



Institute of Management Consultants



СБОРНИК УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

г. Бишкек – 2013 г.

Данная публикация была подготовлена Институтом консультантов по менеджменту (ИКМ) в рамках проекта «Неделя консалтинга в Кыргызской Республике, 2012 год». Публикация стала возможной благодаря технической и финансовой поддержке со стороны Программы деловых консультационных услуг Европейского банка реконструкции и развития в Кыргызской Республике (БАС ЕБРР). Публикация не отражает мнение Программы БАС ЕБРР и ее доноров.

ИКМ – это профессиональное объединение консультантов, основанное в декабре 2009 и содействующее экономическому развитию страны через усиление потенциала сектора консалтинга и повышение профессионализма консультантов. Более подробно на www.imc.org.kg.

Программа деловых консультационных услуг ЕБРР (БАС) помогает микро, малым и средним предприятиям (ММСП) в получении разного рода консультационных услуг, привлекая для этого отечественных консультантов на основе принципа разделения расходов. Прямая помощь предприятиям в улучшении показателей их бизнеса сочетается с системной работой по развитию рынка в интересах создания жизнеспособной и самокупающейся инфраструктуры поддержки ММСП в странах операций ЕБРР. Программа БАС ЕБРР осуществляет свою деятельность в КР с 2005 года при финансировании Правительства Швейцарии. Более подробно на www.ebrd.com/sbs/kyrgyzrepublic.

СОДЕРЖАНИЕ:

1

| | |
|---|----|
| Классификация видов консультационных услуг | 5 |
| Инвестиционный консалтинг | 6 |
| Содействие в выпуске облигаций для привлечения инвестиций | 7 |
| Разработка бизнес-плана и привлечение кредита для строительства нового завода | 8 |
| Разработка бизнес-плана для получения банковского кредита | 9 |
| Инженерный консалтинг | 10 |
| Внедрение энергосберегающей инфраструктуры для сокращения операционных расходов | 11 |
| Налаживание технологии производства воины | 12 |
| Передача разработанных в Кыргызстане биогазовых технологий в КНДР | 13 |
| Развитие баз данных дорог с использованием географической информационной системы | 14 |
| Разработка проекта мини-ГЭС | 15 |
| Разработка и внедрение биогазовой установки | 16 |
| Установка теплицы и совершенствование технологии выращивания цветов | 17 |
| Запуск производства джема и желе из лесных ягод с добавлением меда | 18 |
| Исследования | 19 |
| Оценка воздействия строительства автодороги на окружающую среду | 20 |
| ИТ-консалтинг | 21 |
| Внедрение компьютеризированной системы финансового учета | 22 |
| Бухгалтерия для некоммерческих и неправительственных организаций | 23 |
| Комплексная автоматизация учета оптовой и розничной торговли | 24 |



| | |
|---|----|
| Маркетинговый консалтинг | 25 |
| Разработка информационной стратегии и внедрение инструментов интернет-маркетинга..... | 26 |
| Разработка и реализации информационной кампании по продвижению реформ в горнодобывающей отрасли..... | 27 |
| Разработка коммуникационной кампании по продвижению фестиваля..... | 28 |
| Разработка и реализация маркетинговой деятельности «с нуля» | 29 |
| Производственный консалтинг | 30 |
| Внедрение бережливого производства Кайдзен | 31 |
| Внедрение бережливого производства Кайдзен | 32 |
| Специализированный консалтинг | 33 |
| Внедрение документооборота и правовая защита клиента..... | 34 |
| Медиация..... | 35 |
| Развитие Ассоциации пастбищепользователей | 36 |
| Тренинги..... | 37 |
| Обучение фермеров, школьников и продавцов мясомолочной продукции..... | 38 |
| Обучение консультантов по маркетингу в регионах страны | 39 |
| Управленческий консалтинг | 40 |
| Внедрение мерчандайзинга в продуктовом магазине..... | 41 |
| Модернизация государственного учреждения..... | 42 |
| Оценка эффективности деятельности государственного учреждения..... | 43 |
| Организационная диагностика кооператива | 44 |
| Улучшение корпоративного управления муниципальных предприятий | 45 |
| УЧР-консалтинг | 46 |
| Организация УЧР-деятельности на пищевом производстве..... | 47 |
| Разработка и внедрение корпоративной культуры..... | 48 |
| Управление проектами..... | 50 |
| Развитие малого и среднего бизнеса в Республике Таджикистан..... | 51 |

Классификация видов консультационных услуг

При подготовке данной публикации была использована объединенная классификация консалтинговой деятельности, соединившая попредметный (квалификация услуг в зависимости от разделов менеджмента: общий, финансовый, производственный и т.д.) и методологический (экспертное, процессное и обучающее консультирование) подходы.

В данную публикацию вошли кейсы, реализованные консалтинговыми компаниями или консультантами, демонстрирующие практики консалтинга по всем основным направлениям. Подборка кейсов была подготовлена на основании заполненных заявочных форм. При отборе предпочтение было отдано кейсам, которые соответствовали следующим критериям:

1. завершенность проекта;
2. четко сформулированная проблема клиента;
3. логичное описание консалтинговой сути проекта;
4. внедрение результатов проекта;
5. количественные и качественные бизнес-результаты проекта.

В данной публикации представлены примеры успешных консультационных проектов, классифицированные по следующим направлениям:

1. Инвестиционный консалтинг;
2. Инженерный консалтинг;
3. Исследования;
4. ИТ-консалтинг;
5. Маркетинговый консалтинг;
6. Производственный консалтинг;

7. Представительский консалтинг;
8. Специализированный консалтинг;
9. Стратегический консалтинг;
10. Тренинги;
11. Управленческий консалтинг;
12. УЧР-консалтинг;
13. Управление проектами, оценка проектов.

Кроме того, в публикации представлены успешные консультационные проекты по направлениям специализированного консалтинга:

14. ВИЭ, биогазовые технологии, энергоэффективность;
15. Муниципальное управление;
16. Медиация, юридический, экологический консалтинг;
17. Развитие частного и государственного секторов;
18. Сельское хозяйство.



2

**Инвестиционный
консалтинг**



Содействие в выпуске облигаций для привлечения инвестиций

СЕНТИ

ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ

Консультант: ОсОО «Сенти»

Сайт: www.senti.kg

Клиент: АО «Шоро»

Сайт: www.shoro.kg

Период реализации проекта:

октябрь-декабрь 2011 года

Проблема клиента:

С целью расширения собственного бизнеса руководство компании приняло решение о производстве и продаже холодного чая высокого качества. Изначально продажа холодного чая осуществлялась на разлив из бочек на улицах города Бишкек и на всей территории КР. После исследования объемов рынка для выявления спроса на данную продукцию, было принято решение о приобретении линии розлива чая в ПЭТ бутылки.

С этой целью, руководство компании приняло решение привлечь дополнительный капитал, в частности, заемный, в виде облигационного займа. Суммарная стоимость

реализации данного этапа составила 45 млн.сом. Основная часть займа была направлена на покупку новой линии розлива холодного чая, а остальная - на модернизацию старого оборудования.

Описание проекта:

Проведен финансовый анализ компании, в частности, анализ баланса, доходов и расходов, ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Было выявлено, что, несмотря на влияние экономического кризиса и внутривалютную нестабильность 2010 года, сопровождающуюся закрытием границ со странами - потребителями продукции, финансовые показатели сохранялись на стабильно высоком уровне и компания была прибыльной.

В рамках анализа был проведен общий обзор рынка. Согласно этому обзору, на рынке безалкогольной продукции доля компании «Шоро» в 2010 году по республике составила 30%.

Также был проведен анализ эффективности инвестиционного проекта, включая оценку его экономического эффекта на основе методик исчисления чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости проекта. Основным выводом

анализа было то, что данный проект экономически целесообразен и эффективен, так как увеличит доходы и прибыль компании, что приведет к повышению ее стоимости.

Результаты проекта:

Разработан инвестиционный меморандум по выпуску облигаций для привлечения дополнительных денежных средств на расширение производства. Таким образом, на рынке прохладительных напитков появилась новая продукция – зеленый холодный чай, конкурентоспособная, как по цене, так и по качеству. В результате внедрения в производство нового продукта чистая прибыль компании возросла на 13%.

7

СБОРНИК УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ



Разработка бизнес–плана и привлечение кредита для строительства нового завода

Консультант: Малик Абакиров

Клиент: ОсОО «Алтын-Ажыдаар»

Сайт: www.altynbox.kg

Период реализации проекта:
сентябрь- октябрь 2010 года.

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

ОсОО «Алтын Ажыдаар» занимает 70% рынка КР в производстве гофротары (картон, коробки и т.д.), при этом около 50% объема производства идет на экспорт в Казахстан. Дальнейшее увеличение объемов производства в КР стало проблематичным в силу малой емкости рынка и его незначительного роста. Для расширения производства, компания запланировала строительство завода в Казахстане, рынок которого характеризуется ежегодным ростом потребления на 15-20%. Для этого компании был необходим кредит.

Описание проекта:

В целях привлечения инвестиций для строительства завода в г. Алматы, Казахстан, разработан бизнес-план. В ходе его подготовки было проанализировано финансовое по-

ложение клиента и его положение на рынке в Кыргызстане и Казахстане; проведен маркетинговый анализ рынка Казахстана и анализ конкурентов; выявлена потребность в гофротаре потребителей в Казахстане и прогноз роста рынка; сделаны финансовые расчеты с прогнозом на 7 лет. Также консультант провел переговоры с рядом владельцев недвижимости по вопросу ее приобретения с целью организации производства в Казахстане. Консультант от имени Компании презентовал МФК разработанный бизнес плана, после чего проект утвержден для финансирования.

Результаты проекта:

Консультант разработал бизнес-план для ОсОО «Алтын-Ажыдаар» с целью получения кредита в размере \$4,5 млн. Собственный вклад в проект ОсОО «Алтын-Ажыдаар» составил 50% или \$2,25 млн. Международная финансовая корпорация рассмотрела и утвердила проект на сумму \$2,25 млн. в 2012 г. и сроком на 7 лет. Строительство завода позволит быть конкурентоспособным на рынке Казахстана, снизить себестоимость продукции, расширить рынок сбыта и быть ближе к потребителям продукции. Полученный кредит используется на при-



обретение помещения, технологического и вспомогательного оборудования для производства качественной продукции широкой номенклатуры. Создано более 100 новых рабочих мест.

Проект является международным, поскольку ОсОО «Алтын-Ажыдаар», резидент Кыргызской Республики, получил кредит от МФК, и строит завод в г. Алматы (Республика Казахстан). Это один из немногих проектов, когда кыргызское предприятие строит завод на территории другого государства.

Разработка бизнес – плана для получения банковского кредита

Консультант: ОсОО «Бизнес кеңешчи»

Клиент: Частный предприниматель
Кубанычбек Кудайкулов, Ошская область

Период реализации проекта: ноябрь – декабрь 2008 года

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

Предприятие частного предпринимателя Кубанычбека Кудайкулова было открыто в 2004 году и занимается продажей муки на центральном рынке города Ош. Компания оптом и в розницу продает муку различных сортов (от 1 до 4 сорта). Основными клиентами компании являются оптовые покупатели из Баткенской и Джалал-Абадской областей. Компания экспортирует муку в соседние регионы - Андижанскую и Ферганскую области Узбекистана. Количество оптовых покупателей внутри страны и из Узбекистана растет с каждым годом в связи с увеличением спроса.

На волне увеличения спроса на муку, руководство компании стремилось увеличить продажи своей продукции. Но компания не имела достаточных финансовых средств. Для увеличения оборотного капитала требовались кредитные средства, для чего не-

обходимо было разработать бизнес-план и подать заявку в банк.

Описание проекта:

Консультант проанализировал текущее финансовое состояние компании и провел детальный анализ ситуации на рынке муки в целом по республике и в данном регионе. На основе данного анализа была дана оценка сильных и слабых сторон компании. Также были проанализированы риски бизнес проекта, которые были отнесены к несущественным. Консультант провел составление финансового плана на 3 последующих года.

Результат проекта:

Используя данный бизнес-план компания обратилась в Демир Кыргыз Интернешнл Банк и получила 2,5 млн. сом для развития бизнеса на 36 месяцев с годовой ставкой в 21%.

3

Инженерный консалтинг



Внедрение энергосберегающей инфраструктуры для сокращения операционных расходов

Консультант: ОсОО «Climate Technology»

Клиент: Отель «Холидей», г.Бишкек

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Период реализации проекта:
февраль 2010 года – февраль 2012 года

Проблема клиента:

Компания построила небольшой отель и ввела его в эксплуатацию в начале 2007 года. Несмотря на небольшие размеры (32 места, 18 номеров, в том числе 10 люкс, 4 одноместных и 4 двухместных номеров) по сравнению с конкурентами на рынке гостиничного бизнеса, отель приобрел популярность среди деловых людей и сотрудников международных организаций, которые составляют почти 90% всех посетителей. В 2008 году с учетом роста популярности, владельцы отеля приняли решение о расширении и строительстве второго блока с общим количеством номеров до 44 (72 места). Строительство нового блока началось в конце 2008 года. Однако за этот период цена на электричество и центральное отопление значительно выросла, что при старой схеме инфраструктуры отеля, привело бы к огромным расходам при его эксплуата-

ции. Владелец отеля принял решение полностью перепроектировать отопительную систему, горячее водоснабжение, вентиляцию, чтобы отель стал энергоэффективным. Для реализации данного проекта компании нужны были услуги внешних экспертов.

Описание проекта:

Нанятые консультанты проанализировали все необходимые параметры отеля и разработали внутреннее техническое задание для реализации проекта. На втором этапе консультанты произвели расчеты требований для всех систем и разработали таблицы с минимальными и максимальными мощностями, а также необходимый объем производства. Исходя из этих данных, консультанты разработали характеристики и провели поиск материалов, оборудования и техники, которые клиент должен был купить. На третьем этапе, консультанты подготовили чертежи для всех систем (отопления, вентиляции, холодного водоснабжения, канализации, горячей воды) по всем блокам, этажам и каждой комнате.

Результаты проекта:

В результате внедрения изменений, предприятие достигло следующих результатов:

1. горячая вода с марта по октябрь используется за счет солнечных коллекторов и не зависит от центрального водоснабжения;
2. на 20% снизились затраты на электроэнергию и отопление;
3. приблизительный срок окупаемости проекта 5 лет, с учетом текущих цен.



Налаживание технологии производства вощины

Консультант: Чынара Серкебаева

Клиент: Частный предприниматель
Асгат Галиев, г.Каракол

Период реализации проекта:
январь – февраль 2012 года

**Проект был осуществлен при поддержке
Программы БАС ЕБРР**

Проблема клиента:

Пчеловоды Иссык-Кульской области (около 400 человек) испытывают сложности с приобретением вощины - главного строительного материала при строительстве сот. В Кыргызстане всего два предприятия выпускают вощину: «Общество пчеловодов» г. Бишкек и Чуйское областное «Общество пчеловодов». Предприниматель Асгат Галиев, будучи членом «Общества



пчеловодов Иссык-Кульской области», решил укрепить свои позиции среди пчеловодов области, для того чтобы они сдавали ему больше меда. В ноябре 2011 года он закупил оборудование по производству вощины из Украины. Основными проблемами предпринимателя являлись:

- запуск производственной линии по выпуску вощины со всеми инженерными коммуникациями;
- обучение сотрудников данному производству.

Описание проекта:

Консультант провела работу по выбору места установки линии, технологической компоновке линии и проектировке инженерных коммуникаций. Затем была про-

ведена работа по управлению монтажа и запуска линии по производству вощины, и предоставлению учебных материалов по техническим условиям и технологии производства.

Результаты проекта:

У предпринимателя было запущено оборудование по выпуску вощины производственной мощностью до 70 тонн в год. Теперь в Иссык-Кульской области пчеловоды смогут приобретать ее по более низкой цене и в объемах, необходимых для их пасечных хозяйств. За неполный первый год работы предприятие произвело 4 тонны вощины на общую сумму 2,4 млн.сом.



Передача разработанных в Кыргызстане биогазовых технологий в КНДР



Консалтинговая компания: ОФ «Флюид»

Сайт: www.fluid-biogas.com

Клиент: Программа ПРООН «Устойчивое развитие энергии в сельской местности», Кореяская народная демократическая республика

Период реализации проекта:

октябрь 2011 года – январь 2012 года

Проблема клиента:

Главным интересом клиентов из КНДР являлась разработка конструкции и запуск собственного производства биогазовых установок для решения проблем нехватки энергии и низкой урожайности сельскохозяйственных культур. Предыдущие попытки внедрения биогазовых установок не дали результатов в связи с их конструктивными недостатками: использованная простая конструкция не была рассчитана

на низкие среднегодовые температуры, а также не обеспечивала герметичность реактора и другие необходимые условия для анаэробной переработки отходов.

Описание проекта:

ОФ «Флюид» выиграл тендер на поставку пилотной биогазовой установки. Для эффективного внедрения биогазовых технологий, ОФ «Флюид» рекомендовал закупить изготовленную «под ключ» биогазовую установку и провести практический тренинг по строительству, запуску в работу и эксплуатации биогазовых установок для местных специалистов на первой пилотной ферме для полного понимания конструкции и технологии, внедрения в производство на государственном уровне. Проект включал в себя ознакомление с техническими, институциональными, экономическими и социальными аспектами внедрения биогазовых технологий в КНДР, разработку рекомендаций по оптимальной конструкции биогазовых установок, их техническим спецификациям и эксплуатации, и проведение тренинга по биогазовым технологиям для местных тренеров.

Результаты проекта:

Конструкции, разработанные ОФ «Флюид» учитывают климатические особенности



стран с низкой среднегодовой температурой и содержат ряд технических решений, которые позволяют иметь высокую степень контроля над процессом сбраживания, делая его более эффективным.

Консультант предложил технологию, обеспечивающую стабильное контролируемое получение энергии из органических отходов и метод внедрения технологии в производство путем предоставления готового оборудования, которое может быть скопировано и использовано в качестве демонстрационной модели, базы для проведения экспериментов. Сейчас готовая установка транспортируется в КНДР, представляя собой успешный опыт экспорта разработанных в Кыргызстане технологий.

Развитие баз данных дорог с использованием географической информационной системы



Консультант: ОсОО «RAM Engineering Associates»

Сайт: www.ramengas.com

Клиент: Азиатский Банк Развития, для Министерства дорог, транспорта, строительства и городского развития Монголии

Период реализации проекта:
август 2009 года - июнь 2011 года

Проблема клиента:

Отсутствие электронной базы данных автомобильных дорог, не позволяло проводить мониторинг, анализ состояния дорог и планировать расходы на обслуживание и эксплуатацию основных магистральных дорог Монголии. Целью проекта было создание централизованной базы данных, с исполь-

зованием GIS системы, для равномерного, своевременного, целесообразного и эффективного распределения бюджетных средств на содержание и ремонт основных дорог Монголии.

Описание проекта:

Основные задачи проекта непосредственно включали техническую поддержку, мобилизацию экспертной группы и оборудования и проведение сбора и анализа информации, в частности:

1. сбор данных о состоянии дорог, приобретение оборудования для центров обработки данных (web-сервер);
2. организацию полевых исследований и работ с последующей обработкой их результатов и составления отчетов;
3. технический надзор и координирование работ с государственными учреждениями и фокус-группами;
4. проведение контроля совместно с международными специалистами над сбором информации для формирования базы данных и подготовка плана на ремонтные работы для местных асфальтированных дорог;

5. организацию встреч международных консультантов с фокус-группой и проведение семинаров по обсуждению результатов.

Результаты проекта:

Оказана помощь правительству Монголии в укреплении режима содержания дорог и в достижении сбалансированного распределения государственных средств. Эта помощь явилась первым шагом для улучшения управления активами и одной из инновационных программ АБР в транспортном секторе страны, в результате чего получены большие преимущества как для Министерства дорог, транспорта, строительства и городского развития так и для участников дорожного движения. Поддержка дорожной отрасли Монголии со стороны АБР будет включать в себя также и оказание дальнейшей помощи правительству в устранении недостатков в сфере управления дорогами.

Разработка проекта мини–ГЭС

Консультант: ОсОО «Досбай ТОК»

Клиент: Общественный фонд «Назар Ош»,
Ошская область.

**Проект был осуществлен при поддержке
Программы БАС ЕБРР**

Период реализации проекта:
апрель – июнь 2012 года.

Проблема клиента:

ОФ «Назар Ош» был учрежден в 2005 г. Деятельность фонда направлена на решение социальных и экономических вопросов в Жапалакской сельской администрации. Основной доход фонда образуется за счет грантов, выделяемых международными донорскими организациями. Общее количество персонала, работающего в фонде, составляет 10 человек. Свое дальнейшее развитие фонд видит в создании нескольких доходоприносящих видов деятельности с целью реализации других проектов, направленных на решение сельскохозяйственных вопросов региона. Чтобы решить этот вопрос, фонд принял решение о проектировании и запуске мини гидроэлектрической станции в селе Озгур.

Описание проекта:

Консультант реализовал проект в три этапа:

- геологическое и гидрологическое обследование района;
- разработка технических деталей и определение соответствия района требованиям по установке мини-ГЭС;
- разработка проекта мини ГЭС.

Клиент получил все разрешительные документы для установки мини ГЭС. На основании проекта мини-ГЭС, компания заказала оборудование гидротурбины ОАО «Нур» в г. Джалал-Абад.

Результат проекта:

Успешное завершение проекта позволило ОФ «Назар Ош» увеличить доходы на 50% за счет продажи услуг мини-ГЭС мощностью 72 киловатт.

Разработка и внедрение биогазовой установки

Консультант: Андрей Гудков

Клиент: Частная ферма «Преображенское»,
Иссык-Кульская область.

**Проект был осуществлен при поддержке
Программы БАС ЕБРР**

Период реализации проекта:
февраль – июнь 2010 года.

Проблема клиента:

Ферма «Преображенское» была создана в 2001 году после расформирования «Кыргыз сельхозтехники». Основной деятельностью фермы является выращивание сельхозкультур – пшеницы, ячменя и сена на 750 гектарах пахотной земли. Компания владеет большим автопарком сельхозтехники, которую сдают фермерам. Кроме этого, ферма предоставляет услуги населению по очистке зерна и искусственному осеменению.

В настоящее время поголовье скота фермы постоянно увеличивается, в связи с чем возникли проблемы с утилизацией отходов животноводства. Руководство фермы приняло решение установить биогазовый модуль для переработки навоза животных и получения готового удобрения.

Описание проекта:

Консультант провел анализ необходимой мощности и составил план строительства



биогазовой установки. Было выбрано место для установки биогазового модуля, удобное для загрузки отходов животноводства. Консультант начертил схему строительства, выбрал соответствующие материалы и использовал собственную технологию по сборке биогазовой системы. В результате проекта была установлена, испытана и запущена биогазовая система. Кроме этого, по просьбе клиента, разработана газоочистительная система и проведено обучение клиента по эксплуатации установленной системы.

Результат проекта:

Успешная установка биогазовой системы мощностью 25м³ позволила ферме произ-

водить натуральное удобрение для обогащения пахотных земель, в результате чего повысилась урожайность до 30%. Получаемый газ (метан) используется для отопления и приготовления пищи, что снизило расходы на электричество и уголь на 40%.



Установка теплицы и совершенствование технологии выращивания цветов

Консультант: Бектемир Самаганов

Клиент: Частный предприниматель Татьяна Ничволод, г.Каракол

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Период реализации проекта: январь – апрель 2009 года.

Проблема клиента:

Частный предприниматель Татьяна Ничволод начала свою деятельность в 2003 году с целью разведения и выращивания цветов

для продажи. Владелец частного предприятия начала выращивать цветы на территории своего дома в построенной своими силами теплице площадью 100 кв.м. В теплице выращиваются 7 видов цветов, которые продаются в цветочных павильонах г. Бишкек и г. Каракол.

В связи с «самодельным» дизайном и технологией выращивания цветов, компания испытывала ряд проблем, связанных с повышенной влажностью, что приводило к болезням цветов. Для решения этой проблемы, компании необходимо было усо-

вершенствовать технологию выращивания цветов, включая редизайн теплицы и сокращение производственных затрат.

Описание консультационного проекта:

По рекомендации консультанта клиент закупил все необходимые химические удобрения. Была установлена новая система охлаждения теплицы, которая помогает регулировать температуру в теплице в отопительный сезон.

Результат консультационного проекта:

После получения консультаций клиент поменял свое видение ведения тепличного хозяйства. Клиент смог заменить покрытие теплицы на сотовый поликарбонат, что позволило в дальнейшем сэкономить на отопление в сезон на 40%. Новая технология выращивания цветов снизила заболеваемость цветов (роз) на 15%, что позволила увеличить длину стеблей до 90 см. Как результат проекта, за 2 года обороты компании выросли с 7 до 20 тыс.дол.США.



Запуск производства джема и желе из лесных ягод с добавлением меда

Консультант: Чынара Серкебаева

Клиент: Частный предприниматель Эльвира Самигулина, г.Каракол

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Период реализации проекта: октябрь 2008 года – февраль 2009 года.

Проблема клиента:

Частный предприниматель Эльвира Самигулина основала в 2006 году предприятие по оказанию услуг пчеловодам по заготовке и продаже меда и продуктов пчеловодства. Около 30 пчеловодов в настоящее время продают свои товары с помощью этого предприятия. На сегодняшний день компания перерабатывает и реализует продукты пчеловодства в своем магазине "Нектар" и имеет собственную пасеку со 100 ульями. Конечным продуктом производства компании являются мед, пчелиный воск, прополис, пыльца, маточное молоко, перга и медицинские свечи. Кроме того, компания управляет медицинским центром "Тенториум", который предлагает услуги апитерапии и массажа с применением продуктов пчеловодства. Рынок сбыта меда в основном находится в Иссык-Кульской

области, но компания также экспортирует свою продукцию в Россию, Казахстан и в небольшом объеме в ОАЭ.

Компания запланировала производство эксклюзивных видов джемов из диких ягод с медом и продуктами пчеловодства, но столкнулась с проблемой специфики технологии изготовления джема с продуктами пчеловодства. Для решения этой проблемы компания решила привлечь внешнего эксперта.

Описание проекта:

Клиент подготовил помещение, сырье, упаковку и все необходимые материалы и компоненты для реализации проекта. Была



достигнута предварительная договоренность с японским проектом JICA по продвижению бренда компании. Также компания была приглашена для участия в Берлинской Торговой Ярмарке "Зеленая неделя".

Консультант разработал технологическую инструкцию и рецепты изготовления джема и желе из лесных ягод с добавлением меда. Также консультант помог клиенту в выборе и размещении оборудования в помещениях. Тренинг прошел прямо на месте производства.

Результаты проекта:

В результате консультационной помощи компания организовала процесс производства, получила технологическую инструкцию по составлению рецептуры, подобрала, установила и запустила новое оборудование для производства джема.

4 Исследования



Оценка воздействия строительства автодороги на окружающую среду



Консультант: ОсОО «Центр независимой оценки и аналитики «Бизнес-Эксперт»

Сайт: www.experts.kg

Клиент: Министерство транспорта и коммуникаций Кыргызской Республики (МТК) в соответствии с техническим заданием Азиатского банка развития (АБР)

Сайт: www.adb.org ; www.mtc.gov.kg

Период реализации проекта:
22.06.11 - по сегодняшний день

Проблема клиента:

С момента реализации работ по реабилитации международной трассы Бишкек-Нарын-Торугарт участились жалобы населения. Было выявлено, что имеются значительные противоречия политики финансирующей стороны (АБР) и внутреннего законодательства Кыргызской Республики, обуславливающие расхождения сторон в идентификации типов ущерба, подлежащих

компенсации. В связи с этим увеличилось давление местных жителей, поддерживаемых неправительственными организациями и правозащитниками, и требующих возмещения ущерба, не классифицируемого ни местным законодательством, ни политикой АБР.

Независимая группа экспертов была приглашена для определения величины воздействия проекта реабилитации данной автомобильной дороги международного значения на жителей близлежащих сел.

Описание проекта:

Воздействие, подлежащее оценке, затрагивало интересы 46 жителей данных сел, которые испытывали такие трудности, как:

1. потери от остановки или прекращения бизнеса в связи со сносом магазинов;
2. потери от вырубki деревьев;
3. потери от сноса или переноса заборов.

На месте сотрудникам МТК и миссии АБР предлагались различные методы для определения величины воздействия, которые не противоречили бы местному законодательству, в том числе стандартам оценки, и политике АБР. Проект осложнялся тем, что

некоторые деревья уже были спилены, два магазина были в процессе демонтажа. Для оценки воздействия на здания и заборы, исходя из стоимости материалов и рабочей силы на местных рынках, были посещены местные рынки стройматериалов и строительные площадки, проведен опрос представителей специализированной рабочей силы. Для определения потерь бизнеса в местных магазинах в течение нескольких дней проводился хронометраж. Для определения стоимости деревьев были проведены консультации с экологами для установления вида и параметров деревьев по пням.

Результаты проекта:

В результате длительных и многочисленных переговоров консультантам компании удалось разработать универсальную методологию оценки воздействия, которая не ущемляет интересы какой-либо из сторон и не противоречит местному законодательству. Результатом данного опыта стало создание Азиатским банком развития проекта «Усиление защитных мер в вопросах изъятия земель и переселения в регионе Западная и Центральная Азия». Производится гармонизация законодательства КР и политики АБР для динамичного сотрудничества в будущем. Сотрудники компании-консультанта являются участниками рабочей группы по данному проекту, который осуществляется по настоящее время.

5

ИТ – консалтинг

21



СБОРНИК УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Внедрение компьютеризированной системы финансового учета

Консультант: ОсОО «Ярос компани»

Цель проекта: снижение расходов

Клиент: ОсОО «Борбордук дарыкана – Центральная аптека», г.Бишкек

Период реализации проекта:
август – ноябрь 2008 года.

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

ОсОО «Борбордук дарыкана – Центральная аптека» была учреждена в результате разделения ОсОО «Плазма Фарм» на две компании с целью отделения операций по оптовой и розничной продаже.

В связи с увеличением продаж и количества точек розничной продажи, появилась необходимость осуществления соответствующего контроля за операциями компании. Трудности имелись не только в контроле продаж, но также в ведении учета закупок. В связи с этим, руководство компании решило внедрить компьютеризированную систему финансового учета, которая бы позволила компании контролировать и планировать продажи и доходы в рамках имеющихся трудовых и финансовых ресурсов.

Описание проекта:

После проведения оценки потребностей, консалтинговая компания подготовила перечень необходимого оборудования, приобретаемого для надлежащей реализации проекта. После установки компьютеризированной системы, клиент вместе с консультантом ввел первоначальные данные в компьютер и начал использовать данную систему.

В рамках проекта была определена учетная политика и бизнес-процессы предприятия. Консультант разработал программирование конфигурации на базе платформы «1С 7.7 Бухгалтерия и Торговля и склад», а так же осуществил настройку программы под учетную политику предприятия. Создан механизм работы административного персонала, направленного на четкое распределение обязанностей и ответственности, для получения оперативных данных. Были разработаны процедуры для оперативной организации данных, автоматизирован расчет стоимости товара с учетом индивидуальных скидок, скидок пенсионерам, автоматизирован расчет стоимости товара поштучно (таблетка, ампула, капсула и т.п.). По запросу руководителей организации были разработаны и запрограммированы отчеты для управленческого состава предприятия,

Одним из этапов работ консультанта было обучение персонала компании-клиента современным методикам ведения учета. Консультант создал веб интерфейс для конфигурации в 1С. В результате, были созданы 2 автоматизированных пункта приемы товара, с выходом в интернет, а так же 4 автоматизированные розничные точки для кассиров с использованием сканера штрих-кодов.

Результат проекта:

В настоящее время, клиент пользуется следующими преимуществами: возможность обслуживать большее количество клиентов в день за счет уменьшения времени обслуживания на одного клиента, автоматизированный расчет стоимости с учетом скидок. Количество кассовых аппаратов и кассиров увеличилось из-за увеличения количества обслуживаемых клиентов в день. Значительно повысилась общая прозрачность бизнес процессов. Владелец компании смог обнаружить хищения внутри компании, в частности в отделе оптовых продаж в размере 4,5% от продажи.

Бухгалтерия для некоммерческих и неправительственных организаций

Консалтинговая компания:

ОсОО «1С – Като Экономикс»

Сайт: www.1C-Kato.kg

Клиент: Филиал некоммерческой организации «Датская церковная помощь» в Кыргызстане и Филиал фонда «Интерчерч организэйшн фор девелопмент кооперейшн/ИККО» в Кыргызстане

Сайт клиента: www.danchurchaid.org

Период реализации проекта:

апрель – ноябрь 2012 года

Проблема клиента:

Клиент нуждался в разработке и установке программного продукта для автоматизации бухгалтерского учета, оптимизации выполнения наиболее трудоемких операций, повышения прозрачности ведения учета, сокращения сроков и трудозатрат на формирование регламентированной, внутренней отчетности и отчетности перед донорскими организациями.

Описание проекта:

Основными задачами проекта являлись:

1. внедрение бухгалтерского учета в разрезе проектов и статей затрат, в валюте, соответствующей валюте проекта;

2. планирование бюджета проекта и контроль его исполнения;
3. обеспечение консолидации данных всех филиалов и головной организации.

Для ведения бухгалтерского учета в разрезе проектов и статей затрат необходимо было на базе «1С: Бухгалтерия 8.0» разработать новый программный продукт «Бухгалтерия для некоммерческих и неправительственных организаций» с сохранением всех типовых механизмов и возможностей данной программы, а также возможностью ведения бухгалтерского и налогового учета в таких организациях, как: НПО, НКО, общественные объединения, ассоциации, фонды, союзы, международные представительства.

Результаты проекта:

Результатом проекта стала новая конфигурация «1С Бухгалтерия для некоммерческих организаций» имеющая следующие возможности:

1. ведение учета в разрезе проектов и статей затрат;
2. составление сметы доходов и расходов (бюджета проекта);

3. сравнение сметы с фактическими данными, имеющими конкретный период детализации (месяц, год и т.д.).

Для организации работы с иностранными инвесторами и грантодателями реализовано ведение учета в нескольких валютах – валюте регламентированного учета и валюте управленческого учета. Это позволяет формировать отчеты об исполнении бюджета в валюте проекта.

Кроме того, программа позволяет:

1. вести учет затрат организации как по методу начисления, так и по кассовому методу;
2. расходы по заработной плате и амортизации основных средств относить на различные проекты и статьи затрат;
3. формировать стандартные бухгалтерские и финансовые отчеты в разрезе проектов;
4. получать консолидированную отчетность.

Комплексная автоматизация учета оптовой и розничной торговли



Консультант: ОсОО «Нера»

Клиент: Частный предприниматель
Тияхан Кудайназарова, г.Ош

Период реализации проекта:
июнь – август 2011 года

**Проект был осуществлен при поддержке
Программы БАС ЕБРР**

Проблема клиента:

В связи с отсутствием системы финансового управления, была невозможна управленческая, налоговая и бухгалтерская отчетности. В связи с большим числом номенклатурных единиц товаров, у клиента был затруднен анализ продаж по видам товаров и сезонности, что вызывало сложности в планировании закупок отдельных товаров с учетом запасов и уровня продаваемости.

Описание проекта:

По результатам анализа бизнес-процессов были разработаны рекомендации, включая автоматизацию процессов:

1. перемещение, реализация и поступление товаров на склады компании;
2. учет товарных запасов на складах магазина;
3. учет денежных средств в кассах компании;
4. установка и регулирование цен (оптовые, мелкооптовые, розничные, закупочные и т.п.);
5. механизм формирования ценников и этикеток;
6. механизм автоматического определения ставки НДС, НСП и системы налогообложения в целом;
7. схема автоматизированного распределения товаров по складам, когда при приеме товара оператор может распределить поставку по складам (торговым залам) компании в зависимости от номенклатурной группы товара;
8. поддержка разнообразного торгового оборудования.

Все эти возможности были реализованы в программном продукте с автоматизаци-

ей рабочих мест (АРМ). Разработаны такие модули конфигурации, как «АРМ кассира», «АРМ менеджера торговли», «АРМ кладовщика», «АРМ бухгалтера». Консультант принял решение на основе программ «1С:Предприятие 8. Управление торговлей для Кыргызстана» и 1С:Предприятие 8. Бухгалтерия для Кыргызстана» разработать конфигурацию, предназначенную для автоматизации управленческого учета на данном предприятии.

Результаты проекта:

Теперь компания способна оперативно формировать аналитические отчеты и планировать объемы закупок по видам товаров. Полностью автоматизированы складской учет, процесс ценообразования, формирование управленческих отчетов, что дало возможность точно отслеживать прибыльность или убыточность предприятия в абсолютном и относительном выражении в разрезе периодов. С момента реализации проекта валовая прибыль выросла на 50%. Реализация проекта позволила компании сократить потери по срокам годности, хищениям и нерациональным объемам закупок и анализировать основные финансовые показатели. Также появилась возможность расширения торговых точек в регионе.

6

**Маркетинговый
консалтинг**



Разработка информационной стратегии и внедрение инструментов интернет – маркетинга

Консультант: Сергей Гусаков

Сайт: www.sergegusakov.ru

Клиент: Госпиталь «Микрохирургии глаза» Алмазбека Исманкулова, г. Бишкек

Сайт: www.ismankulov.kg

Период реализации проекта:

первый этап с января 2011 по июль 2012. Второй этап продолжается.

Проблема клиента:

Клиент поставил задачу – разработать и реализовать новую информационно-коммуникационную (ИК) стратегию, которую можно оценить количественно. Ранее госпиталь использовал только традиционные каналы продвижения: печатные СМИ, ТВ, радио и наружную рекламу. Новая ИК-стратегия сместит акцент в коммуникации на взаимодействие и получение обратной связи от пациентов, используя современные средства интернет-маркетинга: сайт, интернет рекламу, SEO-мероприятия и продвижение в соцсетях - SMM.

Описание проекта:

Для разработки коммуникационной стратегии требовался маркетинговый анализ. Он включал анализ рынка офтальмологических услуг, сайтов конкурентов и рынка в целом.

Систематизация этой информации покажет перспективу использования интернета как основного канала коммуникации на внешних рынках (страны Центральной Азии), в т.ч. объемы услуг, затраты на продвижение и PR, сроки окупаемости и результаты информационного воздействия сайта госпиталя через инструменты анализа: Google analytics, Яндекс-директ, Яндекс-метрика и др.

Разработана коммуникационная стратегия и маркетинговый план продвижения, включая потенциал рынка возможных услуг и форматы продвижения сайта, а также разработано ТЗ и прототип нового сайта. Сформировано Уникальное торговое предложение госпиталя и механизм его реализации через традиционные каналы и интернет инструменты (сайт, медкаталоги, seo-процедуры, соцсети) на основе SWOT-анализа основных конкурентов.

Консультант разработал маркетинговый план продвижения на 18 месяцев и бюджета для его реализации. Данный план включал в себя план продвижения в интернете и план продвижения в оффлайне.

На основе аналитического материала консультант создал новый сайт госпиталя. На сайте были использованы современные средства для взаимодействия с посетите-

лями: модуль обратной связи, плагины для соцсетей, возможность комментирования, модуль опросов и др. онлайн сервисы.

Результаты проекта:

Клиент получил план и инструкции по продвижению госпиталя онлайн и оффлайн:

1. на основе маркетингового анализа рынка разработана и пошагово реализуется новая коммуникационная стратегия;
2. проведен анализ конкурентных ресурсов, и дана оценка возможного бюджета на интернет маркетинг у конкурентов, анализ инструментов для продвижения в интернете: SEO, SMO, SMM, у конкурентных ресурсов и степень их использования;
3. сформированы источники в интернете, где посетители получают информацию о Госпитале для пользования услугами: сайты соцсетей, тематические сайты, сайты-каталоги, сайты электронных СМИ;
4. созданы и работают каналы продвижения: баннерная или контекстная реклама, обмен ссылками, посты на форумах, переходы с сайтов-каталогов и др.;
5. увеличилась посещаемость сайта - с 30-50 до 250-300 посетителей в день, вырос индекс доверия к сайту: «PR-google» - 2 и «ТИЦ Яндекса» - 100.

Разработка и реализации информационной кампании по продвижению реформ в горнодобывающей отрасли

Консультант: Дина Маслова

Клиент: Министерство природных ресурсов КР

Период реализации: 2008 – 2010 гг.

Проблема клиента:

Неблагоприятный инвестиционный климат в Кыргызстане значительно тормозил привлечение серьезных горнодобывающих компаний в страну. Также ситуация осложнялась зарегулированным законодательством и отсутствием реформ в этой отрасли. Кроме того, любые изменения и события в этом секторе вызывали политические спекуляции со стороны политиков, НПО, местного сообщества. Минприродресурсов КР в 2008 году инициировало разработку пакета законопроектов, основанных на лучшей мировой практике с привлечением крупнейших мировых консалтинговых компаний. Но непонимание основ рыночной экономики и особенностей геологии вызывало жесткое административное сопротивление. Поэтому понадобилась масштабная PR-кампания, направленная на разные категории аудитории: иностранных и местных инвесторов, политиков и чиновников, местное общество.

Описание проекта:

В рамках проекта были выполнены:

1. анализ имиджевых рисков, подготовка аналитических справок по ведению PR в этой сфере;
2. разработка PR-стратегии и медиа-планов;
3. инициирование мероприятий по продвижению;
4. копирайтинг: подготовка ежедневных пресс-релизов на русском и английском языках с рассылкой по специализированным мировым интернет-порталам, СМИ, горнодобывающим компаниям.
5. разработка интернет-сайта Госгеологогентства КР (в настоящее время сменился сайт и доменное имя)

Результаты проекта:

Благодаря проведенной работе:

1. улучшились отношения между бизнес-сообществом и Минприродресурсов КР, что проявилось в активизации их взаимодействия: бизнес-структуры подключились к разработке законопроектов, сами их лоббировали и строили планы о дополнительных инвестициях в случае принятия законопроектов;

2. увеличилось количество обращений иностранных компаний в данное министерство, которых интересовали подробности ситуации на рынке и об инвестиционных проектах в Кыргызстане. Такая активность продолжалась даже после того, как консультант перестал работать с ведомством.

Разработка коммуникационной кампании по продвижению фестиваля



Консультант: ОсОО «Promotank»

Сайт: www.promotank.kg

Клиент: Программа ЮСАИД по местному развитию

Сайт: www.centralasia.usaid.gov/ru/Kyrgyzstan

Период реализации проекта:
май – август 2012 года

Проблема клиента:

Клиент нуждался в консалтинговой поддержке по вопросу организации и проведения коммуникационной кампании, направленной на повышение осведомленности о ежегодном международном фестивале ремесленников «Оймо - 2012».

Описание проекта:

Цель проекта:

1. позиционирование Кыргызстана как привлекательной туристической страны;
2. формулировка и передача четкого позиционирования фестиваля;

3. повышение осведомленности о фестивале среди широких масс;
4. увеличение посещений и поощрение участия;
5. привлечение интереса к подобным культурным мероприятиям.

Целевая аудитория: участники-ремесленники (местные и иностранные), посетители (туристы, отдыхающие, местные жители), СМИ, студии/галереи/музеи.

Потенциальная целевая аудитория: закупщики из других стран, спонсоры, туристические компании, специалисты-коллекционеры.

В рамках проекта была продумана концепция кампании, сформулированы основные сообщения, разработан единый стиль визуальных образов, печатных и иных материалов. Была проведена мультинаправленная медиа-кампания, которая включала в себя размещение рекламной продукции (баннеры на улицах, плакаты, распространение листовок), написание пресс-релизов для СМИ, прокат аудио роликов на радиостанциях «Европа +» и «Кыргызстан Обондору», прокат видеороликов на канале ОТРК, реклама в печатных СМИ («Вечерний Бишкек»), организацию информационной

телепередачи на телеканале «Замана», организацию пресс-конференции организаторов 7-го ежегодного мероприятия «Оймо - 2012» в Пресс Центре Мэрии г. Бишкек, организацию круглого стола «Собрание ремесленников Центральной Азии» в г. Чолпон-Ата. Вся медиа-кампания сопровождалась активным маркетингом в социальных медиа (SMM).

Результаты проекта:

1. широкая осведомленность о фестивале в обоих городах;
2. 3950 посетителей фестиваля в г. Бишкек;
3. 9000 посетителей в г. Чолпон-Ата;
4. объем продаж в 2012 году составил около 8,5 млн. сом, по сравнению с 6 млн. сом в 2011 году.

Разработка и реализация маркетинговой деятельности «с нуля»

Консультант: «TEIK Trade»

Клиент: ОАО «Ак-Жалга», Иссык-Кульская область

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Период реализации проекта: сентябрь 2010 года – апрель 2011 года

Проблема клиента:

ОАО «Ак-Жалга» существует с 1994 г. и является одной из крупнейших компаний в Иссык-Кульской области по производству сыра, масла, сметаны, кефира, творога и мороженого с 1994 года. Производственная мощность предприятия составляет от 12 до 50 тонн молока в день в зависимости от сезона. Имея такой мощный производственный потенциал, компания может не только обеспечить молочной продукцией внутренний рынок, но и поставлять свою продукцию на внешний. Но, несмотря на долгую историю и качественную продукцию, компания не могла получить признание бренда на отечественном рынке. Также у компании не было отдела маркетинга. Основная проблема компании связана с отсутствием политики продаж и удержания постоянных клиентов по экспорту, а также маркетинговой деятельности. В связи с этим, руководство решило привлечь внешнего эксперта и создать от-

дел маркетинга для разработки и осуществления плана маркетинговой деятельности.

Описание проекта:

Компания предоставила консультанту все финансовую и экономическую информацию и данные о технических и деловых возможностях предприятия, о внешней и внутренней среде компании. Руководство компании обеспечило участие сотрудников в организованном консультантом семинаре, на котором был проведен мозговой штурм с целью оценки текущего состояния рынка сыров и определения рыночной стратегии, позиционирования компании, стратегии продукции, стратегии продвижения продукции, стратегии распределения и ценообразования с учетом видения персонала, просьб, предпочтений и традиций персонала.

В результате анализа консультант выявил, что компания занимает одних из лидирующих мест по производственной мощности сыра в Кыргызстане – она имеет огромный потенциал и все условия для того, чтобы стать крупнейшим в Кыргызстане экспортером сыра. Учитывая пожелания сотрудников, консультант подготовил стратегический план маркетинга, с большой теоретической частью для персонала, чтобы они могли изучить материалы и получить идеи о продвижении продукции компании.

Результат проекта:

Консультант создал временный виртуальный отдел маркетинга, цель которого заключалась в запуске маркетинговой деятельности. Во время реализации проекта были созданы две торговые марки «Биоголд» и «Димофф». С помощью консультанта на местном рынке получили признание такие сорта сыра, как «Сливочный», «Сметанковый», «Пицца» и «Фитнесс». Также консультант помог клиенту повысить продажи «Голландского» сыра на 100 тонн больше, по сравнению с прошлым годом. Также было запущено производство новых видов сыров. Компания создала новую должность Менеджера по маркетингу и продажам.

Успешная реализация проекта позволила компании:

1. значительно расширить свою клиентскую базу и повысить продажи (40%);
2. создать механизм регулярной модификации разработки существующих и новых продуктов;
3. создать инструмент массового привлечения клиентов;
4. разработать эффективную ценовую и товарную политику;
5. повысить качество обслуживания клиентов.

7

**Производственный
консалтинг**

Внедрение бережливого производства Кайдзен

Консультанты:

Маслов Анатолий, Бекембаев Рысбек

Клиент: ОсОО «Саамал», г. Бишкек

Период реализации проекта:

январь – сентябрь 2011 года.

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

Предприятие специализируется на производстве хлебобулочных изделий и столкнулось с проблемой повышения эффективности, т.к. на производстве существуют скрытые потери. Планируемое расширение производства требовало изменения расстановки оборудования. При перестановке необходимо было учесть движение материалов по потоку и таким образом избежать при производстве, таких потерь как излишнее движение и транспортировка и исключить время ожидания. На предприятии была ярко выражена проблема возврата продукции. Оборудование, используемое на производстве, требует очень хорошего ухода, так как оно было приобретено б/у. Эти моменты требуют слаженной организации работы оборудования в потоке. Также наблюдались проблемы с цехом упаковки.

Описание проекта:

Целями внедрения инструментов бережливого производства были: увеличение про-

изводительности, повышение отдачи от оборудования, сокращение производственных затрат, гибкость производства, возможность быстрой реакции на изменения требований к характеристикам продукции, стабилизация качества продукции.

Первый этап реализации проекта – обучение сотрудников основам бережливого производства и вовлечение персонала в процесс изменений. В обучении участвовало 17 сотрудников из всех отделов (продажи, бухгалтерия, пекарня, сэндвичный цех, закупка). Они научились поиску потерь на конкретных рабочих местах, обсудили варианты решений, сделали презентацию решений групп. В завершение первого этапа сотрудники провели картирование процессов, определили время добавления ценности, время цикла, расстояние, проблемы и потери, спланировали будущее состояние.

Второй этап был более динамичен: для рационального размещения оборудования были нарисованы потоки, сделана схема текущего расположения в масштабе, замерено все оборудование. После этого был проведен мозговой штурм, по результатам которого создан оптимальный вариант расположения оборудования. Для повышения производительности был перепроектирован поток производства: определены операции, время, необходимое на эти операции, и в соот-



ветствии с этим распределены сотрудники. Дополнительно была введена визуализация начала потока и производительности. Параллельно были устранены потери времени, связанные с подготовкой к потоку и отбраковкой нестандартной продукции (булочки). Важным решением было развитие системы продаж для того, чтобы увеличение производительности имело смысл и дополнительная произведенная продукция нашла сбыт.

Результаты проекта:

На участке производства сэндвичей: производительность в смену увеличилась на 80%, время работы сотрудников сократилось с 10 часов за смену до 9 часов.

Продажи: прирост новых торговых точек за месяц (включая “забытые” точки) составил 20%, общий объем продаж увеличился более чем на 20%, объем продаж сэндвичей увеличился более чем на 60%.

Внедрение бережливого производства Кайдзен



Training & Consulting

Консультант: ОсОО «RBC Group»

Клиент: Частный предприниматель
Алексей Кислов, г. Бишкек

Период реализации проекта:
октябрь - декабрь 2011 года

**Проект был осуществлен при поддержке
Программы БАС ЕБРР**

Проблема клиента:

У компании существовал налаженный рынок сбыта продукции, которая пользуется высоким спросом в Кыргызстане и Казахстане. При этом производство работало нестабильно, выпуская продукцию с ежемесячными колебаниями выпуска до 30%. Спады объемов производства связаны с различного рода потерями, такими как: простой оборудования по причине переналадок и ремонта, проблемы с качеством и прочее. Важной проблемой являлась низкая производительность заготовительного и литейного участков, в результате чего для выпуска конечной продукции приходилось закупать заготовки у сторонних производителей и тем самым снижать собственную маржу.

Также в литейном участке существовали проблемы с качеством выпускаемой продукции, процент брака от месяца к месяцу варьировался от 6 до 20% (в среднем 12%), что также сказывалось на производительности предприятия, при этом производственные мощности предприятия позволяют увеличить производительность отдельных участков на 20-30%.

Описание проекта:

Проект проходил в 4 этапа:

Этап 1. Организация проекта: определение состава и формирование рабочей группы; определение организационных рамок проекта; разработка и подбор инструментария.

Этап 2. Обучение персонала и отработка на практике полученных навыков: проведение вводного обучения персонала и ключевых сотрудников, включая руководителя основ бережливого производства Кайдзен; отработка практических навыков поиска и устранения потерь на рабочем месте.

Этап 3. Составление карты потока создания ценности (КПССЦ): составление КПССЦ, ее анализ, поиск проблем и потерь. Планирование будущего состояния и действий по достижению будущего состояния.

Этап 4. Внедрение плана мероприятий и инструментов бережливого производства на предприятии; разработка и внедрение не-

обходимых инструментов бережливого производства/Кайдзен; основной акцент на инструментах: визуализация, стандартизация, TPM, SMED, 5 S; внедрение дополнительных мероприятий, таких как: корректировка системы мотивации, организационной структуры участков, работа с поставщиками и пр.

Результаты проекта:

В результате внедрения мероприятий:

1. производительность на заготовительном участке увеличилась на 35%;
2. выработка на одного работника увеличилась в 2 раза, что позволило увеличить заработную плату работников и снизить текучку;
3. уменьшился расход материалов, и повысилось качество работы.

В результате улучшения качества работы на заготовительном участке, разработке и внедрения мероприятий по повышению производительности на литейном участке (таких как стандарты работы для печников и литейщиков, стандарт передачи смены):

1. Производительность на литейном участке увеличилась на 40%.
2. При этом удалось стабилизировать выход брака на минимальном уровне (менее 6%), сократив средний уровень брака в 2 раза.

8

Специализированный консалтинг



Внедрение документооборота и правовая защита клиента



Консультант: ОсОО «ЭкоПартнер»

Сайт: www.ecopartner.org

Клиент: строительная компания

Период реализации проекта:
октябрь 2011г.

Проблема клиента:

Несмотря на уже более чем пятнадцатилетний опыт работы в правовом поле, многие предприниматели до сих пор уверены в том, что документальное оформление взаимоотношений необходимо лишь для сделок с бухгалтерией. Однако практика показывает, что отсутствие надлежаще оформленных договоров и сопроводительных документов приводит к достаточно неприятным последствиям, и дело тут нередко заканчивается не только разрывом доверительных отношений, но еще и санкциями со стороны государственных органов. Данная компания обратилась с просьбой оказать услуги по предоставлению и защите интересов в Госслужбе финансовой полиции (ГСФП). Организации вменялась незаконная де-

ятельность с использованием бланков строгой отчетности.

Описание проекта:

Эксперты компании, проанализировав ситуацию, пришли к заключению о том, что претензии, предъявляемые ГСФП, вызваны отсутствием в документообороте организации документов, подтверждающих выполнение организацией обязательств по заключенным договорам. На основании данных, полученных при проведении анализа, были разработаны предложения, позволяющие вести, исключая правовые риски документооборот организации, а так же восстановить недостающие для защиты от претензий ГСФП документы. Сотрудники организации сообщили, что подобные претензии были неоднократно и не только от ГСФП, но и от налоговой службы и из-за отсутствия действенных механизмов защиты от подобных претензий со стороны контролирующих органов ранее это всегда влекло за собой уплату штрафов. Была также разработана стратегия представления интересов организации в ГСФП.

Результаты проекта:

В результате для организации была разработана и внедрена система документо-

оборота, исключая правовые риски, что позволило избежать возникновения подобных претензий от контролирующих органов и впредь. Благодаря проекту были восстановлены законные права компании и защищены ее интересы.

Медиация



Консультант: ОсОО «ЭкоПартнер»

Сайт: www.ecopartner.org

Клиент: горнодобывающая компания

Период реализации проекта:

февраль 2010 г. – октябрь 2011 г.

Проблема клиента:

Обстоятельства складывались так, что на месте работы компании (месторождение) звучали угрозы со стороны местного населения о захвате собственности компании, перекрытии дорог. Местное население и органы МСУ постоянно вмешивались во внутрихозяйственную деятельность компании, что привело к временной приостановке деятельности компании и ее подрядных организаций и кризисной ситуации в целом. Компания была обеспокоена складывающейся ситуацией и обратилась за консультацией.

Описание проекта:

Эксперты изучили ситуацию и реализовали следующие действия:

1. сформирован имидж компании, как социально ориентированной организации;

2. разработана и внедрена политика компании в области найма местного персонала и было разработано специальное положение;
3. разработана и применяется на практике ПВЗС (Программа взаимодействия с заинтересованными сторонами) компании;
4. разработаны и внедрены инструменты и механизмы взаимодействия компании с местными сообществами и органами МСУ;
5. проинформировано местное население;
6. проведен анализ стратегических развитий территорий, социальная помощь предоставляется с учетом необходимости жителей;
7. налажены дружественные, доверительные отношения с районными структурами и с районным руководством;
8. выправлены информационные потоки, исходящая информация дифференцирована с точки зрения целевых групп;
9. выполняется анализ ситуации на местах.

Результаты проекта:

Проведены неоднократные встречи и переговоры с местным населением, органами МСУ, главами аильных округов, района и районных служб. Разработанные документы эффективно используются компанией.

Снизилось количество конфликтов между компанией и местными сообществами, возникающие конфликты разрешались в рамках разработанных и внедренных процедур и с момента окончания проекта больше не приводили к остановке деятельности компании.

Развитие Ассоциации пастбищепользователей



Консультант: Общественный фонд «LBD consulting»

Сайт: www.lbd.kg

Клиент: проект ПРООН/ГЭФ «Демонстрация устойчивого управления горными пастбищами в Суусамырской долине Кыргызской Республики».

Сайт: www.undp.kg

Период реализации проекта: 2012 год.

Проблема клиента:

За последние 10 лет в Кыргызской Республике были зарегистрированы сотни различных ассоциаций, большая часть которых фигурирует всего лишь в базе данных органов статистики и юстиции. Чтобы не повторить подобные ошибки, члены Правления и Жайыт комитеты должны были осуществлять четкую систему коммуникации между собой в ходе деятельности Ассоциации «Пастбища Суусамыра» (АПС). Кроме того, существовала проблема управления

и эффективности использования пастбищ Суусамырской долины.

Описание проекта:

На 1 сентября 2012 года 55 Жайыт комитетов были членами АПС. LBD consulting провел общее собрание членов АПС. Члены ассоциации понимали, что нужно срочно принимать меры по улучшению системы управления и использования пастбищ через данную ассоциацию. Этот фактор стал ключевым и смог заинтересовать всех членов в успешном запуске деятельности и институциональном развитии АПС. Для результативности проекта, жайыт комитеты должны были донести всю информацию до пастбищепользователей Суусамырской долины.

Результаты проекта:

В ходе проведенных мероприятий LBD consulting достиг следующих результатов:

1. выполнена работа по планированию и бюджетированию деятельности АПС;
2. проведено заседание Правления АПС, где был обсужден и утвержден механизм планирования деятельности по принципу «снизу - вверх», что включает в себя изучение и сбор потребностей от членов ассоциации. Принято решение о сроках планирования: стратегическое

планирование на три года, с 2013 по 2015 год; операционное планирование на один год – 2013 год, который будет испытательным годом;

3. в целях обеспечения ясности, прозрачности и успешности при планировании и бюджетировании, определены ряд критериев и ключевых факторов успеха;
4. по итогам Общего собрания в ассоциацию принято 30 новых членов, предварительно определен перечень объектов, подлежащих к реконструкции, создана специальная рабочая группа, ответственная за процесс планирования с определением размеров членских взносов в зависимости от выбранных объектов и их бюджетов.

9 **Тренинги**



Обучение фермеров, школьников и продавцов мясомолочной продукции



Консультант: Общественный Фонд «Чуй-Таласская сельская консультационная служба»

Сайт: www.ras.kg

Клиент: Министерство сельского хозяйства и мелиорации КР, Проект сельскохозяйственных инвестиций и услуг (ПСИУ)

Период реализации проекта: октябрь – декабрь 2011 года

Проблема клиента:

В последние годы наблюдается стабильное повышение цен и спрос на животноводческую продукцию в республике, что стимулирует фермеров на производство качественной продукции и развития животноводства в целом. Одним из основных факторов, сдерживающих развитие сельского хозяйства и в частности животноводческой отрасли и наносящих вред человеку, являются зоонозные болезни с/х животных, а также отсутствие и недостаток знаний и

информации у населения, следствием чего являются случаи передачи инфекции от животных человеку. В особую группу риска входят дети. Согласно исследованиям, идет тенденция к увеличению случаев заражения людей зоонозными болезнями. В профилактике зоонозных болезней важную роль играет осведомленность людей о мерах по недопущению заражения инфекциями и о методах их лечения.

Описание проекта:

Основной целью проекта являлось информирование населения о борьбе с четырьмя зоонозными болезнями – сибирская язва, бешенство, бруцеллез, эхинококкоз через целевые группы путем их обучения и распространения информации в местах большого скопления людей, через средства массовой информации, в том числе привлекая к сотрудничеству местные сообщества, различные государственные структуры и неправительственные организации.

Целевые группы: школьники, фермеры, продавцы мясо-молочной продукции. Работа велась в 40 районах республики. Основными исполнителями проекта были 42 консультанта СКС. В качестве партнеров были привлечены СКЗ (сельские комитеты

здоровья), частные ветеринарные службы, департаменты сельского хозяйства и здравоохранения, жайыт комитеты, кошун кенеш и т.д. Разработаны учебные модули, а для обучения целевых групп СКС задействованы мультипликаторы из партнерских организаций. Информация распространялась через обучение, информационные собрания, консультации, оформление информационных досок и уголков в школах, айыл окмоту, ФАПах, рынках и других местах, наиболее часто посещаемых людьми.

Результаты проекта:

Охват: 7 областей, 39 районов, 359 айыльных округов, 992 села, 778 школ, 247 ФАПов, 124 рынка. 99043 человек. Учебные модули адаптированы и одобрены экспертной комиссией. Обучено 1979 мультипликаторов, которыми, в свою очередь, обучено 36201 фермеров, 49984 школьников, 926 реализатора. Получено и распространено 520 тыс. экземпляров учебно-раздаточных материалов, которыми обеспечены 92 тыс. человек. Оформлено 584 информационных объектов (уголки и информационные доски), опубликовано 12 статей по теме в 7 регионах (общий тираж 19 тыс. экземпляров). На республиканских и региональных телеканалах вышло 10 передач.

Обучение консультантов по маркетингу в регионах страны



Консультант: ОсОО «New Market Company»

Клиент: Программа деловых консультационных услуг БАС ЕБРР

Период реализации проекта:
июль – октябрь 2012 года.

Проблема клиента:

Основной задачей Программы деловых консультационных услуг БАС ЕБРР является развитие отрасли консалтинга. Одно из приоритетных направлений - поддержка консультационных услуг в области маркетинга (анализ рынка, инструменты маркетинга и план маркетинговой деятельности). Регионы республики испытывают острую нехватку квалифицированных консультантов по маркетингу, при этом более 30-40% предприятий сосредоточено именно в регионах. Была определена потребность в проведении тренинга по распространению навыков предоставления консалтинговых услуг в маркетинге, используя практический опыт консультанта по маркетингу.

Описание проекта:

Основная задача: обучить региональных консультантов и людей, желающих открыть



консультационный бизнес, навыкам консультирования по маркетингу. Тематика тренинга позволяла участникам вникнуть в систему маркетингового консультирования для коммерческих предприятий. Темы взаимосвязаны друг с другом, при этом каждая последующая сложнее предыдущей, что позволило участникам закреплять полученные знания последовательно и хорошо понимать систему маркетингового консультирования.

Методика тренинга основана на особой ассоциативной и символической природе. Была выстроена информативность тем тренинга по аналогии с «Кубиком Рубика», то есть весь материал был разбит по кубикам или темам. Проведение тренингов анонсировалось в региональных газетах, на телевиде-

нии, радио, в интернете и в рассылках через интернет порталы.

Результаты проекта:

Участники тренинга изучили специфику практического маркетинга. Они приобрели знания для проведения эффективных консультаций для местных предприятий по управлению маркетинговыми процессами и внедрению планирования, повышения качества продукции, снижения издержек производства и качественным управлением сбыта и фирмы в целом.

Для участия в тренинге поступило более 100 анкет, из которых 61 участник прослушал полный курс и получил сертификаты. Из них 25 человек в настоящий момент принимают участие в консультационных проектах в качестве ассистентов с последующей квалификацией в Программе БАС ЕБРР.



10

**Управленческий
консалтинг**



Внедрение мерчандайзинга в продуктовом магазине

Консультант: Максат Искаков

Клиент: Частный предприниматель
Чолпон Серкебаева, г. Бишкек

Период реализации проекта:
май - июль 2012 года

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

В компании наблюдались следующие проблемы:

1. неэффективное управление ассортиментом: в магазине наблюдалось, с одной стороны, наличие низкоприбыльных групп (ассортимент не оптимален по ширине), с другой - слишком мелкий ассортимент часто продаваемых групп товаров (ассортимент не оптимален по глубине). Мало востребованные товары занимали полочное пространство и не позволяли выставить больше прибыльных товаров, в результате магазин упускал часть прибыли;
2. неэффективное использование торговой площади задавал сам формат прилавочно-обслуживания (полки с товарами размещены вдоль периметра помещения), в том числе: снижение прибыли на единицу площади, увеличение времени на обслуживание покупателя, что в часы пик приводит к образованию очередей, отталкивает часть

покупателей, увеличение расходов на дополнительный персонал;

3. отсутствие функционального зонирования, мерчандайзинга: торговое оборудование в магазине и товары на полках размещены хаотично, не соблюдались правила товарного соседства и эффективной выкладки. Это не только создавало неудобства для покупателей и самих продавцов, но и прямым образом сказывалось на размере получаемого магазином дохода и прибыли;
4. отсутствие маркетинга: не было анализа предпочтений потребителей и четкого позиционирования, адаптированных к целевому сегменту ассортиментной и ценовой политики, целенаправленного продвижения, не было названия сети, логотипа, фирменного стиля, принятых стандартов обслуживания.

Описание проекта:

Суть проекта заключалась во внедрении современных подходов и инструментов управления в продуктовом магазине. На первом этапе проекта был проведен анализ ситуации, который включал изучение состава, характеристик, поведения текущих и потенциальных покупателей.

Были исследованы: среднее количество покупателей, время совершения и структура покупок, процесс выбора, предпочтения,

средний чек, среднее время пребывания, покупательские потоки и другие данные путем наблюдения, интервью, изучения покупок. Кроме того, проанализирован текущий ассортимент магазина. Товарные группы и виды проанализированы с точки зрения долей в доходах и прибыли, отводимого для них полочного пространства, а также соответствия запросам потребителей.

Следующим шагом стала разработка маркетинговой политики, включающей выбор целевых сегментов, позиционирование магазина, ассортиментную и ценовую политику, стандарты обслуживания, принципы отношений с поставщиками. Также разработаны название и логотип для всей сети магазинов.

На последнем этапе проекта проведено функциональное зонирование, разработаны планыграммы магазина и стандарты мерчандайзинга для основных товарных групп.

Результаты проекта:

После внедрения всех рекомендаций консультанта, достигнуты следующие показатели:

1. увеличение валового дохода на 35%;
2. увеличение дохода на единицу торговой площади 30%;
3. увеличение количества постоянных покупателей;
4. повышение суммы среднего чека на 20%.

41

СБОРНИК УСПЕШНЫХ ПРИМЕРОВ
КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ



Модернизация государственного учреждения



Консультант: «M-Vector»

Сайт: www.m-vector.com

Клиент: Центр по стандартизации и метрологии при Министерстве экономики и антимонопольной политике КР при финансировании Германского общества международного сотрудничества GIZ

Сайт: www.giz.de

Период и продолжительность консалтингового проекта: май - август 2012 года

Проблема клиента:

В Центре по стандартизации и метрологии при Министерстве экономики и антимонопольной политике КР возникла необходимость оптимизации внутренних бизнес-процессов и структуры, функциональных задач, управления ресурсами и разработки новой кадровой политики. Министерству требовались четкие ключевые показатели эффективности (КПЭ) и механизмы их мониторинга. Особенность заключалась в том, что миссия ЦСМ - в хранении и передаче единиц физических величин от высших государственных эталонов к эталонам и средствам измерений субъектов предпри-

нимательства. Обеспечение необходимыми стандартами содействует росту экономики, обеспечивает безопасность и защиту прав потребителей, что является одной из задач МЭАП КР. Возникла острая необходимость привести ЦСМ в соответствие к требованиям и вызовам современного дня.

Описание проекта:

Проект был разбит на два этапа. В рамках первого этапа для того, чтобы ответить на первый управленческий вопрос - что изменить? (в чем ограничение?) - были применены следующие методы сбора и структурирования данных:

1. индивидуальные интервью;
2. стратегические сессии, вскрывающие причины факторов и основные проблемы;
3. проведена комплексная оценка навыков и умений сотрудников с использованием метода «360 градусов»;
4. проведена оценка состояния бизнес-процессов;
5. построено дерево проблем ЦСМ.

Консультанты исходили из того, что изменения в ЦСМ идут постоянно, но с различной эффективностью. Был проведен детальный анализ причин того, почему управляющие воздействия по изменению состояния ЦСМ идут с недостаточной эффективностью. В



итоге первого этапа была описана и зафиксирована ситуация «как есть».

В рамках второго этапа, в результате совместной работы сами сотрудники стали авторами обновленной стратегии ЦСМ, включающей в себя видение, миссию и КПЭ, необходимые для достижения целей и задач ЦСМ. Они разработали проектное предложение по реорганизации структуры ЦСМ и стратегию перехода от старой структуры и ситуации как есть в ситуацию «упрощенный порядок».

Результаты проекта:

В результате проекта были разработаны предложения по финансовой системе ЦСМ и определены проекты развития ЦСМ и их приоритет, обеспечивающий переход из ситуации так «как есть» в ситуацию так «как надо», через «упрощенный порядок», обеспечивающий экологичную модернизацию ЦСМ.

Оценка эффективности деятельности государственного учреждения



Консультант: ОсОО «Сенти»

Сайт: www.senti.kg

Клиент: Государственное учреждение «Инфо-Система», г. Бишкек

Сайт: www.infosystema.kg

Период реализации проекта:
февраль 2012 года

Проблема клиента:

Возросшее количество участников процесса финансовых отношений между государством и частным сектором требует отлаженной системы взаимодействия в распределении финансовых средств между ними. Работу в данной отрасли ведет Центральное казначейство Министерства Финансов КР. Государственное учреждение «Инфо-Система» при Министерстве Финансов КР проводит большую работу по развитию государственной финансовой системы страны используя информационные технологии. В условиях рыночной экономики деятельность государственного учрежде-

ния «Инфо-Система» стала неконкурентоспособна. Возникла необходимость оценка эффективности деятельности предприятия для определения направлений дальнейшего развития компании.

Описание проекта:

В рамках проекта была проведена оценка эффективности деятельности Государственного учреждения «Инфо-Система» по следующим параметрам:

1. экономия от разработанного программного (ПО) обеспечения для ИТ-обслуживания (в сравнении с рыночными ценами;
2. загруженность сотрудников для оптимизации их деятельности;
3. эффективность финансирования деятельности ГУ «Инфо-Система»
4. возможные пути развития деятельности ГУ «Инфо-Система».

Следующие показатели были основополагающими при анализе:

1. Результативность. По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.
2. Производительность. Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.

3. Продуктивность. По этому показателю оценивается количество и качество разрабатываемых программных продуктов.
4. Стабильность и сработанность внутри учреждения. Показатель стабильности и сработанности связан с показателем текучести кадров.

Также был проведен сравнительный анализ проделанной работы и продуктов ГУ «Инфо-Система» с рыночными услугами, а также разработаны пути их оптимизации и разработаны рекомендации по будущим перспективам развития организации.

Результаты проекта:

Выполнен расчет себестоимости работ ГУИС по разработке программного обеспечения системы казначейства «IS Казна», с дополнительными модулями: «IS: Казна. Бюджет» и «IS: Контракт». Дана оценка стоимости услуг ГУИС по внедрению и дальнейшему сопровождению разработанного ПО в систему Казначейства КР. Благодаря этому была установлена рыночная стоимость разработанного ПО и предоставляемых услуг; определена эффективность финансирования деятельности; определены пути развития ИТ-проектов. Все это позволило провести реструктуризацию ГУ «Инфо-Система» путем внедрения корпоративного управления.

Организационная диагностика кооператива



Training & Extension System

Консультант: ОФ «ТЭС-центр»

Сайт: www.tes-centre.org

Клиент: «Ноокатский кооператив производителей семенного картофеля», Ошская область

Период реализации проекта: 2009 год

Проблема клиента:

«Ноокатский кооператив производителей семенного картофеля» (НУКОК) был образован в 2002 году. На сегодняшний день НУКОК является одним из крупных кооперативов по республике, и практически одним из передовых кооперативов, занимающихся производством семенного картофеля. С момента образования до конца 2008 года количество членов кооператива было увеличено с 120 до 285 человек. Но из-за быстро изменяющихся рыночных отношений руководство кооператива начало ощущать

негативные изменения в отношении членов к кооперативу (снижение качества сдаваемого семенного материала), а также очень большую зависимость от рынка сельхозпродукции (ежегодные колебания цен). Исходя из этого, руководство кооператива решило провести организационную диагностику с целью определения проблем и причин, которые оказывают негативное влияние на развитие компании. После определения проблем и их причин, кооператив был намерен устранить выявленные проблемы.

Описание проекта:

Организационная диагностика кооператива НУКОК, в том числе:

1. оценка и анализ внутренних бизнес-процессов;
2. оценка текущей ситуации и выявление основных проблем, с целью разработки программы действий по усилению потенциала кооператива в организационном, институциональном и коммерческом планах;
3. маркетинговое исследование рынка семенного картофеля: юг (Ошская, Джалал-Абадская, Баткенская области); север (Чуйская, Иссык-кульская области); приграничные районы (Узбекистан, Казахстан);

4. исследование потенциала расширения деятельности кооператива;
- разработка внутренних бизнес-процедур;
- налаживание функциональной структуры и адаптация систем управления;
- проведение стратегической сессии для разработки стратегического плана развития.

Результаты проекта:

В результате проекта была проведена организационная диагностика с развернутым отчетом и рекомендациями, в том числе:

1. разработаны миссия и видение кооператива;
2. сформулированы цели, определены целевые показатели;
3. разработаны стратегия маркетинга, стратегия управления персоналом, стратегия ценообразования, ключевые факторы успеха и рычаги организации, древо рисков, операционный план на год;
4. прописаны инструкции, положения и регламенты организации.

Улучшение корпоративного управления муниципальных предприятий



Консультант: ОсОО “Бейкер Тилли Бишкек” (Baker Tilly Bishkek)

Сайт: www.bakertilly.kg

Клиент: Муниципальные предприятия Ошской и Джалал-Абадской областей, при финансировании международных финансовых институтов

Период реализации проекта: 2012 год.

Проблема клиента:

Международные финансовые институты заинтересованы в финансировании программ по развитию водоснабжения в городах в южных областях республики. В рамках реализации проекта были выделены средства на улучшение корпоративной отчетности и внутреннего контроля в муниципальных предприятиях водного хозяйства. На момент начала реализации проекта, существующие на данных предприятиях системы корпоративного управления, подготовки финансовой отчетности и внутреннего контроля были неэффективными.

Описание проекта:

В ходе проекта выполнены следующие работы:

1. разработана система бухгалтерской и управленческой отчетности;
2. разработано техническое задание для внедрения программного обеспечения в области бухгалтерской и управленческой отчетности;
3. разработаны рекомендации по бухгалтерскому учету, составлению финансовой отчетности, бюджетированию и управлению денежными средствами;
4. разработаны политики в области бухгалтерского учета и системы внутреннего контроля;
5. проведены тренинги для финансового персонала предприятия.

Результаты проекта:

Улучшены корпоративная отчетность и система внутреннего контроля на муниципальных предприятиях водного хозяйства Ошской и Джалал-Абадской областей через внедрение системы бухгалтерской и управленческой отчетности на базе программного обеспечения и политик в области бухгалтерского учета и системы внутреннего контроля.

11

УЧР – консалтинг

Организация УЧР – деятельности на пищевом производстве



Консалтинговая компания:
ОсОО «Constanta»

Клиент: ОсОО «Нуристан» (ТМ «Бон Аппети»/ ТМ «Золотая Ложка»), г.Бишкек

Сайт: www.bonappeti.web.kg

Период реализации проекта: ноябрь 2009 года – сентябрь 2010 года

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Потребности клиента:

В связи с ростом бизнеса и развитием компании в ОсОО «Нуристан» назрела необходимость наладить эффективную и целенаправленную деятельность в области человеческих ресурсов. Именно грамотно выстроенная работа в области УЧР позволила бы компании «Нуристан» качественно решить основную проблему современной бизнес компании, а именно – кадровый вопрос.

Описание проекта:

Цели и задачи УЧР-проекта:

1. сформировать полноценный HR-отдел (поиск, оценка, найм и целевое обучение

- персонала) и организовать его эффективную работу;
2. разработать HR-Стратегию;
3. создать и формализовать принципы кадровой политики;
4. описать функции всех подразделений и отдельных штатных позиций (согласно новой организационной структуре);
5. создать и прописать все ключевые кадровые процедуры (такие как систематический поиск и найм персонала, построение адекватной системы оценки/ аттестации управленческого и исполнительского персонала; создание новой системы мотивации персонала, его обучения и развития, и т.д.);
6. положить начало формированию новой корпоративной культуры;
7. обучить менеджерский состав ОсОО «Нуристан» методам эффективной работы с персоналом.

Результаты проекта:

1. разработаны и внедрены новые принципы кадровой политики ОсОО «Нуристан» (базирующейся на ценностях компании). Теперь каждый менеджер знает, по каким критериям необходимо искать и набирать сотрудников в свое подразделение, как оценивать и при каких условиях перемещать или увольнять людей;
2. сформирован полноценный HR- отдел (количественно и качественно);
3. сотрудники HR-отдела профессионально подготовлены, а их работа организована по самым высоким стандартам профессии HR-специалиста;
4. согласно новой оргструктуре – разработаны и формализованы «Положения о подразделениях» (границы ответственности, цели и точный функционал подразделений) и «Должностные инструкции» (границы ответственности, цели и точный функционал каждой штатной позиции);
5. разработано новое штатное расписание ОсОО «Нуристан»;
6. создана и внедрена в практику новая система поиска и найма персонала;
7. разработана и внедрена система адаптации персонала и процедуры прохождения испытательного срока;
8. разработан и внедрен порядок ротации и увольнения персонала;
9. предложена новая система материальной и нематериальной мотивации персонала;
10. проделан большой объем работы по формированию управляемой корпоративной культуры;
11. менеджерский состав ОсОО «Нуристан» обучен методам эффективной работы с персоналом.

Разработка и внедрение корпоративной культуры



интерактив

консалтинговый центр

Консультант: «Консалтинговый центр Интерактив» на базе «Центра ПсихоТехнологий»

Сайт: www.interactive.kg

Клиент: МКА «Арыш-Кенч» (МКК «Арыш-Инвест на момент окончания проекта»), г. Бишкек

Период реализации проекта:
март – сентябрь 2012 года

Проект был осуществлен при поддержке Программы БАС ЕБРР

Проблема клиента:

Во время диагностики компании было выявлено:

1. слабая вовлеченность большей части сотрудников в идеологию компании;
2. низкое желание сотрудников помогать друг другу;

3. отсутствие командного духа у части сотрудников;
4. низкая лояльность сотрудников и высокая вероятность ухода профессиональных сотрудников к конкурентам;
5. корпоративный кодекс является формальным документом, который не работает как регламент корпоративного поведения.

Данные проблемы значительно снижали возможности достижения стратегических целей, влекли за собой снижение качества обслуживания клиентов, высокую текучесть кадров, и высокую вероятность возникновения высокорискованных кредитных решений, и некорректной работы кредитных специалистов. Это невозможно было перебороть без сильной корпоративной культуры, сильной команды, преданной ценностям и идеям компании. Также переход МКА в МКК, то есть от некоммерческой формы организации в коммерческую, требовал от сотрудников значительных изменений в характере мышления.

Описание проекта:

Задачи консультантов: создание и внедрение сильной, динамичной корпоративной культуры, обеспечивающей целостность, устойчивость и эффективное развитие ком-

пании и повышение эффективности и организованности корпоративного поведения, взаимодействия и взаимоотношений персонала.

Суть проекта заключалась в формировании общей корпоративной среды компании, которая позволит гибко, но с сохранением организованности реагировать на изменение стратегических бизнес-задач и воздействия внешней среды, обеспечивая полностью вовлечения потенциала коллектива в их решение, сохраняя общую идентичность, приверженность единым принципам.

Проект реализован в 3 этапа:

1. анализ существующей корпоративной культуры: разработан Отчет по существующей корпоративной культуре компании, куда входят: описание выявленных проблем, опасностей, слабых и сильных сторон существующей корпоративной культуры; первичные рекомендации по изменению, дальнейшему развитию корпоративной культуры компании; рекомендации по мероприятиям, направленным на улучшение организационного климата, а также Отчет о лояльности сотрудников.
2. конструирование желаемой, целевой корпоративной культуры: разработано Положение о корпоративной культуре

компании и сформирован полный пакет документов по корпоративной культуре, содержащий: корпоративный кодекс; философию ценностей компании; положение о проведении корпоративных мероприятий; корпоративный стандарт о форме одежды.

- внедрение и поддержание корпоративной культуры: разработана Клятва сотрудника компании.

Результаты проекта:

По результатам мониторинга, опросов, тестирования, интервью руководства, наблюдения можно сделать однозначный вывод, что эффективность внедрения корпоративной культуры высокая.

Реальные экономические результаты от проекта: объем клиентов растет, жалоб нет (100%), текучести кадров нет (100%), конфликты снижены на 90%, лояльность сотрудников высокая (100% персонала)

Реальные внутренние результаты от проекта: 60% сотрудников находятся на самом высоком уровне соответствия корпоративной культуре; 40% сотрудников находятся на очень высоком уровне соответствия корпоративной культуре; лояльность персонала высокая. Психологический климат в коллективе весьма благоприятный.

Руководство компании считает, что задачи, поставленные перед консультантами, решены. Высокая включенность в работу и идеологию компании как минимум 90% сотрудников. Атмосфера в коллективе хорошая, повысилась клиентоориентированность и взаимопомощь. Знание и выполнение стандартов высокое. По наблюдениям консультантов, в коллективе значительно улучшилась психологическая атмосфера. Также существенно повысилась лояльность персонала к компании, клиентам и ежедневной работе: знание и выполнение стандартов, желание работать и участвовать в корпоративных мероприятиях, отношение к работе в данной компании и команде и т.д. (по наблюдениям за поведением и высказываниями участников.)

12

Управление проектами



Развитие малого и среднего бизнеса в Республике Таджикистан



Консультант: Central Asia International Consulting Company (CAIConsulting)

Сайт: www.caiconsulting.org

Клиент: Национальная ассоциация деловых женщин Таджикистана, г. Худжанд, Национальная ассоциация малого и среднего бизнеса Таджикистана, г. Душанбе, Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан.

Период реализации проекта: январь 2007 года – декабрь 2008 года.

Проблема клиента:

Основная проблема клиента - институциональная слабость, вследствие которой ассоциация не имела возможности в полной мере выполнять свои задачи, такие как: лоббирование интересов своих членов; создание коммуникационной площадки, где все члены могли бы обсуждать проблемы, с которыми сталкиваются, пути их решения и делиться опытом. Также перед ассоциацией стояла проблема финансовой устойчивости.

Главная цель проекта заключалась в объединении предприятий 3-х уровней (макро, мезо и микро) в рыночные цепочки для улучшения бизнес среды для развития малого и среднего бизнеса. Целевые группы проекта: предприниматели, предприятия, работники, предпочтительно промышленного сектора, ремесленного сектора и сектора услуг. Посредниками в данном процессе являлись институты и ассоциации по поддержке бизнеса.

Описание проекта:

В рамках проекта были проведены мероприятия, включая консультации, конференции, семинары, круглые столы и рабочие группы, местные гранты для повышения конкурентоспособности и распространения информации, на следующих уровнях:

На макро-уровне: консультации с лицами, принимающими решения по развитию частного сектора на высшем уровне;

На мезо-уровне: 1) поддержка организаций и ассоциаций по развитию малого и среднего бизнеса для улучшения качества, предоставляемых ими услуг; 2) наращивание потенциала организаций и ассоциаций по развитию малого и среднего бизнеса в части предоставления тренинговых услуг и консультаций всем заинтересованным сторонам.

На микро-уровне: обеспечение предпринимателям доступа к востребованной информации и тренингам по профессиональному развитию.

Результаты проекта:

1. созданы условия для развития цепочек добавленной стоимости;
2. на национальном и региональном уровне в различной степени используются инструменты развития бизнеса (технологические инкубаторы, развитие человеческого потенциала, бизнес ярмарки, проведение оценок соответствия, консалтинговый рынок/услуги по развитию бизнеса, индустриальные зоны, международные программы поддержки);
3. созданы возможности для развития дизайна продукции пищевой промышленности и ее диверсификации;
4. внедрены практики анализа рисков и критических точек контроля, эко-сертификации и стандартов, экономии ресурсов; повсеместного проведения экономических консультаций для развития малого и среднего бизнеса.

Контакты:

Программа деловых консультационных услуг Европейского банка реконструкции и развития в Кыргызской Республике (ЕБРР БАС)

Бизнес центр «Орион»
бул.Эркиндик, 21, 4-й этаж
720040 Бишкек
Кыргызстан

Тел: (+996 312) 624 023, 624 027
Факс: (+996 312) 624 024
Email: BASKyrgyzRepublic@ebrd.com
www.facebook.com/ebrdbaskr

Институт консультантов по менеджменту Кыргызской Республики (ИКМ)

ул. Тыныстанова, 197/1, 5-й этаж
720000 Бишкек
Кыргызстан

Тел: (+996 312) 661 982
Email: imc.kgs@gmail.com
www.imc.org.kg

Председатель Правления ИКМ
Кан Ольга Алексеевна

Исполнительный директор ИКМ
Аттокуров Азамат Кушбакович
Тел: (+996 555) 772 774