

Интервью с Иваном Шефером, генеральным директором ООО «Энергоменеджмент Сибири»

Иван Шефер, гендиректор компании [«Энергоменеджмент Сибири»](#), в этом интервью для исследовательской работы Александра Вагенлейтера [«Политика крупных российских корпораций, как фактор профессионального роста персонала малых и средних предприятий на примере компании «Мария-Ра»](#)», рассказал на каких принципах компания «Мария-Ра» строит взаимодействие с предприятиями малого и среднего бизнеса, чему они друг у друга учатся и какое оказывают влияние, и почему бизнес никогда не будет заниматься системными образованиями, сложившимися в индустриальную эпоху, продолжающими оставаться настроенными на подготовку наёмных работников, а не предпринимателей, так необходимых для прорывного развития российской экономики.



Иван Шефер, гендиректор компании «Энергоменеджмент Сибири»

Александр Вагенлейтер: Иван Иванович, у Вас богатый предпринимательский опыт. Вы трудились на различных производственных и коммерческих предприятиях на территории Алтайского и Красноярского краев. Большинство этих предприятий подпадали под категорию сначала малого и среднего предпринимательства. Во многих из них Вы являлись соучредителем и генеральным директором. В чем отличия, по ощущению, между собственником и менеджером в своей организации?

Иван Шефер: Взаимоотношения собственника и генерального директора, всегда находятся в динамике. И от того каким образом распределены зоны ответственности, и в какой степени они понимают друг друга зависит успех предприятия. Когда собственник и генеральный директор в одном лице – противоречий в текущей деятельности вообще не возникает. Но на крупных предприятиях подобное встречается крайне редко.

Я знаю только один пример длительного управления частной компаний основным собственником – это торговая сеть «Мария-Ра». Но и там отношения между собственниками компании и ведущими менеджерами не без шероховатостей. Если говорить о типичных

организациях малого и среднего бизнеса, то непосредственное участие собственника в управлении текущей деятельностью – обычная практика.

А.В.: Некоторые Ваши организации были ориентированы на предоставлении услуг «бизнес для бизнеса». Корпорации и предприятия малого и среднего бизнеса – конкуренты или партнеры, соперники или смежники, необходимы ли они друг другу?

И.Ш.: Если говорить о сфере услуг, в том числе услуг бизнес для бизнеса, то следует отметить, что есть ряд сфер деятельности, в которых участие крупного бизнеса категорически противопоказано. В них они не могут быть эффективными по принципу. Прежде всего, это относится к услугам, которые требуют привлечения специалистов высокой квалификации и узкого профиля. А в стоимости самой услуги преобладает оплата за их труд.

В крупных бизнес структурах таких специалистов привлекают к работе обычно на непостоянной основе, периодически. Например, адвокатов, аудиторов, юристов узких специальностей и тому подобное. Держать их в штате – себе дороже.

Если говорить о сотрудничестве корпораций с малыми и средними предприятиями, производственного или торгового направления, то они зачастую одновременно могут быть и партнерами, и конкурентами.

Крупные корпорации, как правило, разрабатывают свои правила и условия вступления в договорные отношения с малыми и средними предприятиями. Бывает так, что корпорации пытаются навязать заведомо невыгодные условия для малого бизнеса. Поэтому многие не хотят вступать в такие взаимоотношения. Несмотря на то, что контракт с крупной компанией, это гарантированный сбыт своего продукта.

А.В.: Нельзя однозначно сказать, что соперники или смежники?

И.Ш.: Где-то конкуренты, где-то соседи поневоле. В любом городе рядом с крупным супермаркетом обязательно по близости находится несколько маленьких продуктовых магазинов. Нет в мире городов, где были бы только крупные торговые центры, или только крупные промышленные предприятия. Малый и средний бизнес представлен везде, и особенно в развитых странах. Это целый мир, динамично меняющийся по составу, сферам деятельности, стандартам поведения и внутренней культуре.

А.В.: Какое влияние оказывает компания «Мария-Ра» на малый и средний бизнес, в том числе на развитие квалификации персонала малых организаций? Чему они учатся, работая с «Мария-Ра»?

И.Ш.: Взаимодействуя с компанией «Мария Ра» поставщики вынуждены выстраивать свою деятельность в соответствии с требованиями и стандартами сети. Это касается логистики, требования к упаковкам, качеству товара и т.д., и т.п. Соответственно эти требования должны быть восприняты персоналом малых компаний, требует от него овладения рядом знаний и навыков, что в конечном итоге повышает их конкурентоспособность.

Хотя имеет место быть и примеры обратного характера, когда предприятия не способны были выполнять требования сети, и закрывались.

Поэтому влияние на персонал малых и средних предприятий вовлеченный в товарооборот с «Мария-Ра», безусловно, присутствует. Конечно, его трудно измерить, но, во всяком случае, я знаю, что многие люди, имевшие опыт работ с ТС «Мария-Ра», в своих резюме указывают, что

они работали с компанией «Мария-Ра».

А.В.: Несколько Ваших организаций имеют или имели отношения с ТС «Мария-Ра», которая взаимодействует с тысячами компаний, большинство из которых попадает под категорию малого и среднего бизнеса. Существует ли в этой компании какое-то особое отношение к Вашим организациям. И каково Ваше отношение к ТС «Мария-Ра», рожденной на Алтае и ставшей определенной визиткой Алтайского края?

И.Ш.: В ходе реализации нескольких социальных проектов, я должен сказать, что задолго до установления деловых связей с «Мария-Ра», у меня установились личные контакты по общественной деятельности с Александром Федоровичем Ракшиным. И они продолжают до сих пор. Один из таких проектов, возможно, начнется с дипломной работы, для которой я сейчас даю это интервью.

Однако я должен особо подчеркнуть, что никакие личные отношения с кем либо из собственников или руководства компании торговой сети не снижают требований к ее контрагентам. Чему есть многократные примеры. Если компания систематически не выдерживает планку требований или стандарт, выдвигаемый по каждому виду товаров, то такая компания с ТС «Мария-Ра» работать не будет, какие бы отношения не складывались с собственниками или топ-менеджерами.

Мое личное отношение к компании в целом, естественно, положительное. Потому, что мы не только контактируем по поставке товаров и оказанию услуг, но мы работали и в части подготовки нескольких программ социального направления, в частности принимали участие в становлении и проведении первых пилотных курсов подготовки персонала для «Мария-Ра», имеется ввиду персонал нижнего уровня. Мне, конечно, симпатично то, как «Мария-Ра» чувствует в городских делах. Последовательно продвижение здорового образа жизни.

В прессе порой высказывается недовольство в отношении того как торговая сеть «Мария-Ра» работает с поставщиками. Но это давний спор о том, как должны строиться взаимоотношения производителя (поставщика) с крупными сетями. Работа с сетями возможно только при выполнении выдвигаемых ими жестких параметров по цене и качеству товаров, по срокам и дисциплине поставок.

Конечно, в отдельных случаях претензии поставщиков к сетям могут быть обоснованы. Зачастую персоналу торговых сетей работающими с поставщиками не хватает такта. Это, естественно, ужесточает условия производственной деятельности для предприятий. Но в конечном итоге это приводит к повышению конкурентоспособности фирм.

А.В.: Расскажите о другой Вашей компании, про «Энергоменеджмент Сибири». Какие оказываете услуги «Мария-Ра»? Какие корпорация получает результаты?

И.Ш.: «Энергоменеджмент Сибири» - фирма, специализирующаяся на консалтинговых услугах в сфере энергетики. Торговую сеть «Мария-Ра» мы консультируем по вопросам энергосбережения, проводим технические и юридические экспертизы договоров энергоснабжения. На основе полученных заключений нами совместно с энергослужбами «Мария-Ра» проводятся мероприятия по уменьшению издержек на электропотребление. Что в конечном итоге повышает конкурентоспособность сети.

А.В.: А почему они сами не решают эффективно эти проблемы?

И.Ш.: Для проведения подобных работ требуются профессионалы высокого уровня, которые

сами значительный период времени работали с подобными темами в энергосистеме. Аудит целесообразно проводить один два раза в пятилетку. Естественно, держать в штате таких дорогих специалистов на постоянной основе производственным и торговым компаниям не выгодно.

Другой вопрос, что весь персонал компании, а не только тот который напрямую связан с энергопотреблением, должен быть заинтересован в экономии на энергетике. Пока такая система не налажена даже в торговой сети «Мария-Ра».

Но могу привести положительный пример. Это компания «Магнит». В ней было создано обособленное подразделение «Магнит-Энерго». При тех объемах потребления, которые сегодня имеет торговая сеть «Мария-Ра», возможно, стоит тоже подумать о создании подобной структуры.

А.В.: Согласны ли Вы с тем, что современная система образования, как и в советское время, в основном ориентирована на подготовку наёмных работников. Что это сдерживает развитие малого и среднего бизнеса, для которого нужны профессиональные кадры другого формата.

И.Ш.: Система образования формировалась в индустриальную эпоху. В современных условиях системе профессионального образования не были своевременно поставлены новые задачи по подготовке специалистов, отвечающих запросам рынка. Было потеряно и то положительное, что имелось в подготовке кадров непосредственно для производственной деятельности. Поэтому говорить о том, что сейчас подготовка наемных работников идет на высоком уровне, было бы преждевременно. А базовое бизнес образование вообще еще находится эмбриональном состоянии.

Ориентиром для нас может стать опыт других стран. Так мой племянник в Германии получал среднее специальное образование в учебном заведении, диплом которого давал право, как работать автослесарем, так и открывать свое дело – автомастерскую. Т.е. он получил рабочую квалификацию, и в тоже получил достаточные знания в области экономики, бухгалтерии, права и т.п.

А.В.: Получается, должна быть кооперация государственной системы образования и отдельных образовательных учреждений, которые занимаются заказами для бизнеса или сформированные бизнесом? Или какую роль Вы отводите бизнесу в системе подготовке кадров?

И.Ш.: Бизнес никогда не будет заниматься базовым профессиональным образованием. Это – задача Государства. Надежда на то, что финансировать подготовку специалистов для себя будет бизнес, это – утопия.

Финансирование базового образования для любой сферы деятельности должно в основном финансироваться из бюджета. А повышение квалификации, переподготовка специалистов, вовлеченных в трудовую деятельность целесообразно отдать в сферу ответственности реальных хозяйствующих субъектов, т.е. и бизнесу. Которые сформируют для системы образования заказ, отвечающих их реальным потребностям.

Если же вернуться к базовому профессиональному образованию, то сейчас многие учебные заведения имеют перечень специальностей, имеющих отношение к бизнесу, но программы обучения формируются в отрыве от реальности. Отсюда низкий эффект от подобного обучения. По крайней мере, я не знаю примеров, когда молодые люди, успешно закончившие учебное заведения, сделали успешную карьеру в отрасли соответствующей их специальности.

А.В.: А может ли существенным вкладом в развитие рынка труда России являться расширение практического взаимодействия крупного и малого бизнеса? И как это может повлиять на квалификацию персонала малых и средних организаций?

И.Ш.: Я думаю, что только тесное взаимодействие малого и крупного бизнеса может обеспечить развитие вообще любой экономики. Это как два сообщающихся сосуда.

В настоящее время растут показатели мобильности населения, особенно молодого поколения. Сегодня он работник крупного предприятия, где-нибудь в районах нефтедобычи, завтра владелец малого и среднего бизнеса, и наоборот.

Я не знаю, когда крупные корпорации брали бы на себя обязательства по повышению квалификации работников сторонних предприятий. А вот повышение навыков, знаний и опыта в процессе взаимодействия персонала крупных и малых предприятий происходит постоянно и естественно. Поэтому важно эти процессы стимулировать и поощрять.

А.В.: Использует ли в повседневной практике торговая сеть «Мария-Ра» аутсорсинг? Если среди этих аутсорсинговых компаний малые и средние предприятия?

И.Ш.: О положительном опыте внедрения аутсорсинга в торговой сети «Мария-Ра» либо в других крупных компаниях, с которыми мы работаем, я не слышал. Хотя несколько раз присутствовал при обсуждении возможности использования аутсорсинга руководителями сети разного уровня. Например, по обслуживанию и текущему ремонту инженерной инфраструктуры и объектов «Мария-Ра».

В то же время сеть активно пользуется сервисными услугами либо консультациями специалистами высокой квалификации. Срок оказания таких услуг и сервисов достаточно краткосрочен. Поэтому выгодно привлекать того специалистов со стороны, а не держать в штате.

Если же, в конце концов, сеть примет такое решение, то с большей долей вероятности осуществлять такие работы будут малые и средние предприятия.

А.В.: А мировой опыт показывает множество положительных примеров аутсорсинга малыми компаниями бизнес-процессов крупных? Почему в России этого нет?

И.Ш.: Наверное, этап еще просто такой. И предприятия, оказывающие эти услуги, не доказали потенциальным заказчикам то, что они долгосрочные и надежные партнеры, способны развиваться вместе с корпорациями по крайней мере десятком лет. Обычно это новые предприятия, а новые всегда вызывают недоверие, что сегодня предприятие есть, а завтра его нет.

Возьмем большую энергетику. Во время реформы энергетики по Чубайсу, все сервисы и вспомогательные работы (текущие и капитальные ремонты, проектные и т.д.) были обособлены в отдельные самостоятельные предприятия. Затем их продали. Предполагалось, что они будут продолжать предоставлять услуги большой энергетики, т.е. не предполагалось разрывать производственную цепочку. Однако собственные энергетические предприятия и вновь созданные сервисные предприятий оказались у разных собственников, с разными интересами. В результате, например, большинство ремонтных предприятий оказались без заказов на традиционные виды работ, на объектах которые они обслуживали ранее.

Бороться на свободном конкурентном рынке они были не способны. Большинство из них закрылись, либо влачат жалкое существование. А большая энергетика начала вновь создавать

свои ремонтные подразделения. Поэтому, наверное, аутсорсинг это реалии будущего, а не сегодняшнего дня.

А.В.: Получается, Ваш пример говорит о том, что экономические интересы участников рынка порой не гармонизированы, а порой антагонистичны друг другу?

И.Ш.: Да это так. Реалии бизнеса современной России таковы, что экономические интересы практически во всех сферах деформированы. Если мы рассмотрим корпорацию, то стандартный корпоративный интерес, в классическом понимании – это извлечение прибыли для корпорации. Т.е. ее собственников и в какой-то степени работников. А сейчас мы имеем корпорацию, в которой за корпоративными интересами прослеживаются свои интересы топ-менеджмента, свои интересы менеджеров среднего звена, снабженцев и т.д. И эта группа интересов заставляет их действовать в ущерб корпорации в целом.

Мало того, такая ситуация нарушает основные правила функционирования рынка, делая его участников непредсказуемыми и алогичными.

А.В.: Правильно ли высказывание, что долгосрочный контракт с крупной организацией, это залог социальной стабильности трудовых коллективов малых предприятий? Почему это так? И что еще необходимо в нашей стране для стабильного развития малых предприятий?

И.Ш.: Долгосрочный контракт, если он просчитан экономически, и если позволяет каким-то образом малому предприятию иметь ресурс для накопления капитала, а, соответственно, и вкладывать в развитие, то это так. Имея этот контракт, предприятие существенно экономит на маркетинге и других издержках. Естественно, это стабилизирует коллектив, позволяет прогнозировать затраты на оплату и обучение персонала, подготовку новых кадров.

Чего не хватает МСБ это последовательной целенаправленной поддержки Государства. Допустим, возьмем ту же Германию, там принято множество решений облегчающие налоговое бремя, дающие право на получение различных государственных субсидий и льгот. При условии, конечно, выполнения последними ряда конкретных требований социального и экономического характера. Так, например, вновь создаваемые предприятия во многих землях при создании новых рабочих мест на протяжении двух лет получают компенсацию за выплачиваемую заработную плату персонала до 80%. Это конкретный пример, конкретное действия. Вот таких конкретных маленьких решений, о которых может не надо шуметь и кричать, а просто посчитать хорошо.

О собеседнике

Иван Иванович Шефер родился в Калманском районе Алтайского края 28 декабря 1954 года. В 1981 году окончил Алтайский госуниверситет, исторический факультет. Кандидат исторических наук. Работал в партийных органах, Алтайском госуниверситете, затем в администрации Алтайского края. В том числе вице-губернатором (1991–1992 гг.). После ухода из краевой администрации трудился на различных производственных и коммерческих предприятиях на территории Алтайского и Красноярского краев, и г. Москвы. Являлся депутатом Барнаульской городской Думы (2004–2008 годы). С 2011 года соучредитель и генеральный директор компании «Энергоменеджмент Сибири».

[Источник](#)