

# Стандарты как инструмент построения механизма управления корпорацией

В процессе консолидации предприятий высоких технологий в рамках структуры государственной корпорации одной из важных задач является построение механизма управления, позволяющего эффективно использовать активы предприятий и оптимизировать инвестиции в новые проекты.

Одним из инструментов, который может способствовать построению такого механизма управления, является «стандартизация» и «контроль результатов».

Стандартами в данном контексте мы называем либо структурное описание объекта или процесса, либо методики, регламентирующие порядок, нормативы и т.д. Рассмотрим каждый актив и применимые к нему стандарты.

## 1. Актив «Кадры».

**«Организационная и штатная структура»** - стандарт, регулирующий количество и состав специалистов на каждом предприятии. Для выработки стандартов необходимо проанализировать предприятия госкорпорации и выявить группы, к которым их можно отнести – индустриальные (наличие в структуре предприятия специфичных подразделений) или функциональные, по месту в производственной цепочке (например, сервисные подразделения), определить оптимальное соотношение производственного и управленческого персонала. Наличие такого стандарта позволит оптимизировать и контролировать затраты на содержание персонала по существующим предприятиям, легко планировать соответствующие статьи затрат в новых проектах.

**«Квалификация»** - стандарт, описывающий качество специалистов на каждом предприятии. В условиях недостатка на свободном рынке квалифицированных специалистов и управленцев структурированное знание о ресурсах, которыми обладает то или иное предприятие, превращается не только в инструмент управления рисками, но и может быть рыночным преимуществом. Создание информационной базы данных, описывающей детально квалификацию специалиста, уровень и программу образования, состав семьи, условия проживания вплоть до состояния здоровья позволит оценивать возможность комплектации специалистами новых инвестиционных проектов, использовать внутренние ресурсы для передачи знаний и подготовки молодых специалистов, целевым образом развивать те или иные позиции управленческого уровня, - т.е. управлять кадровыми ресурсами также, как производственными мощностями: создавать, улучшать, перемещать.

**«Механизмы мотивации и оценки»** - стандарт, ориентированный на разграничение ответственности и определение набора финансовых и производственных показателей, входящих в зону персональной ответственности менеджера. Использование таких стандартов обеспечивает совпадение стратегических целей предприятия и персональных целей менеджеров, эффективное управление пакетом вознаграждений в соответствии с достигнутыми результатами.

## **2. Актив «Материальные запасы».**

**«Регламент снабжения»** – стандарт, позволяющий оптимизировать затраты, связанные с закупкой производственных материалов, тем самым высвободить оборотные средства. В него входят: создание единых справочников материалов, создание единых справочников поставщиков с последующими процедурами аттестации и классификации, управления ценами поставки материалов за счет заключения корпоративных контрактов и/или централизации службы закупки, определение и ведение минимального уровня складских запасов материалов, регламентация процедуры заявочной компании. Внедрение информационных систем для контроля материальных запасов позволяет более эффективно использовать материальные запасы предприятий, находящихся в одном территориальном кусте.

## **3. Актив «Производственные фонды».**

**«Структурирование описание производственных средств и зданий/сооружений»** - стандарт, позволяющий управлять процессами планирования производственных мощностей и графиками проведения работ по техническому обслуживанию и ремонтам. Информация о том, какими производственными мощностями и инструментами обладает то или иное предприятие, позволяет более эффективно использовать их при размещении тех или иных производственных заказов, планировать производство новых товарных позиций. Переход к превентивным плановым ремонтам позволит управлять затратами на закупку комплектующих, более эффективно использовать сервисные ресурсы, вплоть до создания выделенных специализированных подразделений.

## **4. Актив «Технологии и инвестиции».**

**«Планирование инвестиционных проектов и их оценка»** - стандарт, позволяющий регламентировать рассмотрение инвестиционных заявок. Создание критериев оценки инвестиционной привлекательности новых проектов, регламентированный порядок привлечения внешних экспертов позволит уйти от субъективизма и принимать взвешенные решения об объектах инвестиций.

**«Учет затрат и контроль исполнения»** - стандарт, предназначенный для проектного учета и мониторинга статуса большого количества проектов, позволяющий руководству получать отчет об инвестиционных проектах на базе ключевых бизнес-показателей.

#### **5. Актив «Финансы и корпоративные сервисы».**

К корпоративным сервисам в первую очередь относят казначейские и бухгалтерские службы.

**«Финансовое обслуживание»** - стандарт, направленный на регламентацию выбора и дальнейшей работы с финансовыми институтами. Сокращение перечня банков, выбор ограниченного количества банков-партнеров – это шаги, которые ведут к сокращению затрат по банковскому обслуживанию, позволяет кредитоваться на более выгодных условиях и, в конечном итоге, ведут к созданию централизованного казначейства.

**«Планирование, учет и отчетность»** - набор стандартов, включающих в себя

- единые принципы для учетных политик предприятий,
- единый корпоративный план счетов,
- единые методики планирования и расчета себестоимости продукции (в соответствии со спецификой индустрии и/или тем или иным отрезком производственного процесса),
- оптимальный набор отчетности, обеспечивающей процессы бюджетного и производственного планирования, консолидации, трансформации для МСФО (при необходимости) и поддерживающий принятие управленческих решений.

Внедрение таких стандартов позволяет обеспечивать как взаимозаменяемость сотрудников, так и возможную централизацию учетных служб, по крайней мере, на уровне региональных кустов, что с одной стороны снижает затраты на персонал, с другой стороны, обеспечивать распространение и поддержку учетных стандартов для различных предприятий.

#### **6. Актив «Информация»**

Для того чтобы управлять, нужна информация. Структурированная информация уже сама по себе является активом, поскольку представляет собой либо определенную базу знаний, либо набор финансовых, количественных, производственных показателей.

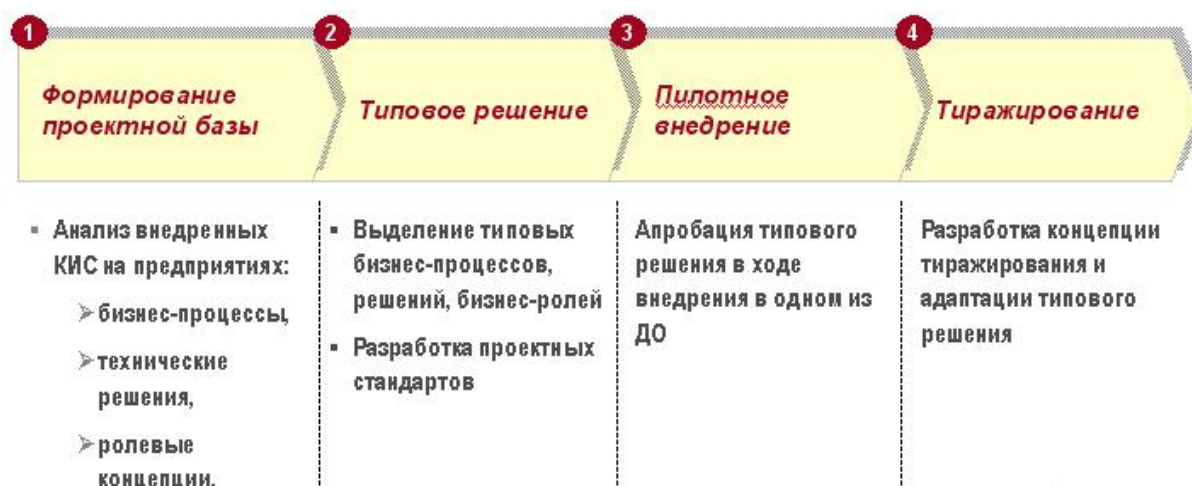
**Стандарты в области создания, пополнения, хранения и представления информации** определяются тем активом, который эта информация описывает.

Тем не менее, по видам эти стандарты можно классифицировать как:

- 1) программное обеспечение
- 2) каналы связи и передачи информации

- 3) аппаратное обеспечение
- 4) офисное оборудование
- 5) регламент функционирования и структура сервисных служб по сопровождению и обслуживанию.

Для решения задач по разработке вышеперечисленных стандартов, реализации проектов по их внедрению, и дальнейшему контролю за соблюдением стандартов необходимо **создание отдельной структуры**. Такая структура включает в себя подразделения по соответствующей активам направленности и контролирующее подразделение (типа внутреннего аудита) и которая с привлечением внешних специализированных ресурсов (на первое время) сможет осуществлять подобные методологические и информационные проекты для предприятий корпорации.



В идеале результатом деятельности такой структуры при создании новых предприятий или подразделений является:

- Оценка возврата инвестиций,
- Предложение типовой организационно-штатной структуры,
- Квалификационные требования к производственному и управленческому персоналу,
- Рекомендации по обучению и мотивации,
- Набор рекомендованных поставщиков для обеспечения производственного цикла,
- Условия контрактации и ценообразования,
- Выбор партнера по финансовому обслуживанию,
- Учетные регламенты,
- Набор корпоративной отчетности,
- Типовая информационная система как система учета, отчетности и хранилища знаний.