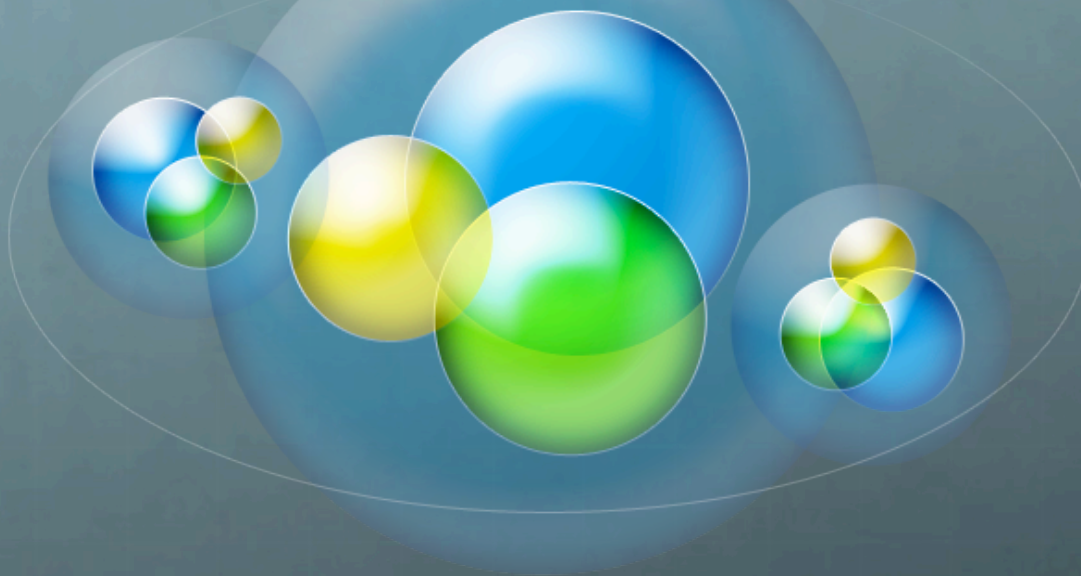




II международная конференция

Построение холдингов в России и СНГ: реструктуризация как непрерывный процесс в компании

Вена, Австрия, 23 – 24 октября 2008г.



Ошибки реструктуризации

Найти и обезвредить!



Дмитрий Хлебников

<http://web.me.com/dkhlebnikov>

Необходимое вступление

- В настоящей презентации рассматриваются общие принципы организации проектов реструктуризации / развития / реорганизации компаний на основании личного опыта автора.
- Личный опыт автора насчитывает более 40 больших и малых проектов реструктуризации / развития / реорганизации российских компаний, в которые включены:
 - Реинжиниринг бизнес-процессов и подготовка к сертификации системы менеджмента качества ГК “Ретал” (60 человек в центральном офисе, 15 филиалов, более 2000 работников, крупнейший производитель ПЭТ-преформ в России) - самый маленький проект, 2002г.;
 - Создание ОАО “Капиталь Страхование” из активов СГ “Лукойл” (120 чел. в центральном офисе, более 1000 чел. в 8 филиалах) - самая маленькая компания, 2003г.;
 - Реструктуризация ОАО “ГМК “Норильский никель” (1100 чел. в головном офисе, более 200 тыс. чел. в группе компаний) - самый большой проект и самая большая компания, 2003-2007г.
- Презентация отражает **ЛИЧНОЕ** мнение автора по правильной организации проектов развития, правила и подходы, несоблюдение которых может быть критически важным для успеха проекта развития / реструктуризации

Цели реструктуризации




Непротиворечивость Концепции реструктуризации / развития

- ✎ Типичная системная ошибка при непрофессиональной подготовке программ реструктуризации, развития и оптимизации – стремление к единовременному изменению большого количества параметров, характеризующих систему.
- ✎ В то же время классический (и единственно верный) подход к оптимизации систем подразумевает стабилизацию всех параметров, кроме одного, которому и задается некий целевой параметр (критерий оптимизации). Любой другой подход провоцирует нестабильность системы и краткосрочность результатов программ оптимизации.
- ✎ Пример: оптимизация по минимизации расхода топлива и максимизации скорости автомобиля.
- ✎ Любая компания представляет собой достаточно сложную и сбалансированную систему, в которой невозможно достичь целевого показателя одного параметра, не изменив показатели других параметров на средне- и долгосрочных горизонтах. Именно поэтому и требуются программы реструктуризации, изменяющие внутреннее состояние бизнес-системы таким образом, чтобы изменение одного параметра не приводило к противоречивому ухудшению других параметров компании. Ни в одной компании нельзя выделить один «чистый» фактор, не взаимосвязанный с другими факторами, поэтому необходимо выделить ГРУППУ факторов, проверить их на установление и непротиворечивость соответствующих целевых показателей

Очень большое количество проектов развития и реструктуризации оказалось неудачным из-за противоречий в системе целеполагания проекта. Чаще всего страдали вопросы качества продукции / услуг и издержек на деятельность компании

Комплексность Концепции реструктуризации / развития

 Любые изменения должны быть согласованы, для чего должны быть согласованы по времени и этапам:

1. **Корректировки и изменения бизнес-модели компании (что меняем - ЦА, ценность, ...)**
2. **План и график финансового обеспечения процесса реструктуризации (оценка стоимости, источники и графики финансирования)**
3. **Модель бизнес-процессов (как меняем - графическое отображение)**
4. **Модель распределения ответственности и полномочий (оргструктура и нормативно-методические документы - кто и как меняет)**
5. **Модель компетенций (кто будет исполнять планы и работать в новой системе)**
6. **Модель мотивирования (как мотивируем изменения и достижение целевых показателей)**

Очень большое количество проектов развития и реструктуризации было сорвано и не удалось только в силу несогласованности деятельности подразделений

Регламентация хода проекта реструктуризации / развития

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Система контроля и отчетности

Система мотивации результатов

Система координации и коммуникации

Правила границ полномочий

Правила границ ответственности

Правила отбора компетенций

Очень большое количество проектов развития и реструктуризации было фактически провалено российскими компаниями только в силу их неорганизованности и неуправляемости

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Лидер проекта развития / реструктуризации.

Необходимо привлечение на эту позицию ПЕРВОГО лица компании.

В первую очередь это обусловлено наличием у первого лица административных рычагов, позволяющих обойти:

- бюрократические механизмы
- цеховые и групповые интересы
- сопротивление персонала и менеджмента

Только первое лицо обладает необходимым набором властных рычагов для запуска процессов преобразований, только первое лицо несет ответственность перед акционерами / собственниками за текущее и будущее состояние бизнес - системы.

Любой проект развития / реструктуризации - **личный проект** первого лица.

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Штаб проекта развития / реструктуризации.

Штаб проекта - мозговой центр, ответственный за методическое наполнение и согласование действий всех остальных участников проекта.

Наилучшие результаты дает ВЫДЕЛЕННОЕ подразделение, не подверженное:

- цеховым либо клановым интересам
- традициям и привычкам
- вере в старых лидеров и старые решения
- иерархии компании
- бюрократии компании

Штаб реструктуризации / развития ни в коем случае не должен залезать “вглубь” технологий и отношений. Его главная ролевая задача - быть выше и видеть всю картину целиком. В противном случае работа штаба будет уничтожена бюрократией, личностными и групповыми интересами

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Лидеры проектов / подпроектов развития / реструктуризации.

Необходимо привлечение на эту позицию ВТОРЫХ лиц компании.

В первую очередь это обусловлено непосредственным подчинением их первому лицу - лидеру проекта, что делает невыгодным и невозможным их сопротивление.

С другой стороны, вторые лица - ключевые управленцы, подробно и точно знающие состояние вверенных им подразделений, прекрасно понимающие стиль отношений, культуру и потенциал подчиненных им функциональных руководителей и служб.

Именно эти знания позволят им быть ключевыми управляющими звеньями проекта.

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы.

Как правило наилучший результат дает формирование таких штабов из линейных функциональных руководителей.

Они не только ОТВЕЧАЮТ за работу своих функционалов, но и могут грамотно и четко организовать межфункциональное взаимодействие, грамотно и профессионально поставить задачу исполнительным механизмам - линейным руководителям, менеджменту и специалистам.

Только привлечение линейных функциональных руководителей (а не их подчиненных) и жесткое управление задачами и границами ответственности и полномочий таких штабов позволяет проекту не распасться на отдельные задачи в интересах отдельных функционалов.

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Линейные руководители.

Это руководители верхней по иерархии организационной единицы (департамента, управления, отдела).

Как члены кросс-функционального штаба, они отлично понимают систему целей, ограничения и взаимодействие по проекту.

Как функциональные специалисты (эксперты) они в состоянии поставить четкие и методически выверенные задачи подчиненным подразделениям, грамотно распределить задачи и наладить взаимодействие специалистов.

Линейные руководители несут ПЕРСОНАЛЬНУЮ ответственность за исполнение элементов проекта, их качество и сроки, взаимодополняемость и согласованность с действиями и решениями в рамках других функционалов

Расстановка кадров и ролей на проекте развития / реструктуризации

Лидер реструктуризации

Штаб реструктуризации

Лидеры проектов / подпроектов

Кросс-функциональные штабы проектов / подпроектов

Линейные руководители

Линейные исполнители и рабочие группы проектов / подпроектов

Линейные исполнители и рабочие группы.

Основные исполнительные звенья проекта. Персональный состав и персональные задачи определяются линейными руководителями.

Несут, вместе с линейными руководителями, персональную ответственность за исполнение конкретных действий по проекту - вплоть до увольнения за неисполнение решений линейных руководителей и кросс-функциональных штабов. Успешность работы на проекте - главный критерий оценки их профессионализма и потенциала.

В то же время именно они должны быть мотивированы на карьерный, профессиональный и социальный рост.

Рабочие группы формируются при необходимости линейными руководителями.

Общий ход проекта развития / реструктуризации

Образ желаемого будущего
(vision)

Коучинг собственников и топ-менеджеров - выработка и утверждение согласованного видения будущего и стратегий развития

Планирование развития / реструктуризации

Разработка Концепции и Плана реструктуризации / развития, формирование системы целеполагания

Создание нормативной базы проекта

Разработка регламентирующих документов проекта реструктуризации / развития, механизмов управления и контроля проекта

Начало изменений - тестовый проект

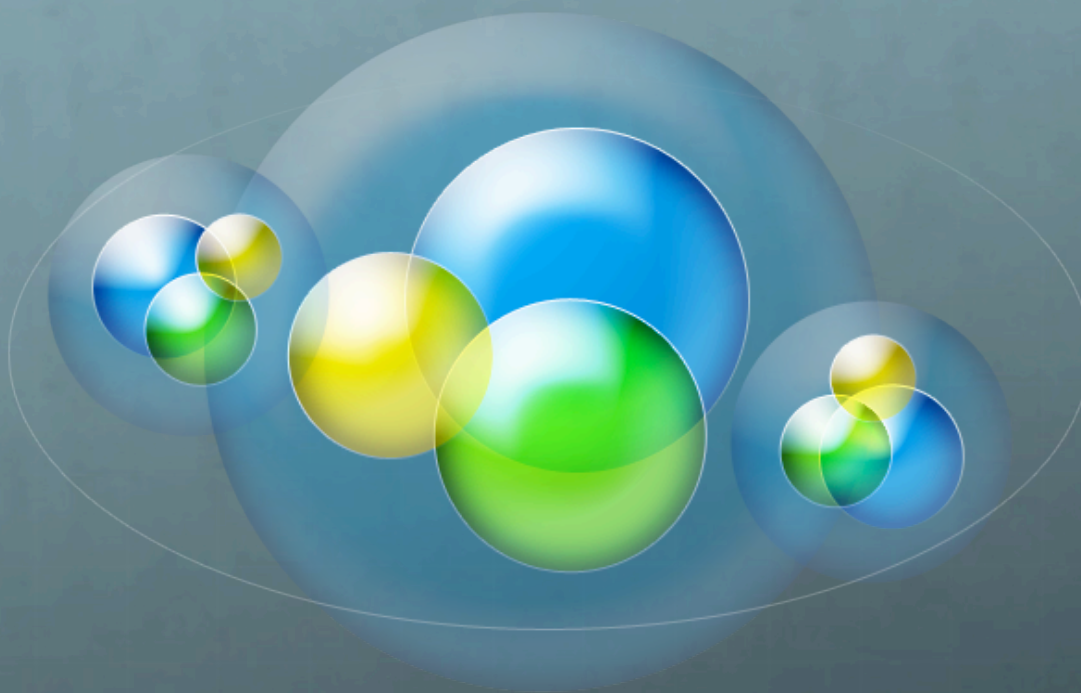
Отработка / отладка положений и регламентов проекта на выбранном подразделении. Внутренний PR проекта развития

Поддержка изменений

Расширение мероприятий проекта на всю компанию, привлечение и обучение специалистов и экспертов, мотивирование.

Мобилизация

Переход от революционного к осознанному эволюционному процессу изменений. Широкий PR проекта, увольнение оппозиционеров



Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?