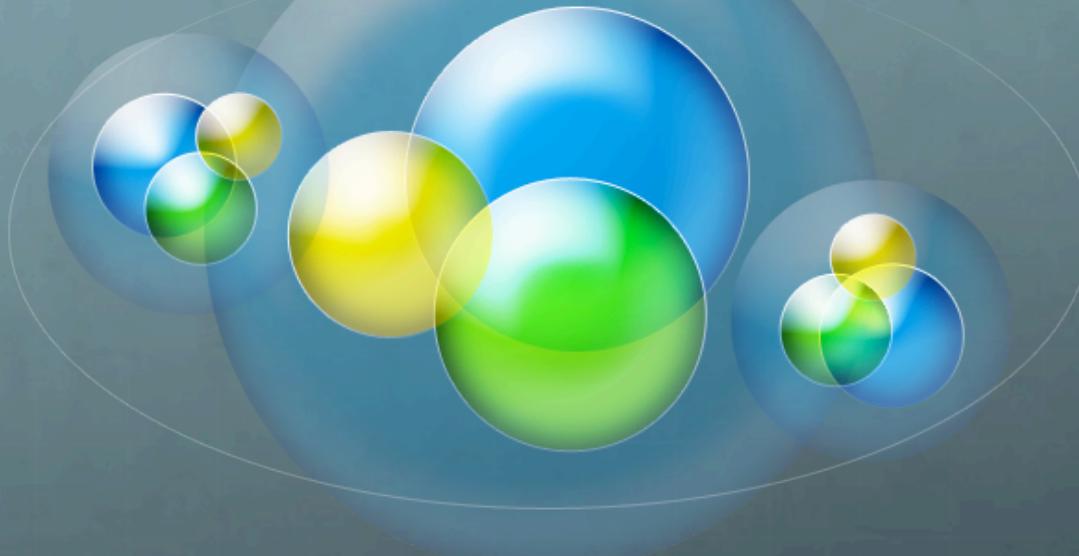




II международная конференция

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

Вена, Австрия, 23 – 24 октября 2008г.



# Ошибки реструктуризации

# Найти и обезвредить!



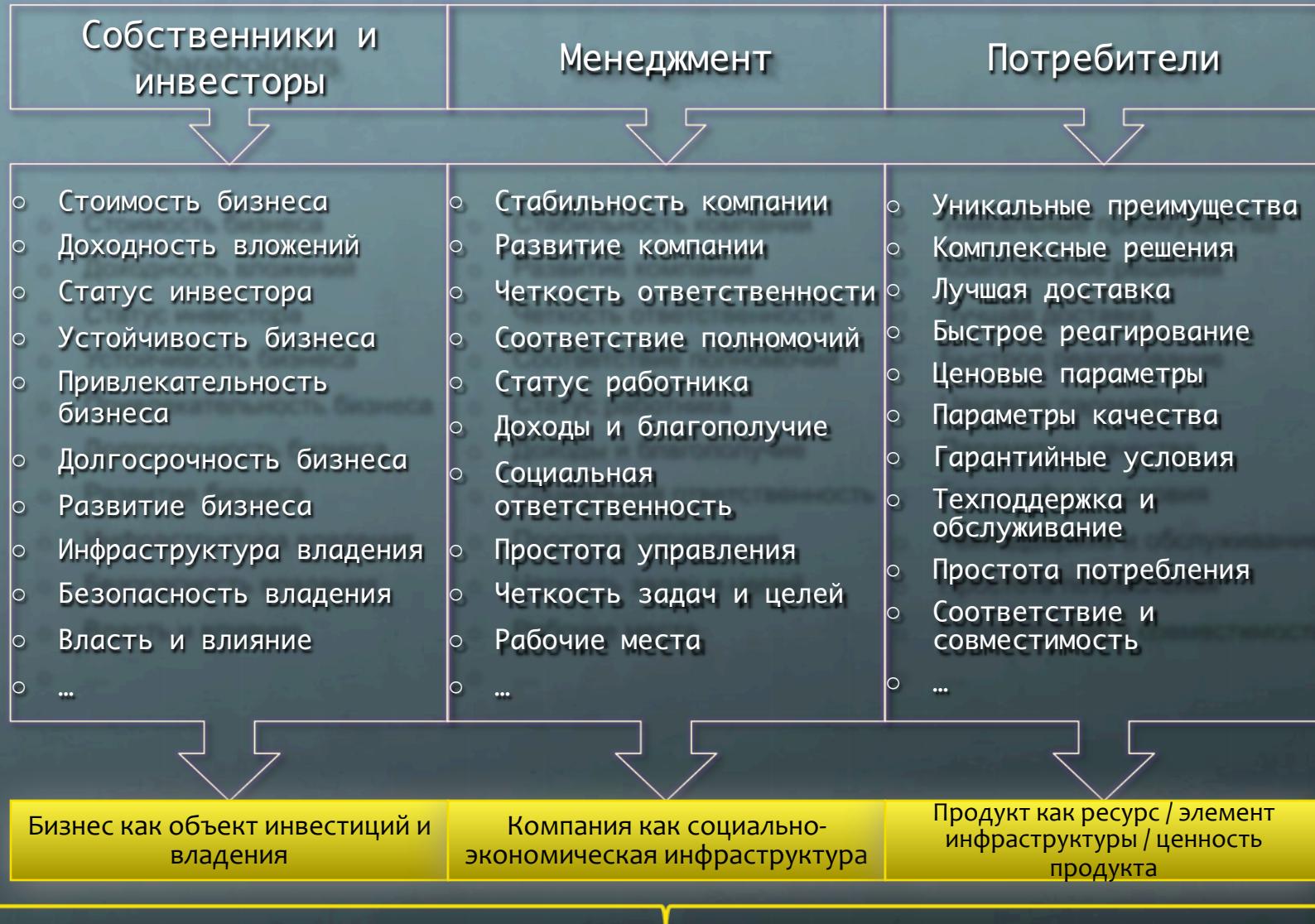
Дмитрий Хлебников

<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:
  - Рейнжиниринг 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 “Капиталъ 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



Концепция развития / 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 компаний

# 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 выполнять 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 позволяют 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)

Планирование развития /  
реструктуризации

Создание нормативной базы  
проекта

Начало изменений -  
тестовый проект

Поддержка изменений

Мобилизация

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

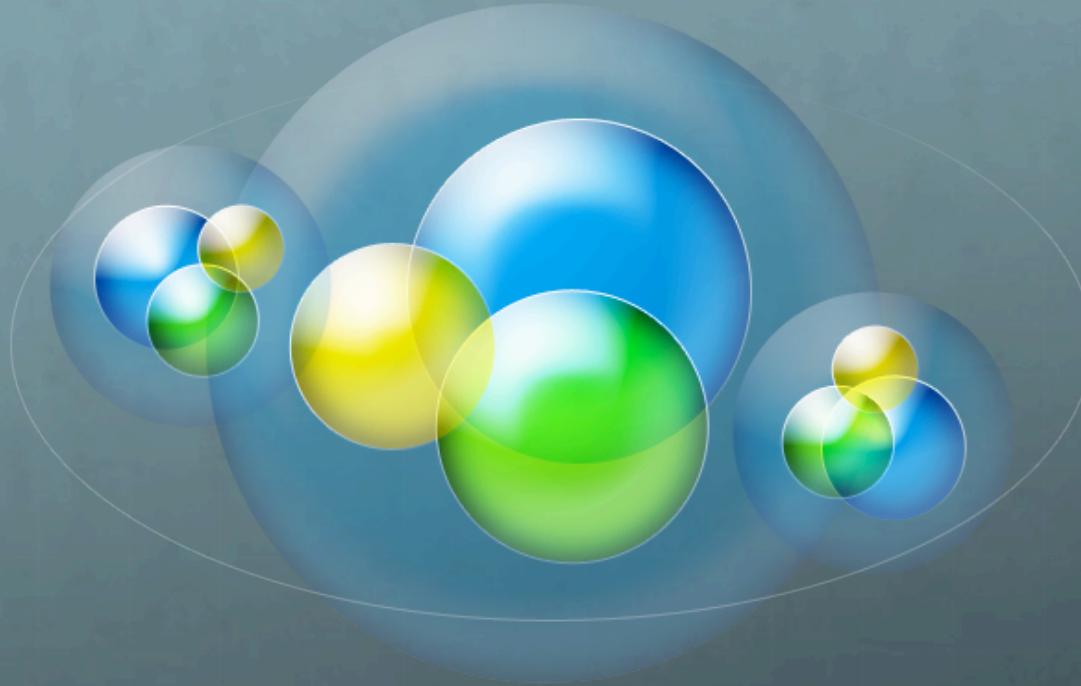
Разработка Концепции и Плана  
реструктуризации / развития, формирование  
системы целеполагания

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

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

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

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



**Спасибо за внимание!**

**Ваши вопросы?**