

Россия, г. Москва, 125080, ул. Врубеля, 12  
Тел.: +7 (095) 797-87-30, +7 (095) 797-80-50 факс: +7 (095) 797-87-33, +7 (095) 797-80-51  
e-mail: [info@aksion.com](mailto:info@aksion.com); <http://www.aksion.com>

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ № 26

22 ноября 2004 г.

### Уважаемые господа!

В Информационно-аналитическом бюллетене публикуются материалы, помогающие руководителям предприятий решать наиболее острые проблемы, с которыми они сталкиваются в своей работе.

Вы можете присылать свои пожелания относительно тематики бюллетеня Елене Волковой по электронной почте [elenav@aksion.com](mailto:elenav@aksion.com). Дополнительную подписку можно оформить здесь: <http://subscription.centreinvest.com>. Если Вы не хотите получать наш Информационно-аналитический бюллетень, достаточно сообщить об этом по обратной связи [elenav@aksion.com](mailto:elenav@aksion.com).

#### **В этом выпуске:**

- А. Оптимизация кадрового потенциала компаний. (Интервью с директором консультационной компании «АксионБКГ» (ЦентрИнвест Групп) Игорем Вениаминовичем Пастернаком).**
- Б. Киотский протокол и Россия: содержание, возможные плюсы и издержки присоединения.**
- В. ЕБРР: прогноз экономического развития России.**

## А. Оптимизация кадрового потенциала компаний. Интервью с директором консультационной компании «АксионБКГ» (ЦентрИнвест Груп) Игорем Вениаминовичем Пастернаком



*Корр.: Уважаемый Игорь Вениаминович, последние годы российские нефтяные компании большое внимание уделяют вопросу оптимизации кадрового потенциала, в частности, сокращению численности персонала. Как Вы можете прокомментировать неослабевающий интерес к*

*этому вопросу?*

**И. П.:** Нефтяной рынок является рынком чистой конкуренции, где ни одна отдельно взятая компания не может оказать большого влияния на уровень текущих цен. Ключевой показатель результативности нефтедобывающего бизнеса – себестоимость единицы нефти. Рыночная ситуация в настоящее время благоприятная, но она меняется быстро и не всегда поддается прогнозам. Поэтому необходимо быть всегда готовым к развитию событий по наихудшему из сценариев – падению цены на нефть, при котором есть только один способ обеспечения рентабельности – сокращение внутрифирменных издержек. Нефтяные компании должны заниматься поиском более экономичных методов работы для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ. В этой связи оптимизация кадрового потенциала имеет стратегическое значение и является одной из ключевых программ экономии.

*Корр.: Что включает в себя понятие «оптимальный кадровый потенциал»?*

**И. П.:** Это прежде всего минимальное число людей, выполняющих необходимую работу наилучшим образом.

Затраты на фонд оплаты труда составляют до одной пятой себестоимости добываемой на

предприятиях нефти, поэтому грамотная политика оптимизации кадрового потенциала может привести к ощутимой экономии издержек. Кроме того, с людскими ресурсами прямо пропорционально связаны материальные ресурсы, и сокращение одних может привести к сокращению других.

*Корр.: Какова существующая практика «оптимизации кадрового потенциала» в нефтяных компаниях? Что делается в большинстве случаев не так?*

**И. П.:** Хотелось бы обратить особое внимание на тенденции в мировой практике в области повышения профессионализма работников. За последние десять лет мировые нефтегазовые компании сократили численность почти в два раза, резко повысили эффективность добычи, внедрили информационные технологии для поддержки управленческих процессов и осуществления мониторинга. По оценке Рустэма Шагиева, доктора экономических наук, директора Института нефтегазового бизнеса, «сегодня в цене каждой тонны западной нефти два доллара приходится на компьютеры и информационные технологии».

В российских компаниях практика, как правило, следующая:

- За критерии принимаются различные отношения, включающие численность, которые существуют в зарубежных компаниях.
- Проводится сравнительный анализ с аналогичными показателями собственной компании, выявляется разница.
- Выполняется расчет сокращения численности (в процентном выражении от общей численности) по различным уровням управления и направлениям деятельности.

При этом разница в технической оснащенности и квалификации персонала значительная.

Надо признать, что на сегодняшний день западные компании обладают более высоким уровнем производственных и управленческих технологий, замещающих затраты труда человека автоматическими системами мониторинга добычи, развитыми системами сбора, обработки и анализа информации и т. д.

Поэтому указанный подход может приносить положительные результаты до определенного момента, дальше которого будут отмечаться негативные последствия. Вот некоторые из них:

- перегрузка персонала – работа до 14 ч/сут.,
- некачественное выполнение требуемой работы.

Эти факторы приводят к падению морального духа сотрудников, что напрямую сказывается на результатах труда и преданности интересам компании. Чтобы как-то снизить нагрузку на работников и в зависимости от условий сокращения прибегают к различным ухищрениям:

- увольнение сотрудников и их прием по трудовому соглашению;
- создание новых подразделений;
- перевод сотрудников аппарата управления в цеховые структуры.

Обычно присутствуют все перечисленные последствия. Почему это происходит? Потому что, по сути, остается прежний порядок выполнения работ, который обязательно востребует соответствующую ему численность.

Существующие бизнес-процессы часто не формализованы и, следовательно, не стандартизированы. Как один из результатов – в одинаковом бизнесе участвуют различные организационно-управленческие структуры и должностные позиции сотрудников. В такой ситуации невозможно разработать корпоративные нормативы численности, внедрить единую систему оценки результатов труда. Но главное заключается в том, что существующие трудовые задания и их распределение в бизнес-процессах не являются эффективной системой. При многоступенчатой передаче ответственности трудно оценить результаты труда участника процесса, трудовое

задание которого представляет собой слишком узкий фрагмент. Ответственность связана только с этим фрагментом, а не с конечными результатами процесса.

Менеджеры меняют организационные структуры управления, а не структуры процессов. При этом организационные структуры не всегда соответствуют требованиям бизнес-процессов. Например, не учитывается тот факт, что каждый дополнительный отдел – это дополнительный барьер на пути к эффективности.

Технические инновации не всегда обеспечивают одновременное повышение качества операций и сокращение затрат. Внедрение новой техники не связано с изменением бизнес-процессов. В результате происходит увеличение обслуживающего персонала, так как новая техника предъявляет более высокие требования к квалификации.

**Корр.:** Как Вы оцениваете резервы сокращения персонала?

**И. П.:** Как показывает практика работы с крупными компаниями, резервы имеются, и существенные. Резерв численности из-за выполнения работ устаревшими методами составляет не менее 30%. Он связан с применением нетрадиционных организационных способов выполнения работы даже без применения технических достижений.

Устаревшие регламенты, нормы и правила по технике безопасности и охране труда, изданные десятилетия назад, исключают всякое доверие, а, следовательно, и уважение к исполнителю. При изучении данных правил создается впечатление, что обслуживающий персонал – это малообразованные, никчемные люди. Это порой ничем не обоснованные согласования каждого шага с руководителем, заполнение груды документов, наличие наблюдающих.

Необходимо внести существенные изменения в привычный мир работы. Как показала недавняя практика работы ЦентрИнвест Групп по данной теме в крупнейшей нефтяной компании, изменение ряда бизнес-процессов только через перераспределение трудовых заданий и сокращение числа участников позволило сократить издержки на процессы в 5-7 раз!

**Корр.:** С чего нужно начинать оптимизацию численности, и какой порядок шагов Вы предлагаете?

**И. П.:** Прежде всего с того, как спроектированы потоки работ, т. е. бизнес-процессы. Следовательно, начинать надо с подготовительного этапа, который включает реструктуризацию (усовершенствование) бизнес-процессов.

Далее перепроектированный процесс необходимо делать стандартом компании.

Стандартный бизнес-процесс определит новые квалификационные требования. Особо нужно отметить необходимость проведения сквозной аттестации сотрудников и проверки соответствия квалификации и профессиональной подготовки выполняемым функциям и трудовым заданиям. Неоднократно в процессе работы нам приходилось встречаться с ситуациями, когда просто обучение специалиста базовым навыкам работы с программами Microsoft Office позволяло сократить затраты времени на подготовку отчетности в десятки раз. Следовательно, данные о квалификационной составляющей определяют программы обучения.

Комплекты стандартных бизнес-процессов определяют стандартные организационно-управленческие структуры.

Стандартная организационно-управленческая структура включает стандартное название подразделений, должностей, стандартные должностные инструкции и определяет стандартные механизмы управления, норматив численности и стандартную систему мотивации.

Корпоративный стандарт норматива численности требует единого стандарта на выполнение одинаковой работы, т. е. идентичные бизнес-процессы во всех подразделениях должны выполняться одинаково.

**Корр.:** И последний вопрос. Вы связываете оптимизацию численности сотрудников с

оптимизацией бизнес-процессов. Можно ли в этом случае идти по пути реинжиниринга бизнес-процессов?

**И. П.:** Сегодня некоторые компании подошли к такому барьеру, когда просто более интенсивная работа в рамках существующих бизнес-процессов не может привести к значительному повышению эффективности труда. Необходим реинжиниринг, но реинжиниринг – это инновации. Здесь уместно привести цитату Тома Питерса: "100% инноваций – как в бизнесе, так и в политике – появляются на свет не в результате анализа ситуации, а благодаря тем людям, которых окончательно "достало" текущее положение вещей". То есть все зависит от человеческого фактора и прежде всего – от степени готовности руководителей к радикальным преобразованиям. Другими словами, проектируемые структуры бизнес-процессов зависят от амбиций высших менеджеров. Сегодня в компаниях уже есть менеджеры, готовые к проведению реинжиниринга. Важное место занимает и готовность корпоративной культуры. Если она не поддерживает радикальные изменения, то лучше не осуществлять их, а начинать с адаптации корпоративной культуры к предполагаемым изменениям.

Следующая задача – создание команды единомышленников из специалистов, способных фундаментально переосмыслить способы ведения своего бизнеса. Все остальное зависит от мотивации, искусства менеджмента, технических и квалификационных возможностей, хотя последние изменить достаточно просто через программы обучения.

Сам я сторонник радикального изменения процессов вместо их отладки ради достижения незначительных результатов. Бизнес-процессы я всегда оцениваю через набор реинжиниринговых принципов.

(Интервью опубликовано в журнале «Регион: Восток-Запад», № 1 за 2004 г.)

## **Б. Киотский протокол и Россия: содержание, возможные плюсы и издержки присоединения**

5 ноября с. г. Президент РФ В. Путин подписал закон о ратификации Киотского протокола. Через 90 дней после подписания Протокол вступает в силу. Это событие не осталось незамеченным средствами массовой информации, в которых отмечалось, что принятие Россией положительного решения явилось итоговой чертой, проведенной подо всеми спорами и разногласиями вокруг Протокола.

Так что же представляет из себя Киотский протокол, и почему он вызывал столько споров? Почему Россия так долго не соглашалась ратифицировать его, и как ратификация может отразиться на российских предприятиях? В данной статье мы попытались ответить на эти вопросы, основываясь на анализе имеющейся на сегодня информации и мнениях ведущих экономистов и ученых.

Основное содержание Киотского протокола таково: для решения экологической проблемы потепления климата Земли развитые страны и страны с переходной экономикой должны взять на себя обязательство к 2008–2012 гг. снизить выбросы парниковых газов (углекислого газа, метана, закиси азота и др.) на 5,2% по сравнению с уровнем 1990 г. Если у страны-участницы объем выбросов меньше предусмотренного лимита, то она может продать свои неиспользованные квоты на выброс стране, у которой этот лимит превышен.

Протокол был принят в японском городе Киото в 1997 г., его подписали более 180 стран, а ратифицировали 126 стран (до ратификации Россией). Однако только сейчас он вступает в действие. И для этого имелось несколько причин, самая главная из которых заключалась в том, что по условию вступления Протокола в силу требовалось, чтобы доля выбросов парниковых газов ратифицировавшими его государствами составляла не менее 55% от мировых. Несмотря на все усилия Европейского Союза, очень долго не удавалось набрать необходимое количество участников. Соединенные Штаты, на долю которых приходится 35% мирового объема выброса парниковых газов, еще в 2001 г. заявили о своем отказе ратифицировать Киотский протокол, мотивировав это тем, что американская экономика может существенно пострадать от выполнения взятых по Протоколу обязательств, и тем, что необходимость его принятия окончательно не доказана.

Россия, подписавшая Протокол 11 марта 1999 г., всегда являлась желанным участником Киотского протокола, позволяющим ввести этот документ в действие, поскольку на долю нашей страны приходится 17% всех выбросов. Однако долгое время мы не спешили ратифицировать Протокол, придерживаясь той же точки зрения, что и США, хотя и в более мягкой форме.

И действительно, основания для колебаний были весьма весомыми, поскольку разные точки зрения по этому вопросу занимали многие ученые, экономисты и политики. Так, против ратификации Протокола активно выступил советник Президента РФ по экономике Андрей Илларионов. По его мнению, Протокол нельзя было ратифицировать до тех пор, пока не просчитаны все выгоды и издержки от его принятия для России, и вполне вероятно, что для соблюдения условий Протокола стране придется пожертвовать развитием своей перерабатывающей промышленности. А. Илларионов неоднократно заявлял, что условия Протокола носят дискриминационный характер по отношению к России, поскольку не учитывают, что из-за сурового климата нашей страны ей требуется сжигать больше топлива на обогрев, чем в любой из стран Евросоюза.

Такой же точки зрения придерживается и директор Института по изменению климата и экологии РАН Юрий Израэль, который, кроме того, указывал, что торговля квотами может



оказаться не столь выгодным мероприятием, поскольку уже сейчас Европа установила на них очень низкие цены.

О том, что вступление Протокола в силу не вызовет значительного сокращения выбросов парниковых газов и поэтому не решит проблемы глобального потепления, неоднократно говорил глава **Института проблем глобализации Михаил Делягин**. По его словам, реальная связь этого документа с предотвращением угрозы глобального потепления отсутствует.

Против присоединения нашей страны к Киотскому протоколу было приведено немало доводов на семинаре в Российской академии наук в мае с. г. Российские и иностранные ученые пришли к заключению, что до сих пор нет четкого научного обоснования связи глобального потепления с выбросами парниковых газов. Климат Земли действительно незначительно потеплел, но, скорее всего, это следствие усиления солнечной активности.

Многие противники Протокола также высказывали мнение о том, что на самом деле основная цель Киотского протокола состоит в формировании из Евросоюза «единого сверхгосударства» путем навязывания всему миру европейской энергосберегающей модели.

Однако у Киотского протокола оказалось и немало сторонников. За ратификацию Протокола не раз выступал директор **Института водных проблем РАН Виктор Данилов-Данильян**. Он считает, что необходимо в ближайшее время уменьшить антропогенное воздействие на атмосферу Земли для сохранения ее климатического баланса, и Протокол предоставляет для этого международные и национальные механизмы.

О несомненных выгодах участия России в Протоколе говорил директор **Центра экологической политики России Владимир Захаров**. По его словам, Киотский протокол – это не только благо для экологии, но и возможность для России получить весомую экономическую выгоду от торговли квотами и внедрения на предприятиях современных ресурсосберегающих технологий. Также следует принять во внимание и то политическое преимущество, которое наша страна получит от ратификации – ее голос будет значительно весомей при отстаивании наших национальных интересов.

Еще один сторонник Протокола – **министр промышленности и энергетики РФ Виктор Христенко** – признал, что «по сути Киотский протокол представляет собой формирование нового сектора на глобальном рынке, и рынок этот интересен и перспективен».

За скорейшую ратификацию Киотского протокола выступили представители бизнеса, в том числе такие гиганты, как **Газпром** и **РАО ЕЭС**. Последнее учредило **Энергетический углеродный фонд** и провело инвентаризацию выбросов на своих предприятиях. Крупнейшие российские энергетические компании надеются в рамках Протокола быстрее модернизировать свою отрасль и повысить ее энергоэффективность.

#### Основные аргументы сторонников и противников ратификации Киотского протокола

ЗА	ПРОТИВ
<b>Экология</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• предотвращение необратимого изменения климата на планете;</li> <li>• уменьшение вредного влияния промышленности на природу;</li> <li>• предотвращение таяния вечной мерзлоты для сохранения инфраструктуры городов и промышленных центров Севера России;</li> <li>• более ответственное отношение бизнеса к экологии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие строгих научных доказательств зависимости глобального потепления климата от выбросов парниковых газов, а не от естественных причин, таких, как усиление солнечной активности;</li> <li>• невозможность оказать значительное влияние на рост концентрации парниковых газов в атмосфере посредством выполнения условий Протокола;</li> <li>• положительные эффекты потепления климата России, такие, как улучшение условий для</li> </ul>

ЗА	ПРОТИВ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• переход на возобновляемые источники энергии.</li> </ul>	сельского хозяйства, транспорта, сокращение расходов на отопление.
<b>Экономика</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уменьшение себестоимости продукции и повышение ее конкурентоспособности за счет снижения энергоемкости производства;</li> <li>• возможность привлечения иностранных инвесторов для осуществления совместных проектов по снижению энергоемкости;</li> <li>• контроль за использованием топливных ресурсов (угля, нефти, газа);</li> <li>• ускорение модернизации и технического перевооружения предприятий;</li> <li>• развитие отечественных высоких технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие экономической оценки выгод и затрат реализации Протокола для нашей страны;</li> <li>• сдерживание роста производства в энергоемких отраслях промышленности, таких как теплоэлектроэнергетика, металлургия, целлюлозно-бумажная промышленность, производство цемента, ЖКХ.</li> </ul>
<b>Торговля квотами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность получения значительной выгоды от торговли квотами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невозможность найти покупателей на продаваемые Россией квоты;</li> <li>• отсутствие реальной выгоды из-за низких цен на квоты.</li> </ul>
<b>Политика</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность отстаивать национальные экономические интересы в рамках Евросоюза;</li> <li>• укрепление старых и налаживание новых торговых отношений с Евросоюзом;</li> <li>• облегчение процедуры вступления России в ВТО.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подчинение навязываемой Европейским Союзом модели хозяйствования, ущемляющей национальные интересы;</li> <li>• дискриминационные для России условия вступления, а именно:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– отказ учитывать минимально необходимый выброс парниковых газов, возникающий в результате обеспечения жизни людей в условиях сурового климата России;</li> <li>– отказ учитывать долю углекислого газа, поглощенного российскими лесными массивами;</li> </ul> </li> <li>• тяжелые юридические и имиджевые потери при выходе из Протокола;</li> </ul>

Неудивительно, что столь противоположные мнения ученых, политиков и бизнесменов оказывали значительное воздействие на принятие решения по ратификации со стороны президента и правительства. Изначально правительство выступало за скорейшую ратификацию, о чем в 2002 г. на Всемирном саммите в Йоханнесбурге сообщил тогдашний премьер-министр России. Однако в 2003 г. на конференции по вопросам изменения климата, проходившей в Москве, президент РФ Владимир Путин заявил, что Россия не готова ратифицировать Протокол. Новый виток переговоров о ратификации начался весной 2004 г., после чего президент изменил свое мнение и объявил о готовности России ускорить ратификацию Киотского протокола.

Руководителям предприятий нашей страны необходимо иметь представление о возможных экономических последствиях этого решения для их бизнеса.

Наиболее привлекательными для российских компаний были бы **проекты совместного осуществления**, при которых техническое перевооружение будет проводиться при участии иностранных инвесторов, в т. ч. взамен на получение ими неиспользованных квот на выбросы.

Еще одним механизмом, позволяющим предприятиям извлечь выгоду из технического перевооружения производства, может стать **национальный рынок квот**. У предприятий, уже перешедших на энергосберегающие технологии, появится возможность продавать квоты на выбросы предприятиям, превышающим свой лимит. В Европе внутренние рынки по продаже квот откроются с 2005 г., а в США уже сейчас действует биржа по торговле квотами. В будущем в нашей стране тоже предполагается создать подобный рынок, но сначала для этого необходимо разработать законодательную базу и механизмы функционирования.

Однако для многих предприятий, особенно энергетической, металлургической, химической и топливной промышленности, внедрение своими силами новых технологий, соответствующих европейским экологическим стандартам, потребует значительных затрат, что может сказаться на их конкурентоспособности.

## **В. ЕБРР: прогноз экономического развития России**

Так сложилось, что в последние годы прогнозы в отношении развития экономики России делают практически все международные финансовые институты. Вот и **Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)** 9 ноября с. г. опубликовал свой **доклад о прогрессе экономических реформ** в 27 странах бывшего соцлагеря и СНГ, в которых банк реализует инвестиционные проекты. Всего в эти страны ЕБРР инвестировал более 20 млрд. долл. США. России в докладе уделено много внимания. В нашей стране банк ежегодно инвестирует в развитие крупных компаний и инфраструктуры более миллиарда долларов, в т. ч. в 2005 г. собирается вложить до 1,3 млрд. долл. США.

ЕБРР отмечает «значительный рост» экономики России шестой год подряд, а также сбалансированный федеральный бюджет. Однако будущее экономики страны эксперты банка рисуют в довольно мрачных тонах. По их оценке, темп экономических преобразований замедлился, а российскому правительству удалось в 2004 г. провести только одну реформу – на железнодорожном транспорте, вычленив из бывшего МПС АО «Российские железные дороги». В этом году, указывается в докладе, наша экономика вырастет на 6,9%, а в 2005 г. – лишь на 6% по сравнению с 7,3% в 2003 г. Прогноз среднего темпа роста экономики стран-членов СНГ выглядит несколько предпочтительнее: 7,5% в этом году и 6,3% в будущем.

ЕБРР называет основные факторы замедления экономического роста России, которые, в целом, нам хорошо известны. Среди них:

- излишнее вмешательство государства в дела бизнеса;
- отсутствие прогресса в реализации многих объявленных реформ (ЖКХ, налоговой реформы, банковской реформы и др.);
- хроническая зависимость экономики от экспорта нефти, металлов, газа и др. сырьевых ресурсов;
- недостаточный приток зарубежных инвестиций из-за роста сомнений у инвесторов относительно защиты прав собственности в нашей стране;
- конфликты между государством и бизнесом, особенно в связи с «делом ЮКОСа».

Рекомендации ЕБРР касаются в основном необходимости устранения перечисленных выше причин замедления экономического роста. Однако особый акцент делается на обеспечении диверсификации экономики и развития обрабатывающих отраслей промышленности.



**Читайте в следующем выпуске:**

- А. Международные принципы корпоративного управления и российские предприятия.**
- Б. Профессор Гарвардской школы бизнеса о переменах в компании и лидерах перемен.**

Ответственный за выпуск Бюллетеня – В. В.Кузьмин.