

(Ред. от 28.02.2013, 06-03)

Стенограмма

научно-практической конференции (круглый стол) «Россия и ВТО: Повышение конкурентоспособности российских предприятий», 8 февраля 2013 года в ТПП РФ

Тарасенко Владислав Валерьевич: ***** Александр Евгеньевич Загоруйко – Директор по развитию «Международного Центра содействия бизнесу». Выступление, посвященное Повышению уровня зрелости управления.

[04:00:56] Загоруйко Александр Евгеньевич: Спасибо большое, коллеги! Регламент у нас уже превышен. Но есть, правда, 7 минут. Я постараюсь уложиться в пару минут, чтобы осталось на завершающее слово.

Итак, я покажу только один слайд, посвященный модели зрелости управления. Второй слайд включите, пожалуйста.

Этот слайд, в принципе, продолжает «20 ключей» (о которых говорил предыдущий докладчик).

Рекомендую всем, по возможности, ознакомиться с методологией 20 ключей – она очень простая, это единый язык общения руководства и сотрудников всех уровней. Это очень хороший механизм для упорядоченья всех процессов. Но внутри каждый ключ содержит пять уровней.

Что такое «пять уровней зрелости»? Есть много разных методологий оценки зрелости управления: ОРМЗ – методология для оценки зрелости управления проектами; СММІ, которая выросла из «компьютерной» СММ. СММІ – это универсальная методология. Она достаточно молодая. С января 2013 года действует при Университете Карнеги-Меллон специально созданный институт СММІ. За рубежом это самое передовое направление для оценки «зрелости управления». Что же это такое? На сайте МЦСБ есть публикация, поэтому не буду подробно. Вкратце.

Пять уровней. Первый уровень – директивное управление. Второй уровень «повторяемый» – тайм-менеджмент. Третий уровень «стандартизованный» – процессное управление. Четвертый «измеряемый» – управление по целям и показателям. Пятый «улучшаемый» – инновационное управление.

Россия, по своему характеру, находится на первом уровне зрелости, и мы ставим себе амбициозную задачу "прыгнуть" сразу на пятый – (в инновационную экономику). Конечно, это можно, но взростеть нужно последовательно. «Западная» экономка, в целом, находится на третьем уровне и потихоньку переходит на четвертый. Единицы компаний в мире находятся на пятом уровне.

Переход с каждого уровня на следующий уровень является серьезным барьером и ментальным, и административным, и так далее. Потому что на первом уровне все

соревнуются «кто самый главный?», на первом уровне все соревнуются «кто самый быстрый?», на третьем уровне соревнуются «кто самый качественный?», четвертый уровень – «кто самый эффективный?», пятый уровень – «кто самый умный, инновационный?». Это всегда разные люди. Объединить в себе даже два качества очень сложно. «Взрослеть» должна вся компания, начиная с директора – он должен включить систему самоограничений и уметь делегировать власть.

Я долгий период занимался внедрением информационных технологий и реализацией Административной реформы. И когда мы начали думать, чем же мы занимаемся? На самом деле мы занимается переводом страны на третий уровень зрелости (в рамках внедрения ИТ и адм. реформы). Не более. Кстати, ИСО 9000 – это полностью третий уровень. ИСО 9000 хорошо прописан в профиле стандартов. Но достаточно плохо прописаны 1,2,4 и 5-й уровни. Необходима система стандартизации. Необходима национальная система оценки зрелости управления, причем, не зависящая, по возможности, от закрытых коммерческих проприетарных стандартов.

И еще интересная вещь. В этой системе очень четкий инструментарий, и можно измерить на каком уровне зрелости находится компания. И перед тем как выдавать сертификат – нужно искать заинтересованное лицо. Одним из таких заинтересованных лицом мы видим инвесторов и банкиров. Потому что каждый уровень зрелости можно достаточно жестко привязать к кредитному рейтингу компании: пятый уровень зрелости – это, скажем, «АА+», первый уровень – это «В –». И, соответственно, компаниям пятого уровня можно смело давать кредиты под низкий процент порядка 1%. А для компании первого уровня – придется давать кредиты под высокий процент до 20% (чтобы компенсировать риск невозврата). Поэтому, если мы эту систему привяжем к системе оценки финансовых проектов, то все стороны от этого только выиграют! Поэтому призываю подумать в этом направлении и включиться в нашу команду. Вместе с Академией народного хозяйства мы запланировали научную работу в этом направлении. Больше спасибо!
