

## **Пути снижения издержек на инфраструктурное обеспечение бизнеса**

*Елена Непомящая*

В конце апреля Центр предпринимательства США-Россия и Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (ВЭШ СПбГУЭФ) провели семинар «Пути снижения издержек на инфраструктурное обеспечение бизнеса». На мероприятии руководители наиболее открытых компаний и академической профессуры рассказали о своем виденье теории и практики вопроса.

Что касается темы семинара то, по мнению профессора Высшей экономической школы СПбГУЭФ Николая Иванова, она исключительно важна: издержки на инфраструктуру нередко вторые после расходов на зарплату, материалы, оборудование (более подробно см. статью Н.Н. Иванова [«Управление инфраструктурным обеспечением деятельности предприятий и организаций»](#) в предыдущем выпуске).

Издержки на обслуживание инфраструктуры особенно сильно проявляются в сфере управления недвижимостью. Они и были темой первого выступления.

### **Сначала – мотивация человека, затем – сокращение издержек**

«После кризиса 1998 года мы впервые задумались о затратах на содержание зданий церковных приходов, в том числе, памятников культурного наследия, которые Церкви переданы в безвозмездное пользование. – Так начал свое выступление Юрий Шестаков – представитель Миссионерского фонда диакона Андрея Кураева. – Первый опыт по созданию инфраструктуры для оптимизации издержек у нас был печальный: в организациях, которые мы создавали, в том числе с участием прихожан или членов попечительских советов в качестве учредителей, быстро проявлялся конфликт интересов собственников и прихода. (Люди пытались использовать авторитет Церкви в чисто корыстных целях.)

Затем мы начали все сначала и быстро получили положительный результат, поскольку Церковь – это, наверное, единственный институт, который может быстро привлечь серьезный интеллектуальный ресурс – специалистов разных направлений, независимо от их религиозной принадлежности».

Задачи, которые приходские учреждения ставят перед собой, можно сформулировать примерно так: во-первых, вновь созданные организации должны мотивировать людей к предпринимательству и добросовестному труду, во-вторых, в них должен быть налажен качественный подбор кадров и, наконец, введено корректное нормирование труда. После этого можно будет говорить о сокращении издержек этих организаций на содержание зданий, и т.д.

Проблемы, с которыми столкнулись приходские учреждения, носят как общий, так и частный характер. Общие вопросы – значительные затраты времени и средств на

постановку и совершенствование системы управления предприятием (а это постоянный процесс), поскольку структурные изменения требуют сокращения или набора персонала, решения организационно-правовых вопросов, вопросов нормирования и пр. К частным можно отнести финансовую неоднородность доходов – где-то больший доход, где-то – меньший. Остановились на доходах с меньшим доходом, поскольку они не имеют серьезных спонсоров, а живут за счет собственных средств. «Часть этих доходов – поясняет Юрий Шестаков – имели минимальное финансирование из местного и федерального бюджета, но люди, которые занимались ассигнованием, как это часто бывает в России, хотели влиять на распределение денег. Поэтому сначала было решено создать собственную организацию, которая могла бы участвовать в тендерах на проведение работ, например по объектам культурного наследия, но потом они просто отказались от бюджетного финансирования».

В итоге в 2005 году были созданы предприятия, которые на 100% принадлежали доходам. На первых порах таких предприятий было три. Предполагалось, что с развитием проекта участие доходов в уставном капитале каждого предприятия должно сократиться до 50% , а возможно и до 25% (плюс 1 акция), чтобы они как потребители услуг могли влиять на принятие решений. В том числе, предотвращать монопольный сговор при определении цен на услуги, оказываемые доходам.

Материальные затраты этих предприятий на содержание зданий доходов должны были покрываться частично из средств доходов, частично за счет оказания услуг сторонним организациям. Планировалось, что в итоге 20% объемов работ предприятий будут составлять бесприбыльные работы по обслуживанию зданий доходов и 80% – прибыльные услуги сторонним организациям. Сегодня созданные компании практически подошли к реализации этой идеи.

Вопрос мотивации сотрудников – самый сложный – был решен следующим образом: в уставном капитале предприятия до 12,5 % принадлежит управленцам и до 12,1% - квалифицированным рабочим. «Это решение было направлено на предотвращение конфликта интересов между работодателем и работником – резюмирует Юрий Шестаков. – Если собственников не устраивает работа данного предприятия, то они раз в полгода или раз в год на собрании акционеров могут разобрать все аспекты деятельности. Все сотрудники участвуют в распределении прибыли, которая формируется за счет оказания услуг сторонним организациям, хотя, честно скажу, прибыль очень маленькая. В прошлом году впервые была получена балансовая прибыль около 1 млн. рублей»

Проблема набора и обучения персонала решалась с использованием стандартной схемы: всех сотрудников разделили на четыре категории: А – управленцы и самые квалифицированные рабочие, с которыми контракт заключается на срок от 3 и до 10 лет, В – специалисты высшей категории (контракт на 3-5 лет), С – средней квалификации (контракт на 2-3 года), D – рабочие низкой квалификации, которых можно сократить при минимизации потерь (контракт до 1 года). Для создания хорошего коллектива предпочтительна ротация сотрудников из категории в категорию (срок ротации разный, а обучение финансирует компания). Однако не исключен и набор специалистов со стороны.

«Следующая задача, которая встала перед нами – продолжает Юрий – нормирование труда и стимулирование работника, которые в России до сих пор практически очень мало применяются. Мы решили применить метод самонормирования: 1 час рабочего человека стоит, например, 130 рублей и если он справляется за 0,7 часа, то оплата все равно составит 130 рублей. Нормирование труда – процесс трудоемкий и в нем участвуют директор, главный инженер, энергетик, технолог, бухгалтер, экономисты. В течение 3-х лет мы выработывали нормы на определенные виды услуг, которые время от времени пересматриваем с учетом инфляции цен потребительской корзины.

В целом эффект от создания такой системы стимулирования колоссальный: с 2005 года издержки на содержание зданий сократились на 68%». Парируя вопрос участников семинара о качестве услуг, Юрий сказал, что качество хорошее: «Обеспечивали эксплуатацию зданий 12 объектов, а теперь – еще 70. Плюс – у нас 50% объемов – сторонние заказы. В прошлом году взяли в эксплуатацию шесть жилых домов в Москве, правда, тут много вопросов – за год мы «вышли в ноль». Отвечая на вопрос о нерешенных проблемах, Юрий Шестаков отметил, что главные трудности лежат в сфере учета и нормирования, а также приходится сдерживать темпы роста предприятий, поскольку не хватает квалифицированных специалистов, и на их подготовку уходит много времени. *(Отдельную статью г-на Шестакова на тему «Горизонтальная кооперация как средство выживания в экономическом кризисе» вы можете найти в конце этого выпуска электронного бюллетеня – прим. ред.).*

### **Снизить издержки сложно, увеличить доходы – можно**

Ольга Аширметова, первый заместитель генерального директора ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ» ([www.lenpoligraphmash.spb.ru](http://www.lenpoligraphmash.spb.ru), холдинг состоит из 19 предприятий, выпускающих полиграфическое оборудование, в основном по государственному заказу) говорит, что работа по снижению издержек – повседневная жизнь менеджмента компании и «поскольку снизить издержки подразделений весьма проблематично, то задумались над увеличением их доходов».

Топ-менеджер не скрывает, что темпы роста затрат в предыдущие годы были больше, чем рост доходов, в чем повинны как монополисты, так и расходы на инфраструктуру. Что касается экономии затрат на инфраструктуру, то ее пытались осуществить на путях укрупнения подразделений: объединили отделы материально-технического снабжения, отделы внешней комплектации, экономические службы разных структур холдинга. При этом эффект был не только экономического характера: «Нам выгоднее контролировать одну службу закупок, – объясняет Ольга Аширметова, – а не несколько, например, в отношении надежности наших поставщиков (сегодня существует масса предприятий, которыми интересуются правоохранительные органы). Следующий плюс – улучшение координации между производственно-технологическими службами и службой закупок: технологи обязаны предлагать различные типы материалов, а снабженцы определяют, что выгоднее закупать. Широких тендеров по закупкам мы не проводим, но обсуждение закупок идет, и если отклонение от цены более чем на 5%, то ищем альтернативного

поставщика. (Причина 5%-го порога в том, что в госзаказ заложен темп роста цен на изделия в 2009 году – не более 6%)

Что касается непосредственно производства – мы в числе инициаторов создания информационно-технологического кластера машиностроения и металлообработки в Петербурге и участвуем в создании единой информационной системы. Последняя позволяет видеть свободные производственные мощности и поэтому за последний год объем заказов, размещаемых нами на стороне, вырос на 30%.

В целом вопрос аутсорсинга дискуссионный – в области строительства нам удалось организовать рентабельную работу собственного коллектива, тем более что сегодня строительные работы подешевели в цене. По другим направлениям – не могу рассказать об удачах: была попытка создать в рамках нашей структуры самостоятельное предприятие по обслуживанию сложной техники (станков с ЧПУ), но вывести его даже на самоокупаемость не получилось: наши специалисты довольно узкого профиля и поэтому не смогли найти заказы на стороне».

Говоря о дополнительных доходах, которые приносят отдельные структуры холдинга, Ольга Аширметова обозначила весьма разные направления извлечения дополнительной прибыли. Во-первых, служба информационных технологий за год разработала комплексную информационную систему (КИС) «Каскад», используемую для управления «ЛЕНПОЛИГРАФМАШЕМ». Такое решение IT-задачи считают на предприятии более выгодным, чем закупка импортной системы. Кроме того, версии КИС «КАСКАД» оказались востребованными другими предприятиями.

Во-вторых, транспортный цех, который Ольга Аширметова назвала самым консервативным, начал приносить деньги, после того как заменил ненужные большегрузные автомобили и автобусы на малотоннажные машины. Это позволило транспортникам оказывать услуги арендаторам и сотрудникам предприятия (последним со скидками, что является формой материальной помощи, в то время как рост зарплаты заморожен). Вместе с тем, сегодня отдельные структуры холдинга могут оптимизировать затраты на перевозки, используя информационную систему «Попутчик».

Деревообрабатывающее производство теперь занято не только изготовлением специальной упаковочной тары по оборонному заказу, но и мебели для загородного отдыха и заказами на садовые домики и дачную мебель. Юридическая служба идет по тому же пути – оказывает услуги сторонним организациям и физическим лицам (сотрудникам бесплатно, что для них тоже является формой поддержки в кризис)».

После такой презентации «ЛЕНПОЛИГРАФМАША» участники семинара решили, что у предприятия не осталось никаких проблем. Однако Ольга Аширметова разуверила их: «Во-первых, конец апреля, а государственный оборонный заказ, который составляет 80% объемов выручки предприятия, еще не размещен и мы живем на ресурсах, сэкономленных в прошлом году, и на кредитах. Плюс – не загруженные мощности и старое оборудование, которое начали заменять в прошлом году с использованием субсидий городского бюджета

С.-Петербурга, а в этом году нет субсидий – нет и нового оборудования. К тому же отложен из-за кризиса переезд предприятия из центра города в промышленную зону».

### **Сервис должен осознавать себя как часть основного бизнеса**

**Сергей Ладэ**, менеджер по персоналу ЗАО “БАТ-СПБ” ([www.batrussia.ru](http://www.batrussia.ru)), выделяет три фактора, существенных для оптимизации затрат на инфраструктуру. К ним он относит развитие аутсорсинга, рациональное использование человеческих и производственных ресурсов, а также наличие соответствующей культуры отношений между структурами основного бизнеса и сервисными подразделениями.

«Если бы не аутсорсинг, – говорит – он, то структура нашего предприятия была бы излишне разветвленной, а управление – чрезмерно трудоемким. На сегодня у нас многие функции, например столовая, уборка (клининг), логистика, отдел безопасности либо целиком, либо частично переведены на аутсорсинг и инсорсинг».

Принять решение об аутсорсинге, как считает Сергей, можно, используя “концепцию ежа”: ежик выживает за счет того, что умеет лучше всех сворачиваться в клубок и защищаться колючками, так и бизнес должен делать только то, что делает лучше других, а остальное – отдавать на аутсорсинг. Это не всегда дешевле, но всегда качественнее.

Нередко компании боятся аутсорсинга только потому, что не хотят терять контроль над частью бизнеса, пускать посторонних людей на свою территорию и решать проблемы, возникающие на первых порах. Относительно проблем: важно с первого момента выстраивать партнерские, а не диктаторские отношения и учитывать интересы друг друга. Важно также правильно принимать работников компании-поставщика услуг. «Это – задача менеджмента – продолжает Сергей Ладэ – объяснить, что если наши партнеры хорошо выполняют свои обязанности согласно договору, то их манера общения между собой, национальность, или что-то ещё – дело десятое».

Сокращение издержек за счет рационального использования человеческих и производственных ресурсов Сергей Ладэ продемонстрировал на примере конкретного производства, с определенными пиками по объемам выпуска продукции. Например, объемы производства мороженого летом рентабельней наращивать, а зимой снижать. Однако производство может иметь колебания не только сезонного характера, но и в более коротком периоде: месячные или даже недельные. Как известно, идеальная ситуация, когда объемы производства (и соответственно количество работников) полностью соответствуют спросу.

«По персоналу вопрос решен так: у нас есть определенное число постоянных и временных работников – продолжает Сергей Ладэ. Постоянный персонал мы обучаем, и у нас есть, например, операторы, которые могут работать на разных типах машин. Временные работники, которых присылают рекрутинговые агентства на несколько дней или месяцев, не имеют особой квалификации».



И третий фактор, влияющий на инфраструктурные издержки – стимулирование работников обслуживающих (сервисных) подразделений, которые должны быть вовлечены в реализацию целей основного бизнеса и осознавать себя частью целого. Сергей считает, что если мотивация сотрудников – только зарплата, годовой бонус и «социальный пакет», то подразделение наверняка станет балластом. Что делать, чтобы этого не случилось? «Прежде всего – говорит он – менеджмент компании должен шаг за шагом выстраивать определенную культуру отношений. Во-первых, должны быть обозначены общие цели для основных и сервисных структур и объявлено о вознаграждении за их достижение (задачи, присущие только обслуживающему подразделению, могут быть включены в общий список целей и задач). Кроме того, сервисная структура должна быть вовлечена в общие мотивационные программы (например, поощряющие инициативу), совместные мероприятия (совещания), систему обучения сотрудников, вплоть до "командировки" их на основное производство и т.д.»

Допустим, постановка задачи для HR может быть такой: HR должен быть не отделом кадров, а подразделением, которое работает над оптимизацией структуры предприятия, обеспечивает успешность бизнеса сегодня и завтра с точки зрения наличия профессиональных кадров и т.п.

Отвечая на вопрос о нормировании труда персонала, Сергей Ладэ сказал, что в должностных инструкциях обозначен объем полномочий и масштаб бюджета, в пределах которых сотрудник может принимать решения, и за которые он несет ответственность. В конце года проходит оценка работы сотрудника, которая влияет на увеличение его дохода, и, в какой-то мере, может влиять на карьерный рост.

**«Мы управляем не столько процессами, сколько прибылью, стоимостью, выручкой....»**

Егор Федоров (профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита С.-Петербургского государственного университета путей сообщения) начал с несколько парадоксального утверждения: «Снизить издержки на инфраструктурное обеспечение нереально, они могут только возрасти». Почему? Потому, что материальные и нематериальные активы (нам нужен не просто сбыт, а еще и маркетинг, не просто формирование запасов и обеспечение транспортных перевозок, а логистика, не просто управление, а бюджетное управление) постоянно физически и морально стареют и нуждаются в обновлении.

«Надо смириться с тем, что сократить издержки нельзя, – добавляет он, – а надо контролировать и сдерживать их рост». Каким образом? Во-первых, материальные и нематериальные активы должны приносить дополнительные доходы, благодаря диверсификации деятельности предприятия. Это значит надо искать, как еще заработать на имеющейся инфраструктуре.

Во-вторых, надо быть готовым к перепрофилированию некоторых направлений бизнеса. Например, если у вас есть магазин и рядом с ним – автостоянка, то вполне возможно, что магазин за отсутствием прибыли прикажет долго жить, а автостоянка – сохранится.

И, наконец, профессор считает, что надо менять подход к затратам на оплату труда руководителей среднего звена: надо научиться управлять ими, хотя креативностью управлять сложно, но надо хотя бы сужать рамки неопределенности. Креативный менеджер по Федорову должен предлагать направления использования ресурсов, которые будут воздействовать на цену, объем производства, сбыт товаров, потребление исходного материала и т.д., а не просто «осваивать» выделенный ему бюджет.

Можно сказать, что менеджер, предлагая ввод нового объекта в эксплуатацию (нового здания, специалиста, отдела, программы) должен видеть перспективы его дальнейшего прибыльного использования. «Этого, как правило, – считает профессор – не происходит и предприятие обрастает большим объемом, например, IT-оборудования и технологий, которыми оно не в состоянии воспользоваться.

На сегодня мы научились управлять затратами только на исполнителя основных технологических операций, которому мы можем сказать – твоя зарплата 130 руб. в час, или мы умеем составить технологическую карту. При этом менеджер, который может хвастать: «Я рулю большим бюджетом, а могу и большим», как правило, не боится финансовых санкций за неэффективные управленческие решения и не чувствует своей ответственности.

Егор Федоров акцентирует внимание на финансовых показателях, которыми должен руководствоваться менеджер: «Мы управляем не столько процессами, сколько прибылью, стоимостью, выручкой и т. д.». Резюме – менеджер должен чувствовать ответственность за принятые им решения и пытаться прогнозировать судьбу использования активов, что невозможно без учета издержек на эти решения. В любом случае инфраструктура должна зарабатывать на себя, иначе она съедает компанию.

© The U.S. Russia Center for Entrepreneurship