

Киселев В.А., ЗАО «ШЕРП-Консалт»

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЁТ СОЗДАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ

Организационная составляющая процесса реструктуриализации предприятия

В своем выступлении мне бы хотелось затронуть одну из важнейших составляющих процесса реструктуризации предприятия — организационную. Реструктуризация предприятия — это не что иное, как самый сложный процесс системных, функциональных, технологических, организационных и идеологических изменений. Те, кто сталкивался на практике с реструктуризацией предприятия, понимают, насколько этот процесс сложен и рискован. По статистике более половины проектов реструктуризации не достигают поставленных целей. В чем же причина столь невеселой статистики? По мнению инвесторов, финансирующих проекты реструктуризации предприятий, — основные причины неудач:

- Неспособность акционеров и менеджмента договориться о будущем предприятия.
- Некомпетентность менеджмента, отсутствие эффективной управленческой команды.
- Недостаточная заинтересованность руководителей различных уровней в достижении необходимых результатов реструктуризации.

По мнению сотрудников административно-управленческого аппарата предприятий основными причинами, препятствующими достижению целей реструктуризации, являются:

- Недоведение смысла и целей реструктуризации коллективу.
- Цели изменений сформулированы недостаточно ясно.
- Изменения диктуются сверху, с мнением сотрудников никто не считается.
- Потенциал идей сотрудников в процессе разработки проектов изменений и их реализации используется недостаточно.
- Культурная и профессиональная неготовность персонала предприятия к серьезным нововведениям, к работе в новых рыночных условиях.

С точки зрения внешних консультантов к вышеперечисленным причинам можно добавить:

- Недостаточное участие высшего руководства в процессе разработки и внедрения проектов изменений.
- Преобладание «политики» над «делом», конфликты интересов между руководителями различных подразделений.



Киселев В.А., ЗАО «ШЕРП-Консалт»

- Невладение топ-менеджерами командными методами управления, отсутствие у руководителей навыков командного взаимодействия и выработки согласованных решений.
- Отсутствие организационной базы внедряемых изменений. Т.е. отсутствие или неэффективная работа органа, объединяющего представителей акционеров, топ-менеджеров, членов управленческой команды, ведущих и наиболее перспективных сотрудников предприятия в задачи которого бы входили контроль и координация внедрения необходимых изменений.

Все чаще и чаще к процессу реструктуризации привлекаются внешние консультанты и эксперты. По нашему мнению, наибольший эффект от участия внешних консультантов достигается только тогда, когда в процесс разработки и внедрения изменений вовлечена вся управленческая команда во главе с первым лицом, а кон-

сультанты, обеспечивая эффективность процесса командного взаимодействия, оказывают рабочим группам экспертную помощь по разработке проектов. Иными словами, выступают больше в роли модераторов, не предлагая готовых рецептов, оказывая экспертную помощь только тогда, когда это необходимо.

Роль управленческой команды в процессе организационных изменений

Практикой доказано многократно: наличие эффективной управленческой команды — одно из необходимых условий успешности процесса внедрения серьезных изменений на предприятии.

Что такое управленческая команда? Управленческая команда — это группа руководителей, объединенных достижением единых и согласованных целей и понимающих, что друг без друга эти цели они не достигнут. В чем смысл наличия управленческой команды с точки зрения успеха запланированных изменений? Прежде всего, инициатор изменений (новый собственник, инвестор, генеральный менеджер, решивший преобразовать предприятие и т.д.) осознает серьезные проблемы, требующие радикальных изменений. Вырабатывается некая стратегическая модель, реализация которой, по мнению инициатора изменений, приведет к достижению желаемого результата (захвату определенной доли рынка, выводу предприятия из финансового кризиса и т.д.). Реализация этой модели нуждается в серьезной поддержке со стороны менеджмента предприятия, иными словами, руководители предприятия должны быть серьезно мотивированы на реализацию новой концепции. К сожалению, добиться этого практически всегда не представляется возможным. Случаи, когда весь коллектив стремится и призывает к крупным преобразованиям, к приобретению своей фирмы другой компанией, добивается смены руководителя, крайне редки. Стратегические изменения

требуют трудных решений и внесение корректив в распределение власти. В политической игре всегда есть победители и побежденные, выигравшие и проигравшие. И те из руководителей, которые будут чувствовать себя проигравшими, естественно, будут яростно сопротивляться реализации планируемых изменений. Это приводит к серьезной корректировке состава управленческой команды, а то и к полной ее замене. Если этот процесс происходит стихийно, в режиме тушения пожара, то шансы не достичь цели реструктуризации многократно возрастают.

Идеальный вариант, когда инициатор перемен заранее просчитывает человеческий фактор, определяет будущего лидера и состав управленческой команды, на которую есть смысл опереться.

Следующий шаг — привлечение новой управленческой команды к разработке модели реструктуризации. Как правило, в ходе серии грамотно проведенных совещаний удается добиться согласования и чувства сопричастности у членов управленческой команды, что само по себе является мощным мотивирующим фактором. В ходе этих совещаний необходимо дать возможность каждому члену управленческой команды выдвигать свои идеи по поводу целей и желаемых результатов планируемой реструктуризации, сформировать рабочие группы для отбора и проработки этих идей, а также для выработки программы необходимых изменений. В случае, если этот этап проведен достаточно квалифицированно, у группы руководителей, участвовавших в совещаниях, появится «ощущение команды» и повысится уровень мотивации к достижению целей, разработанных с их участием. Кроме того, у Лидера будет прекрасная возможность проверить дополнительно потенциал и лояльность каждого руководителя и откорректировать, при необходимости, состав управленческой команды.

Ключевые организационные механизмы и их влияние на процесс реструктуризации предприятия

С точки зрения укрепления организационной составляющей процесса реструктуризации предприятия на первых этапах необходимо сформировать три ключевых организационных механизма (как правило, на это уходит от 3-х до 6-ти месяцев):

- Механизм постановки и корректировки системы целей;
- Механизм выявления, анализа и решения проблем развития предприятия;
- Механизм развития структуры управления.

Работа вышеуказанных организационных механизмов предполагает вовлечение всей управленческой команды в процесс стратегического планирования и целеполагания, контроля результатов достижения целей, выявление и решение наиболее актуальных проблем, развитию структуры управления. Внедрение этих механизмов в ходе реализации процесса реструктуризации не только сократит время и ресурсные затраты на этапе преобразований, но и обеспечит высокую эффективность управления предприятием в последующем.

Механизм постановки и корректировки системы целей

Формирование этого механизма предполагает проведение 1-го стратегического совещания с участием всей управленческой команды, в ходе которого достигаются следующие результаты:

- Проводится SWOT-анализ;
 - Бостонская матрица;
 - Формулируется миссия предприятия;
 - Корпоративные ценности;
 - Главные цели предприятия;
 - Долгосрочные цели;
 - Среднесрочные цели;
 - Краткосрочные цели.
 - Распределяется ответственность за достижение целей;
 - Разрабатываются программы и сроки достижения целей;
 - Происходит защита программ достижения целей.
 - Проявляется организационный механизм постановки и корректировки системы целей предприятия.
- Таким образом, запускается регулярная работа механизма постановки и корректировки системы целей предприятия.

Механизм выявления, анализа и решения проблем развития предприятия

Формирование этого механизма предполагает проведение 2-го стратегического совещания с участием всей управленческой команды, в ходе которого достигаются следующие результаты:

- Проявляются внешние и внутренние проблемы развития предприятия.

- Проблемы анализируются по остроте, решаемости и тенденции.
- Определяются наиболее острые и приоритетные проблемы.
- По наиболее острым и приоритетным проблемам проводится процедура группового анализа причин.
- Отрабатывается сценарий командного проблемно-делового совещания (ПДС) на конкретных, наиболее приоритетных проблемах, в результате чего разрабатываются проекты по решению проблемы, программы их внедрения, определяются руководители и составы временных рабочих групп, проекты проходят процедуру командного согласования и утверждаются Лидером.
- Лидером принимается решение о создании механизма выявления, анализа и решения проблем развития предприятия, а именно определяется:
 - состав Совета развития, его задачи и порядок работы; определяется порядок внесения проблем в общий перечень проблем развития предприятия;
 - порядок оценки проблем по критерию приоритетности;
 - порядок проведения ПДС;
 - порядок создания и контроля работы временных рабочих групп, реализующих проекты решения проблемы.

Таким образом, запускается регулярная работа механизма выявления, анализа и решения проблем развития предприятия.

Механизм развития структуры управления

Формирование этого механизма предполагает проведение 3-го стратегического совещания с участием всей управленческой команды, в ходе которого достигаются следующие результаты:

- Проявляется существующая схема линейного подчинения.
- Проявляются и анализируются проблемы структурно-функциональной подсистемы системы управления.
- Анализируются документы структуры: схема линейного подчинения, положения о подразделениях, должностные инструкции.
- Формулируются критерии желаемой организационной структуры.
- Вырабатываются решения по повышению качества существующей структуры.
- Проявляется содержание ключевых документов структуры: описаний рабочих мест (ОРМ).
- Создается общий перечень функций/задач деятельности предприятия.

- Описывается организационное и информационное взаимодействие по каждой функции/задаче, ответственными разрабатываются, защищаются в ходе командного совещания и утверждаются Лидером — карты функций/задач.
- Создается экран организационного взаимодействия.
- Разрабатываются, защищаются в ходе командного совещания и утверждаются Лидером структурообразующие решения (решения о создании, переподчинении или ликвидации рабочих мест);
- Лидером принимается решение о создании организационного механизма развития структуры предприятия, а именно определяется:
 - роль Совета развития, его задачи и порядок работы в рамках данного механизма;
 - сроки создания всех ОРМ;
 - порядок проведения командных совещаний по структуре;
 - порядок рассмотрения и реализации структурообразующих решений.Таким образом, запускается регулярная работа организационного механизма развития структуры предприятия.

Активное использование командных методов работы со структурой предприятия обеспечивает глубокую проработку всех принимаемых в данной области важных управленческих решений, и, самое важное — обеспечивает их реализацию. Кроме того, командный метод работы в этой важнейшей, сложной, зачастую проблематичной, сфере управленческой деятельности позволяет добиться главного результата — гибкого реагирования структуры предприятия на все существенные изменения внешней и внутренней среды.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

Главной темой **следующего** номера журнала «Арматуростроение» станут отношения собственности в производстве, стратегическое развитие предприятий. На вопросы журнала ответят хозяева и менеджеры арматурных заводов. Будут проанализированы отношения собственности на крупнейших предприятиях отрасли. Вот некоторые вопросы, на которые мы постараемся получить ответы:

- Должен ли генеральный директор арматурного завода быть опытным арматурщиком?
- Каково оптимальное распределение функций между собственником и заводом?

- Кто в ближайшем будущем будет испытывать интерес к покупке арматурных производств?
- Как вступление России в ВТО повлияет на жизнь российских арматурщиков?
- В чем состоят конкурентные преимущества национального арматуростроения?
- Насколько эффективны отношения собственности в нашей отрасли, способствуют ли они ее развитию или являются ему помехой?

В **шестом**, последнем в этом году номере мы планируем опубликовать подборку материалов по производ-

ству арматуры из чугуна. Нас заинтересовали такие вопросы:

- Есть ли будущее у чугунной арматуры?
- Рынки сырья чугунолитейного литейного чугуна, лом, кокс. Динамика цен, структура, тенденции.
- Серый, ковкий, высокопрочный чугун.
- Технологии чугунолитейного литейного чугуна: конкурентоспособно ли «литье в землю»?
- Российский рынок чугунолитейного литейного чугуна.
- Должно ли литейное производство быть самостоятельным?

Приглашаем к сотрудничеству заинтересованных специалистов.

*Кто осторожнее в своих обещаниях, тот точнее в их исполнении.
Ж. Руссо*

*Материальные успехи, которыми человечество обязано науке, — ещё наименьшее из благ, являющихся результатом ее деятельности: она предъявляет законные права на область несравненно более обширную, на область нравственную и социальную.
П. Берто*