок.

13. Назначение ранжирования цветов

Ранжирование цветов позволяет защитить финансовый план от:

- колебаний его доходной части;
- урезания финансирования отдельных существенных статей по причине дефицита времени;
- несанкционированного перераспределения финансовых средств.

14. Взаимодействия службы макроэкономического анализа

15. Реформирование путем выделения функций

Реформирование целесообразно проводить путем выделения в управлениях специальных функций с последующим их оформлением в качестве подразделений. Большая часть функций может быть выделена в рамках одного управления. Однако, существуют функций, которые могут исполняться только в рамках нескольких подразделений.

16. Назначение фиксации и анализа существующего расписания

Фиксация и анализ существующего штатного расписания позволяет выявить:

- несоответствие работ и функций;
- дублирование функций;
- вакуум функций.

17. Разрывы в организационной структуре

Разрывы в организационной структуре Системы государственных закупок препятствуют реализации ее функций.

Разрывы выявляются в результате:

- сравнительного анализа протекающих бизнес-процессов и организационной структуры;
- совещаний руководителей верхнего управленческого звена.

Разрывы преодолеваются при помощи:

- преобразований организационной структуры;
- регламентов взаимодействия;
- команд и комитетов, состоящих из сотрудников разных подразделений.

18. Качество

Термин качество может быть интерпретирован совершенно по-разному:

- техническое качество:
  - ✓ диапазон технических параметров;
  - ✓ срок службы;
  - ✓ срок службы до первого отказа;
  - ✓ интервал между отказами;
  - ✓ издержки ликвидации отказов;
- потребительское качество пользования:
  - ✓ корзина:
  - – потребительских качеств;
  - – фактически используемых потребительских качеств;
  - – удобство пользования;
- качество обслуживания:
  - ✓ удобство;
  - ✓ быстрота;
  - ✓ близость;
  - ✓ полнота удовлетворения.

19. Назначение словаря

Словарь:

- объясняет специальные термины и категории;
- исключает двусмысленное понимание распоряжение руководителей;
- снимает барьеры интерпретации между различными подразделениями.

20. Концепция новой организационной структуры

Концепция новой организационной структуры формируется на основе:

- изучения основных бизнес-процессов;
- выявления разрывов в них;
- преодолении разрывов.

Новое штатное расписание кодируется. Система кодировки заполняется фамилиями, исполняемыми функциями, присвоенными разрядами, тарифными вилками и вводится в компьютер. Компьютерная поддержка позволяет оперативно проводить анализ текущей организационной структуры Системы государственных закупок.

21. Пакет положений о структурных подразделениях

Пакет положений о структурных подразделениях формируется на основе анализа:

- технологий;
- их воплощений в бизнес-процессах.

22. Положения о руководящих работниках

На основе анализа технологий и бизнес-процессов выделяются

- задачи:
  - ✓ подразделений;
  - ✓ команд;
  - ✓ сотрудников.
- регламенты взаимодействия:
  - ✓ подразделений;
  - ✓ команд;
  - ✓ сотрудников.
- исполняемые функции:
  - ✓ подразделений;
  - ✓ команд;
  - ✓ сотрудников.

Основной задачей руководителя является организация деятельности своего подразделения.

23. Положение о Системе государственных закупок

Положение о Системе государственных закупок создается на основе технологий обеспечения потребности государства в товарах и услугах.

24. Внутренний распорядок дня

Эффективное управление системой государственных закупок возможно только на основе системы регулярного менеджмента. Система управления должна включать в себя:

- функциональную составляющую;
- проектную составляющую.

Проектная составляющая системы управления строится в соответствии со структурой технологий реализации целей Системы государственных закупок. Внутренний распорядок дня подстраивается под протекающие бизнес-процессы с целью облегчения сотрудникам:

- исполнения своих функций;
- взаимодействия между собой.

25. Аттестация сотрудников

Аттестация проводится на основе требований к кандидату на рабочее место:

- квалификации;
- профессиональных навыков;
- знаний и умений;
- опыта работы;
- коммуникативных навыков.

Результатом аттестации становятся:

- решения, которые сотрудник вправе:
  - ✓ формировать;
  - ✓ принимать;
  - ✓ реализовывать;
- мера ответственности сотрудника;
- функции, которые сотрудник вправе:
  - ✓ исполнять на регулярной основе;
  - ✓ замещать на временной основе.

26. Постановка документооборота

Документооборот отражает взаимодействие:

- подразделений;
- сотрудников.

Взаимодействие нацелено на:

- формирование решений;
- принятие решений;
- реализацию решений.

Документооборот строится по реперным точкам:

- взаимодействия;
- фиксации результатов;
- контроля процесса:
  - ✓ формирования решений;
  - ✓ принятия решений;
  - ✓ реализации решений.

27. Управленческий учет

Управленческий учет привязывается к технологиям реализации целей Системы государственных закупок и бизнес-процессам как технологиям, воплощенным в плоть и кровь организации. Цель управленческого учета состоит в обеспечении административно-управленческих работников всей информацией, необходимой для формирования, принятия и реализации решений.

28. Построение материально-финансового учета

Материально-финансовый учет строится на основе упрощения материально-финансовых потоков. Для этого производится реинжиниринг бизнес-процессов.

В реструктурированных бизнес-процессах материально-финансовые ценности оказываются в функциональном распоряжении:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Функциональное распоряжение материально-финансовыми ценностями оформляется в виде материальной ответственности:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

29. Построение системы мотивации

Цель мотивации – стимулировать персонал к реализации целей Системы государственных закупок, которые достигаются за счет использования технологий.

Анализ технологий и их воплощений в виде конкретных бизнес-процессов позволяет выделить цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников;
- рабочих мест.

Система мотивации привязывается к степени достижения этих целей.

30. Формирование корпоративной культуры организации

На основе изучения технологий и бизнес-процессов, формируются цели:

- подразделений;
- команд;
- сотрудников.

Корпоративная культура – ценности, стереотипы, шаблоны, традиции. Формируются и развиваются те ценности, стереотипы, традиции, которые способствуют достижению поставленных целей.

Корпоративную культуру следует формировать преимущественно методами положительного подкрепления.

Инструментами положительного подкрепления могут быть:

- публичная благодарность;
- памятный подарок;
- внесение в книгу особых заслуг сотрудников Системы государственных закупок.

Существенную роль в формировании и развитии корпоративной культуры имеют:

- коллективные мероприятия;
- знаки и символы принадлежности к:
  - ✓ команде;
  - ✓ подразделению;
  - ✓ Системе государственных закупок.

31. Привязка управления Системы государственных закупок к рабочим местам

Управление системой государственных закупок и финансовое планирование привязывается к конкретным рабочим местам на основе:

- технологий достижения результатов;
- регламентов взаимодействия;
- методик прохождения этапов;
- операций, составляющих методики;
- реальных бизнес-процессов как воплощенных технологий.

Литература

1. *Тренев Н.Н.* Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 352 с.
2. *Тренев Н.Н.* Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. – М.: ПРИОР, 2002. – 240 с.
3. *Тренев Н.Н*, Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2001. – 96 с.
4. *Леонтьев С.В.*, *Масютин С.А.*, *Тренев В.Н.* Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 336 с.
5. *Балашов В.Г.*, *Ириков В.А.* Технологии повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: ПРИОР, 2002. – 512 с.
6. *Томпсон А.А.* мл, *Стрикленд III.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001, – 412 с.
7. *Минцберг Г.*, *Альстрэнд Б.*, *Лэмпел Дж.* Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.
8. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
9. *Ньюстром Дж.В.*, *Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб: Изд-во «ПИТЕР», 2000. – 448 с.
10. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992. – 400 с.
11. *Хайек Ф.А.* Пагубная самонадеянность. – М.: Новости, 1992. – 303 с.
12. *Морита А.* Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.

Заключение

Через систему государственных закупок проходят значительные материально-финансовые потоки. Ошибки при управлении ими могут привести к существенным потерям. В целях исключения ошибок применяются специальные правила, процедуры, регламенты принятия решений, которые:

- учитывают относящуюся к делу информацию;
- формируют коридоры приемлемых вариантов;
- исключают излишние:
  - концентрацию власти;
  - распыление власти;
- опираются на систему противовесов и взаимного контроля.

Приложение

Словарь используемых терминов

Активная ценность – ценность, используемая в обороте, т.е. значимая для достижения целей системы государственных закупок.

Антизатратный механизм распределения ресурсов – механизм распределения ресурсов, в котором подразделения стимулируются к минимизации своих издержек.

Баланс капитала – баланс экспорта и импорта, плюс переток инвестиционного капитала.

Бюджетинг – планирование во времени графиков денежных поступлений и платежей с целью выявления и исключения кассовых разрывов.

Вакуум функций – неисполняемые функции, например, незаполненные персоналом.

Горизонтальные связи – связи в организации, основанные на общности интересов.

Диапазон управления – число подчиненных, приходящихся на одного руководителя.

Жесткость цен при движении вниз – снижение ВВП при не уменьшающихся ценах.

Задача – цель в заданных рамках ресурсов и времени.

Институт – организационное образование в экономике.

Исполнительная вертикаль – связи, основанные на должностном подчинении.

Карьерная лестница – структура основных ступеней продвижения персонала в их взаимосвязи.

Кассовый разрыв – временный дефицит наличных денег, когда их не хватает для осуществления текущих платежей.

Ключевые кадры – сотрудники, от деятельности которых зависит успех реализации целей Системы государственных закупок.

Командная работа – работа в составе команды по решению конечных задач.

Коммуникативные навыки – навыки общения, устанавливания контактов.

Коммуникативный барьер – барьер в приеме, интерпретации и передаче информации.

Конкурентная стратегия – стратегия, связанная с формированием и развитием конкурентных преимуществ.

Конкуренция качеством – приобретение конкурентных преимуществ за счет обеспечения качества продукции.

Конкуренция ценой – приобретение конкурентных преимуществ за счет лидерства в цене (минимальных цен).

Конкурсный механизм распределения ресурсов – механизм распределения ресурсов, в котором ресурс получает то подразделение, которое больше денег за него дает.

Конфликт прав – ситуация, в которой права различных лиц пересекаются в том или ином аспекте.

Коридор безразличия – поле деятельности, не затрагивающее существенно чьих-либо интересов.

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками.

Ликвидность – качество, характеризующее ценности с точки зрения возможности быстро и без потерь перевести их в наличные деньги.

Личный продукт – продукт, потребление которого одним лицом исключает его потребление другим лицом. Примерами личного продукта могут быть буханка хлеба, костюм, автомобиль.

Логистика – управление доставкой и хранением с целью минимизации издержек.

Межкультурный барьер – барьер, возникающий вследствие различных ценностей, шаблонов, стереотипов, традиций.

Методика – видение ее места; класс достигаемых целей в своей структуре; структура работ; расписание работ, т.е. наложение структуры работ на временные и ресурсные рамки.

Механизмы, защищенные от манипулирования – механизмы распределения ресурсов, стимулирующие подразделения предоставлять достоверную и надежную информацию.

Миссия – основная цель существования.

Мотивация материальная – стимулирование при помощи зарплаты, премий, льгот, доступа к благам.

Мотивация социальная – стимулирование при помощи статуса, кабинета, престижа.

Мотивация ценностная – стимулирование при помощи творческого характера труда, служения разделяемым ценностям.

Нулевая база бюджетирования – такое планирование издержек, при котором подразделения должны обосновывать заново каждую статью расходов.

Объективная оценка – оценка, не зависящая от личностного фактора.

Общественный продукт (public good) – продукт, потребление которого одним лицом не исключает его же потребления другим лицом. К числу общественных продуктов относятся, например, информация, свет от электрической лампочки.

перативное управление – управление процессом решения текущих задач.

Описание работ – общее видение того, что должно быть сделано.

Основная стратегия – стратегия, объясняющая на каких сегментах рынках развиваться, с каких уходить и на каких закрепляться.

Отрицательное подкрепление – дестимулирование нежелательных действий при помощи наказаний.

Планирование карьеры – планирование продвижение персонала по карьерной лестнице, а также планирование приобретения тех знаний и умений, которые необходимы для такого продвижения.

Пассивная ценность – ценность, исключенная из оборота, т.е. не используемая в процессе достижения целей системы государственных закупок.

Планирование «сверху вниз» – планирование объемов продаж, основанное на изучении макроэкономических тенденций и тенденций текущих продаж.

Планирование «снизу вверх» – планирование объемов продаж, основанное на суммировании оценок дилеров и продавцов относительно их возможностей.

Планирование «снизу вверх» и «сверху вниз» – планирование объемов продаж, в котором дилеры и продавцы защищают свои планы «снизу вверх» перед подразделением маркетинга, разработавшим план «сверху вниз».

Платежный баланс – баланс денежных платежей и поступлений.

Позиционирование на рынке – формирование своей позиции на рынке по отношению к: структуре запросов клиентов; позициям конкурентов.

Положительное подкрепление – стимулирование желательных действий при помощи поощрений.

Портфель запасов – номенклатура и объем хранимых запасов.

Разрыв в бизнес-процессе – операция или взаимодействие, не поддержанные структурным подразделением, штатным расписанием или регламентом взаимодействия.

Расписание работ – структура работ с наложенными на нее ресурсными и временными ограничениями.

Регламент – очередность и временные рамки взаимодействия.

Реперная точка – точка с показательными характеристиками. Реперные точки используются в качестве инструментов контроля.

Скорость обращения денег – среднее число денежных операций купли-продажи в единицу времени, измеренное по отношению ко всей денежной массе.

Спецификация работ – формальные требования к выполняемой работе и получаемым результатам.

Стратегические биения – стратегическая несовместимость интересов.

Стратегическое управление – управление потенциалом развития.

Стратегия роста – стратегия расширения объема продаж.

Стратегия обороны – стратегия стабилизации объема продаж и закрепления своих клиентов.

Стратегия ухода – стратегия извлечения прибыли и денег, вложенных в этот сегмент рынка.

Структура работ – разложение с учетом всех взаимосвязей сложной работы на более простые.

Тактическое управления – управление процессом реализации потенциала.

Технология достижения цели – это последовательность этапов, методики прохождения этапов, регламенты взаимодействия, коридоры приемлемых входов и выходов.

Трансакционные издержки – издержки организации операций.

Упущенная выгода – ценность наилучшего решения, которое не было принято.

Функциональная стратегия – стратегия, показывающая, что должны делать подразделения для реализации стратегических целей Системы государственных закупок.