

Как на практике правильно провести реструктуризацию компании? Чему сопротивляются ленивые топ-менеджеры, и как заставить их работать? Дмитрий Хлебников, консультант по стратегическому развитию крупнейших российских компаний, – о перестройке бизнеса, корпоративной культуре и главных ошибках российских управленцев.



Дмитрий Хлебников – специалист по стратегическому планированию и организационному развитию. Отвечал за реструктуризацию компании «Норильский никель» (2003–2007), создавал новую линейку продуктов ОАО «Автокран» (торговая марка «Ивановец»), проводил оптимизацию системы управления и сертификацию по ISO 9000 системы менеджмента качества на ОАО «Пивоваренный завод "Остмарк"» (торговые марки «Три медведя», Goesser), участвовал в создании страховой компании «Капиталь Страхование» на базе СГ «Лукойл».

Дмитрий Хлебников:
«Собственник имеет право БЫТЬ НЕКОМПЕТЕНТНЫМ»

Вам неоднократно приходилось заниматься реструктуризацией. Расскажите, что она из себя представляет?

Первое, что хотелось бы сделать, – поставить границы между организационным развитием и реструктуризацией компании. Мне часто приходится сталкиваться с молодыми консультантами, которые ищут работу, и каждый второй, если не каждый первый, заявляет, что он участвовал в реструктуризации. На самом деле это совсем не так.

Есть очень важный для компании вид деятельности – организационное развитие, состоящее из оптимизации, введения регулярности, прозрачности текущей операционной деятельности. Речь идёт о положениях, должностных инструкциях, организационных структурах, регламентах взаимодействия, создании и ликвидации подразделений, каких-то функций. Такая деятельность в компании должна вестись постоянно, поскольку постоянно меняются внешние условия, возникают или становятся ненужными направления деятельности. Также меняется и внутренняя среда компании – люди приходят и уходят, чему-то учатся, целые подразделения начинают по-новому взаимодействовать, появляются новые внутренние продукты, которые нужно описать, понять. Этим всем может заниматься топ-менеджер или генеральный директор. Но это – не реструктуризация, а нормальное организационное развитие. Организационное развитие – это изменения, которые проходят ниже топ-менеджеров.

А если возникает необходимость пересмотреть деятельность компании как субъекта, кардинально изменить функции, полномочия и ответственность между топ-менеджерами – это реструктуризация, управленческая реорганизация (не юридическая!) Такая деятельность для российских компаний достаточно редкая. Можно по пальцам пересчитать, в каких компаниях она была проведена и дала какие-то положительные результаты.

Представьте себе, что ЕПСМ-контрактор (вариант генподрядной организации полного цикла: *engineering* – проектирование, *procurement* – закупки и контрактация поставщиков и подрядчиков, *construction* – строительство, *management* – управление) год назад вёл три крупных проекта. Проект в этой компании длится от трёх до пяти лет, это большие деньги и серьёзный объём работ. В этот год вошли с годовым ростом практически в три раза. Система управления как система штабных функций и принятия решений для трёх проектов и для десяти проектов должна быть принципиально разной: генеральный директор мог детально контролировать ход трёх проектов, теперь же стало физически не хватать времени.

Было принято решение о создании дивизионов на принципах аккаунт-менеджмента. Аккаунт-менеджмент – это буквально «работа с одним счётом», работа с одним клиентом. Из нескольких клиентов два являются крупными. Для них выполняется по три-четыре проекта. Мы создали два дивизиона, которые занимаются проектами только своего клиента. Руководитель дивизиона принимает на себя большую часть полномочий генерального директора и управляет исполнением проектов клиента, а также проводит большую часть коммуникаций с клиентом. Ему переходит вся «оперативка»: контроль, штабы, совещания, взаимодействие с самим клиентом, взаимодействие с основными поставщиками и подрядчиками, с проектными институтами и т. д. Это – реструктуризация, так как затрагиваются права, полномочия, функционал всех топ-менеджеров. У каждого топ-менеджера возникает маленький «клон» по его направлению в рамках дивизиона, которым он теперь не управляет, а которому ставит задачи и получает отчёты. С ростом объёма операций он просто физически не успевает работать так, как работал раньше. Топ-менеджмент начинает выступать как некий «внутренний регулятор», своего рода внутренний заказчик этой деятельности.

Организационное развитие – это постоянная регулярная деятельность, которая так или иначе должна быть, а реструктуризация – это изменение структуры, конфигурации бизнеса.

Что может подвигнуть компанию на реструктуризацию?

Начнём с внутренних факторов. Существует известный принцип диалектики – переход количества в качество. Если компания растёт, то реструктуризация возникает в результате реинжиниринга бизнес-процессов. Для каждой развивающейся компании существуют устойчивые стадии развития. Переход из одной стадии в другую всегда требует пересмотра механизмов управления, реструктуризации. Не все компании развиваются так, что начинают переходить из одной стадии в другую. Но если брать некую идеально развивающуюся компанию, то при её переходе из малого бизнеса в бизнес глобальный должно пройти как минимум четыре реструктуризации: первая – формирование системы функционального управления, вторая – выделение ключевого бизнеса (ключевых бизнес-процессов производства ценности) и отсечение того, что компании не нужно. В процессе развития компания обрывает самыми разными компетенциями, знаниями, умениями, технологиями... она ищет свою нишу на рынке. Когда эта ниша найдена – мы совершенно точно понимаем, что занимаемся, например, розливом минералки, – то мы перестаём упаковывать зелёный горошек. Если говорить об эволюции компании, то вторая реструктуризация происходит именно здесь. Третья реструктуризация, которую Питер Друкер называл федерализацией, возникает, когда на базе нашего розлива минералки начинают появляться побочные виды деятельности: например, территориальные подразделения, либо отдельные бренды минералки, либо различные ёмкости... Происходит выделение бизнес-единиц. Они могут быть территориальными, продуктовыми, технологическими, могут быть сформированы по принципу клиента. Выделение бизнес-единиц – это тоже пересмотр системы управления, перераспределение функций и полномочий среди топ-менеджмента. Четвёртая реструктуризация – переход к управлению интеллектуальными знаниями. Это когда компания по розливу воды начинает создавать технологии розлива воды, продавать франшизы. Она в этом случае не просто клонирует какие-то свои подразделения, а говорит сторонним организациям: «Ребята, вы можете купить нашу технологию и под этим успешным лейблом продавать свою продукцию».

А сама компания уже ничего не производит?

Да, физически ничего, кроме знаний и технологий. Конечно, здесь мы берём идеальный случай, когда компания развивается, когда бизнес-идея удачная. Собственникам компании выгоднее владеть знаниями, технологиями и умениями, чем фабриками, газетами, пароходами и т. д. Четыре управленческих реструктуризации за время жизненного цикла компании обязательно возникают. Может быть и больше.

Что будет, если их не проводить?

С компанией ничего не случится. Я наблюдал ситуации, когда реструктуризация начиналась правильно, но на каком-то этапе собственники (а малый и средний бизнес всегда руководится собственником) понимают, что в результате реструктуризации они потеряют часть власти и влияния в компании, так как они делегируют свои полномочия. Многие этого боятся. Соответственно, компания сделала два шага вперёд, потом один шаг назад – и нормально себя чувствует в текущем положении, не развиваясь.

Реструктуризация сопровождает развитие компании?

Да, как правило, развитие. Условно говоря, банкротство тоже требует реструктуризации управления. Но это форс-мажорный случай. Обычно реструктуризация связана с развитием, когда существующий аппарат управления не способен ответить на те вызовы, которые компания перед ним ставит. Возникает необходимость пересмотреть то, как мы управляем. Механизмов для этого существует всего два: это концентрация и делегирование. Где-то мы централизуем наш управленческий фокус, концентрируясь на определённом направлении деятельности. А где-то наоборот: мы раздаём полномочия, понимая, что

не можем качественно выполнить всю работу. Мы делегируем часть работ, сохраняя за собой контроль. Третьего механизма пока не придумано.

Какие механизмы, в каких ситуациях оказываются более востребованы?

В любом случае, когда у нас есть долгосрочная ключевая задача – например, создание нового бизнеса, вывод нового продукта, развитие новой территории. Мы должны сконцентрировать у себя полномочия, власть и влияние, максимально освободившись от всех остальных видов деятельности, именно для решения этой задачи. Концентрация и делегирование идут «рука об руку». К сожалению, и человек не резиновый, и в сутках всего 24 часа... Генеральный директор или собственник постоянно решают вопрос: как найти время для решения ключевых задач и кому передать полномочия относительно того, что сейчас не является критически важным, либо отлажено настолько хорошо, что можно контролировать по отчётам.

Другой вопрос в том, что, к сожалению, у наших топ-менеджеров очень короткий горизонт планирования. В американской компании у обычного клерка горизонт рабочего планирования составляет примерно две-три недели, у среднего менеджера – два-три месяца, у топ-менеджера – год-полтора. Горизонт планирования в данном случае – это то, как далеко в будущем он видит свою работу. А у отечественных менеджеров всё гораздо хуже: очень редко приходится видеть «топов» с горизонтом планирования больше, чем четыре-шесть месяцев.

С чем это связано?

С моей точки зрения, с нашим советским прошлым, когда партия и правительство могли нам в течение полугода через СМИ поменять политическую картину мира, наше восприятие окружающего мира и текущей ситуации, а мы все, что бы там ни говорили, в это верили. Ещё мы не уверены в нашем будущем. Даже если люди более-менее точно знают, что будет завтра (они сядут в машину и поедут на работу, потом пойдут в театр, или у ребёнка будет день рождения), то на вопрос: «ты уверен в завтрашнем дне, можешь его спрогнозировать?» – человек отвечает: «Нет! Я не знаю – может, завтра на меня кирпич свалится!»

Но даже если свалится кирпич, то, запланировав сегодня завтрашний день, ты ничего не теряешь: если кирпич свалится – тебе уже будет всё равно, исполнится ли твой план. Но люди боятся. На те же вопросы, связанные с будущим, американцы тоже отвечают: «а откуда мы знаем, что и как будет, что там Барак Обама нам придумает...» Боязнь будущего заложена в человеке. Его нужно убеждать, что риски – это свойство бизнеса. Свойством бизнеса является не только зарабатывание денег, но и несение рисков. Эти вещи обычно уравновешены. Высокорисковый бизнес приносит больше денег.

Мы все продукты нашей культуры в том или ином виде. Как вы сказали, будущего боимся не только мы, но и живущие в других странах. Почему же тогда они могут планировать, а мы – нет?

Мы тоже можем планировать. Вопрос в том, кто и как этим занимается. К сожалению, уровень управленческой культуры и профессиональной подготовки у наших менеджеров крайне низок. У нас есть гениальные менеджеры, потрясающие предприниматели, умницы, светлые головы, они отлично умеют выстраивать систему, отлично взаимодействуют с внешней средой, отлично мотивируют сотрудников, отлично распределяют задачи, они – гениальные тактики.

А о ком конкретно Вы в данном случае говорите?

Во-первых, это весь наш олигархат. Буквально можно тыкать пальцем в любую фамилию из списка – это гениальный тактик. Они выросли в бурно растущей среде. Если бы они не были гениальными тактиками, они никогда бы не поднялись. А вот насколько они хорошие стратеги – понять пока сложно.

Что такое стратегия?

Стратегия – это, во-первых, свойство предвидеть. Можно использовать те инструменты, которые описаны в книжках, – анализ и синтез. Но чтобы эти инструменты применять, нужен тот, кто расскажет и покажет, как это должно применяться. Прочесть книжку, увы, недостаточно. Надо ещё «набить много шишек»: в книжках не пишут о тех тонкостях и проблемах, с которыми правильные и красивые идеи сталкиваются в процессе реализации. А происходит это каждый день в тысяче мелочей: люди, системы, то, что люди сопротивляются и боятся.

Представьте: человек сидит в болоте. Ему говоришь: «Через неделю ты будешь сидеть на золотом троне среди прекрасных наяд, все будет хорошо, будет светить солнышко... Давай мы тебе поможем выбраться». А человек сидит и думает: «Да, я сижу в болоте. Да, летают мухи. Да, сыро и противно. Но я знаю, как бороться с мухами, я привык к тому, что сыро и противно. Мне здесь не то чтобы удобно, но привычно... А что на том золотом троне? – он плоский, холодный, скользкий... Сидеть на семи ветрах... и чтоб меня все видели... и чтоб мне завидовали...» Можно найти тысячу отговорок, чтобы не идти вперёд. Потому что люди боятся изменений, боятся перемен. Это нормальная психологическая реакция, бороться с которой можно через объяснение и обучение людей.

Что является ключевым для успешного проведения реструктуризации?

Реструктуризация – это стратегическая задача, и для её успешного решения требуются как минимум три фактора.

1. Лидер перемен. Это тот человек, который «двигает» реструктуризацию. Зачем ему это надо – мы не обсуждаем (необязательно ему это надо по деньгам, возможно, ему хочется выстроить систему, отвечающую его мировоззрению).

2. Методика перемен. Должно быть чётко осознанное понимание того, куда мы движемся, зачем мы движемся и как мы это делаем. Очень часто приходится сталкиваться с тем, что собственник говорит: «Давайте из нашей компании создадим холдинг». Он думает, что поставил менеджеру задачу. А через месяц спрашивает: «Ну что, как там у нас с холдингом?» Менеджмент понимает, что ничего не сделано, так как задача не поставлена, а сказано лишь слово «холдинг». А какой холдинг? Возможен миллион вариантов, как его выстраивать. И менеджмент говорит: «Мы готовы, вы только скажите как». Возникает классическая проблема, которая называется «когнитивная проблема в высшем менеджменте», когда собственник говорит: «Хочу холдинг», – и получает ответ: «Без проблем, скажи какой, и мы его сейчас сделаем».

3. Адекватное доведение информации до топ-менеджмента. Я пока не видел ни одной компании средней и выше, где на топ-менеджерских позициях сидели бы дураки. Я не видел ни одной компании, топ-менеджмент которой не занялся бы эффективно решением вопросов стратегического развития и реструктуризации, если им рассказано, что от них хотят, как хотят и почему хотят.

Можно им сказать, например, что «мы хотим сделать холдинг, при котором у нас возникает корпоративный центр, который является экономическим регулятором в отношении всех бизнес-единиц», как в своё время было сделано с «Норильским никелем». Тогда была монокомпания, основной задачей структур управления которой было сохранение и развитие тех ключевых компетенций, которые компании нужны. На определённом этапе стало понятно, что эти ключевые компетенции и технологии сохранены, сырьевой базой мы владеем, всё у нас хорошо, но у нас появляется огромное количество дополнительных компетенций, которые можно развивать и зарабатывать деньги. В компании возникла необходимость оптимизации – совершенствования деятельности с точки зрения экономики отдельных её подразделений.

Тогда компания была разделена на бизнес-единицы по отраслевому признаку – на отраслевые комплексы. Руководителям отраслевых комплексов были выделены большие полномочия. Корпоративный центр оставил за собой роль экономического регулятора. Это такое «государство в государстве»: я вами владею, и я вам ставлю определённые границы и правила – корпоративные стандарты, которые нарушать нельзя. Но в рамках этой «обложенной территории» можете делать всё. Если видите возможность для заработка – зарабатывайте; есть возможность для сокращения персонала и повышения эффективности – сокращайте и повышайте; видите возможность для применения новых технологий и повышения экономического эффекта – супер; нашли возможности для выхода на новые рынки и расширение территории – чудесно.

Какие правила нельзя нарушать?

Например, в «Норникеле» была реализована система единой сквозной бухгалтерии. Это значит, что у каждого отраслевого комплекса было как минимум одно рабочее место, включённое в общекорпоративную сеть, на котором стоял софт, связанный с экономикой и финансами, в частности по бухгалтерскому и налоговому учёту и отчётности. Всё то, что внутри отраслевого комплекса до этого терминала, – центр совершенно не интересовало. Хотите – хоть на счётах считайте, хотите – ставьте у себя серверы, хотите – подключайте наши или западные компании, которые на условиях аутсорсинга будут заниматься у вас бухучётом, – нам всё равно. Но в общекорпоративную шину в установленные сроки должны поступать данные в определённом формате и нужной полноты. Получается, что каждый дивизион в рамках общекорпоративного стандарта предоставляет строго упорядоченные данные. Или, например, есть корпоративный стандарт, связанный с системой оплаты труда. Для Норильска, с учётом того, что это Север, сложные условия труда, мы устанавливаем стандарт социального обеспечения. Есть тарифное соглашение с профсоюзом. Стандарт может включать развернутую схему: зарплата не ниже, чем...; в зимнее время автобус приходит не реже, чем...; количество гигакалорий на квадратный метр в зимнее и летнее время не ниже, чем...; и т. д. Мы устанавливаем правила социального обеспечения сотрудников, которые работают в бизнес-системе компании. Сделайте лучше! Если вы зарабатываете деньги для материнской компании, то часть денег остаётся у вас, и из них вы можете повышать социальные стандарты.

Взаимоотношения между материнской компанией и бизнес-единицами основаны на экономике?

В «Норильском никеле» была реализована система межотраслевого балансирования. В межотраслевом балансе учитывались товарно-материальные, денежные, ресурсные потоки между отраслевыми комплексами. Это сложная задача, которую в своё время пытался решить советский Госплан, но ему это удалось не очень хорошо, поскольку он делал систему замкнутой. Мы сделали систему открытой. У нас есть своеобразный «госзаказ» от материнской компании, в рамках которого существует план. А всё то, что сверх этого плана, – на усмотрение отраслевых комплексов. Точно могу сказать, что в начале 2007 года в «Норильском никеле» система межотраслевого балансирования работала. Таким образом, материнская компания стала выступать как экономический регулятор бизнес-системы.

В рамках единого технологического процесса они должны были выдерживать определённые рамки в границах корпоративных стандартов, а всё, что сверх этого, – это было их свободным творчеством – не лимитировалось?

Нет, лимитировалось. Существовали и другие корпоративные стандарты, которых они должны были придерживаться. Например, по технологической надёжности оборудования. Если станок 10 % времени работает на общекорпоративные нужды, а 90 % времени – по заказам сторонних заказчиков, это не значит, что обслуживание этого станка по

корпоративным стандартам должно вестись только на 10 %. Здесь очень жёстко: оборудование является собственностью компании, его нужно обслуживать строго в соответствии с выработанными стандартами по техническому обслуживанию и ремонту. Неважно, работаете вы на этом оборудовании для материнской компании, или для дружественных бизнес-единиц, или для стороннего заказчика, – вы должны его обслуживать.

За чей счёт?

За счёт отраслевого комплекса. Была простая, но не очень легко реализуемая система. Изначально каждая из единиц этой громадной группы компаний имела свои бюджеты, свои планы по обслуживанию и ремонтам, закупке оборудования и запчастей, и всё это было формализовано в рамках монокомпании. В первый год все эти планы и бюджеты стали планами и бюджетами в рамках госзаказа от материнской компании. Правила технической безопасности, техники безопасности и охраны труда, начисления заработной платы и предоставления социальных льгот и прочего остались теми же самыми. В следующем году материнская компания гарантирует, что закажет и оплатит 70 % этих услуг. 30 % – ищите на стороне либо сокращайтесь. Но при этом вы обязаны соблюдать те технологические нормы и регламенты, которые у вас существуют. Система корпоративных стандартов касалась менеджмента качества, экологии, технического регулирования, социальной сферы, вопросов документального и информационного обмена, бухучёта и т. д., всего более 50 стандартов.

Для формирования корпоративных стандартов нужно было сначала минимизировать риски по разным сферам и уже на этой основе выработать правила, обязательные для всеобщего исполнения?

Технически это решалось гораздо проще: раньше были положения, которые работали насквозь на всю компанию. Например, было положение о ведении юридической деятельности заключения договоров с контрагентами, и вся компания выполняла это положение, иначе верхние инстанции этот договор не согласовывали. Теперь это положение стало корпоративным стандартом. Если раньше было «только так и никак иначе», то теперь появилась ситуация «не хуже, чем...». Была сформирована система, ограничивающая волю менеджмента бизнес-единиц. Она, в принципе, существовала всегда, просто мы дали ей имя. Но зато если раньше на каждый чих, на каждое изменение технологий нужно было решение материнской компании, то теперь руководители бизнес-единиц могут решать это сами в рамках определённых материнской компанией границ.

К примеру, начинаем разведывать и осваивать новые рудные тела. Раньше это был отдельный крупный проект, теперь существует норма восполнения минерально-сырьевой базы: мы должны точно знать, что разведанных и доступных запасов руды достаточно на некоторое время вперёд. Если вы идёте нетрадиционным для компании путём в рамках корпстандарта – да ради бога. Если раньше эти решения поднимались по цепочке до самой головы, и иногда, чтобы принять такое решение, требовался год (пока по иерархии этот вопрос дойдет до верха, куда поднимается ещё множество вопросов), то сейчас – решайте сами, вы несёте за это ответственность. Так цепочка принятия решений была сокращена в десятки раз, что позволило отдельным отраслевым комплексам повысить удельную эффективность выработки на одного работника на 30–40 % через шесть месяцев после запуска системы.

Кроме «Норникеля», какие ещё примеры успешной реструктуризации Вы могли бы привести?

В 2002–2003 годах я занимался созданием компании «КапиталЪ Страхование». Можно ли это назвать реструктуризацией? Да, конечно. Раньше это была Страховая группа «Лукойл» – маленькая кэптивная компания с хорошими оборотами, которые обеспечивались за счёт материнской компании. Она не выходила на внешний рынок, а занималась внутренними лукойловскими делами и делала это успешно. Руководство «Лукойла»

приняло решение, что на базе этой компании нужно создать универсальную рыночную страховую компанию.

Было решено развить одну из бизнес-единиц холдинга?

Да, её решили развить. Если на «Норильском никеле» мы говорили о делегировании полномочий как об инструменте реструктуризации, то здесь как раз наоборот. Были приобретены рыночные активы, например «Национальная Страховая лига», брокерская компания «Центр-брокер» и т. д., для того чтобы получить их систему региональных центров, систему распределения, продвижения и продаж. Были приобретены компетенции и каналы продвижения, и всё это было слито в единую систему под названием «КапиталЪ Страхование». Это пример реструктуризации с использованием механизма централизации. Серьёзно поменялись функции и задачи всего топ-менеджмента как СГ «Лукойл», так и всех рыночных активов, которые были куплены. И опять же, выбор инструмента зависит от того, какие задачи перед нами стоят. Перед «Норникелем» стояла задача реализовать внутренний потенциал, накопленный в громадной бизнес-системе, который в прежних условиях не удавалось использовать в полной мере. Скажем, простаивает оборудование, потенциально мы можем что-то выполнить для стороннего заказчика, но договор в Москве будет согласовываться полтора года.

Как относились руководители, имевшие возможность «левого» заработка в свой карман, к решению их реструктурировать?

Было две категории восприятия. Первая: в кабинете прокурора или следователя. А вторая категория очень простая. Мы развернули мощную пиар-кампанию внутри компании: встречались с людьми, объясняли, писали в прессу, подключали телевидение. Поэтому были люди, которые говорили: «Да, мы видим, что есть возможность легально заработать, и пусть вчера мы зарабатывали 10 рублей, а сегодня – 5, но зато компания об этом знает, мы платим налоги и чувствуем себя лучше. Да, раньше было больше, но если поймают – это уголовка, и я теряю всё, что имел – работу, жильё и т. д.».

Донести эту информацию удалось?

До многих – удалось, до кого-то – нет. Те, до кого удалось донести, – были активными проповедниками реформы.

Какое соотношение было между этими двумя категориями?

Я общался с топами. Не все топы оказались готовы. У некоторых из них была очень интересная позиция. С одной стороны, он – царь и бог, у него хорошая зарплата, дорогая машина, длинноногая секретарша, комната отдыха с дорогими французскими коньяками, он вообще весь «в шоколаде». Но все решения, которые через него проходят, – решения вышестоящих организаций, за которые он ответственности не несёт. Он просто передаточное звено, и чуть что – «это не я, это мне в Москве так сказали». Вот для этих высокооплачиваемых «функциональных бомжей» очень высокого уровня реформы были как ножом по горлу. Им сказали: «Ты топ? Вот и отлично – зарабатывай деньги! Раз ты топ – принимай решения и неси за них ответственность!» Для таких реформа была очень болезненна.

Вообще-то топ-менеджер всегда получает деньги за то, что принимает и реализует решения. За тот период, когда проводилась реформа, – с середины 2005 года до акционерного конфликта в мае 2007 года, «Норильскому никелю» удалось освободиться от балласта в лице таких вот «функциональных бомжей». И это было одним из положительных моментов реформы. Здесь хочется ещё раз обратить внимание на тот третий пункт, о котором я упоминал, – открытость информации. Я не видел дураков на позициях топ-менеджеров. Если «топу» нормально рассказать, что хотят от него и от системы, чтобы было понятно

и прозрачно, что будет дальше, то разумная реформа всегда будет исполняться. И люди будут спокойно и по-деловому относиться к реформированию компании. А если собственник просто говорит: «Хочу реструктуризацию, дайте её мне», – и с гордым видом уходит, оставив менеджмент в недоумении, какую же реформу он хочет, – тогда возникают самые разные сложности, непонимание, внутреннее бурление и сопротивление.

И много компаний с таким высшим руководством?

Ну, самая главная наша компания – «Газпром», РЖД... Однажды после разговора насчёт трудоустройства мне в РЖД сказали: «в общем-то всё хорошо, но видишь ли, ты – не “питерец”...»

Много компаний просто созданы на личных административных связях. Как-то наш премьер сказал, что участие во власти даёт громадную административную ренту. А по-русски что это значит? Это возможность «грести под себя». Но зачем делать это самому, когда есть друзья-однокашники-родственники?.. Всё просто. Почему у нас люди так держатся за власть? Потому что в рыночных условиях их карманные бизнесы не стоят ни копейки – они проиграют в конкурентной борьбе. Они же не просто захватывают власть, захватывают активы, они ещё до ужаса боятся конкуренции. Очевидно, что для собственника монополия всегда эффективнее, монополия всегда больше, чем при конкуренции. А уж административная монополия – самая неустойчивая из всех монополий. Если говорить об информировании топ-менеджмента и работников, приходится сталкиваться с крайне низкой управленческой культурой. В первую очередь, у первых лиц компании. Например, я совсем недавно видел, как первое лицо компании, выступая с тезисами о системе менеджмента качества (СМК), на самом деле говорил о Lean-менеджменте.

Насколько важна компетентность собственника в вопросах управленческих возможностей для правильной коммуникации с топ-менеджерами?

Собственник имеет право быть некомпетентным. Он не должен быть компетентен. Но у собственника, если он «влезает» в оперативное управление, должны быть управленческие компетенции. Одна из главных управленческих компетенций – это умение выслушать профессионалов и не мешать им работать. Не разбираешься ты в том, что такое СМК и Lean-менеджмент, – ладно, но не выходи с презентацией. Сделай тезисы: нам необходимо сделать упор на повышение качества нашей работы, поставь СМК так, чтобы... Поставь задачу – и достаточно. Не говори о механизмах, не смей профессионалов.

У тех собственников, которых я лично глубоко уважаю как менеджеров, в интересах которых мне приходилось работать, одним из главных качеств является умение «увидеть картинку сверху», целиком. Это умение увидеть компанию, как ковёр: мы не всегда можем разглядеть тонкости рисунка, но это и не важно. Мы видим, как элементы друг с другом «живут». Это качество, которое отличает хороших топ-менеджеров мирового уровня. Они, конечно, больше тактики, а не стратеги, – потому что они выросли в тактической среде, – но постепенно они становятся стратегами.

Если собственником принято решение о реструктуризации – кто технически должен этим заниматься?

Лидером перемен должен быть собственник в любом случае, потому что это то лицо, чьё решение должно выполняться беспрекословно. Проводниками перемен в сложных структурах-холдингах должны служить генеральные директора. А вот реализация перемен, с моей точки зрения, должна происходить следующим образом: должен быть единый методический центр, который работает в непосредственной близости от собственника, должны быть локальные подразделения, которые занимаются изменениями. Не обязательно их специально создавать. Как правило, реализация программ реструктуризации происходит на уровне организационного развития (эти структуры скорее всего уже есть) либо в кадрах, либо самостоятельно, но эти компетенции в каждой компании

обычно существуют. Другой вопрос, что надо ставить им задачи сверху. И тут очень важный, с моей точки зрения, следующий момент: в тех реструктуризациях, которые я проводил, (1) успех зависел на 100 % от собственника; (2) успех на 100 % зависел от генеральных директоров; но (3) также успех на 100 % зависел от качества методической проработки того, что мы хотим увидеть.

Реструктуризация, как и процессный подход, может давать совершенно фантастический результат, но только в том случае, когда она базируется на серьёзной методической подготовке. Приведу негативный пример. Я отвечал за стратегическое планирование одной из бизнес-единиц, и из головной компании мне пришли методические рекомендации о том, как надо строить стратегию. Получаю очень правильную презентацию – открыв любой учебник, видишь всё примерно то же самое. Звоню в головную компанию и спрашиваю, будут ли предоставлены какие-то типовые шаблоны, типовые инструменты, типовые требования? Скажем, если мы должны изучать рыночную среду, то какие аналитические разрезы мы должны сделать? Если мы предлагаем какие-то решения, то чьи это должны быть решения (мнение менеджмента)? Либо мы предлагаем спектр возможных решений собственнику на выбор, и с какой глубиной тогда копать? Будет ли собственник ставить перед топ-менеджментом стратегическую цель или будет акцептовать наши предложения?

Ответ был гениальный: «Дмитрий, методики стратегического планирования мы обсуждать не готовы, полагаем, что у вас достаточно собственных компетенций по этому вопросу. Что касается отчётности – вот график, по которому нужно будет докладывать, согласовывать и утверждать». Если чётко даются ориентиры – это профессиональная работа. Логика примерно такая: проводится серьёзное обучение (у меня это был многоходовый семинар с топами о стратегическом планировании). И после того как мы им поставили задачу, передали методику, обучили пользоваться этой методикой, мы с них стали спрашивать. И вот тут уже можно рассчитывать на эффект от работы.

Или вот пример в инжиниринговой компании. Проект – примерно три года, общей стоимостью миллиард-полтора долларов. Приезжает молодой человек и говорит: нам надо систему управления проектом построить со стандартами *PMI (Project Management Institute)*. Глядя на этого парня, невольно задаёшься вопросом: управлял ли он чем-нибудь, кроме своего карандаша? Он не понимает, что один проект – это миллиарды долларов и годы работы. Какой тут может быть *PMI*? *PMI* – это стандарт организации временных проектов в рамках компании, когда собирается временная рабочая группа для получения уникальных результатов. Это очень полезная и нужная вещь, но масштаб совершенно другой! У нас «проектная деятельность» – это основная работа, текучка! Ключевая компетенция инжиниринговой компании – это умение управлять длинными масштабными проектами. Однако в управляющей компании «приняли решение, что теперь работаем по *PMI*...» Возникает желание отправить этих ребят на стройплощадку, чтобы они объяснили свои «решения» там, где создаётся ценность. Чтобы они увидели объём и масштаб работ по проекту прежде, чем принимать какие-либо решения. Это беда, когда молодые ребята, вчера пришедшие в управляющую компанию из консалтинга и имеющие отдалённое представление о реальном производстве, искренне уверены, что вполне могут «учить жизни», и считают себя умнее и важнее всех этих «производственников». С моей точки зрения, это была очень плохая постановка управления со стороны корпоративного центра.

Итак, кто же проводит реструктуризацию – мальчики, о которых Вы говорили, или нужны сторонние специалисты высокого класса?

Можно обойтись без сторонних «монстров перемен», если есть правильная коммуникация центра принятия решений (собственника) с топ-менеджментом. Но лучше всё-таки использовать некие внешние силы в качестве имплантов, привлекая специалистов в штат на реализацию проектов, либо привлекая консультантов. Но в любом случае нужен

единый центр, который будет координировать изменения. Центр должен сам понять, какие шаги нужно сделать, определить зоны ответственности и критерии достижения успеха, а затем организовать эту деятельность. По моему опыту, на монопредприятиях методический лидер должен находиться на уровне заместителя генерального директора и иметь своё подразделение. Например, в «КапиталЪ Страхования» было создано управление развития. Туда была отнесена и регламентация, и бизнес-процессы, персонал (кадры), так как было много вопросов обучения, ротации и перемещения людей. А в «Норильском никеле» была другая ситуация – там реформа задумывалась со стороны управляющей компании, и специальное подразделение было создано при собственнике. Был создан центр управления преобразованиями, и я как его руководитель подчинялся непосредственно Михаилу Прохорову.

Должность директора по развитию в связи с этим представляется очень важной. Каким он должен быть, чтобы в соответствии с задачами, поставленными собственником, трансформировать структуру и систему управления компанией?

Система сопротивляется в любом случае, так как любая система инерционна. Это естественно. С моей точки зрения, помимо чисто методических знаний, требуется ещё опыт реализации подобных проектов, причём не обязательно сразу больших, а можно начинать и с участия в чём-то. Но очень важны также управленческие компетенции – это коммуникабельность, умение доносить свою мысль, умение разговаривать с топ-менеджментом компании. Когда заходишь в кабинет к человеку, который занимал ведущие посты в РАО ЕЭС, ему за 50, он в жизни уже много чего сделал и повидал, – желательно, чтобы у тебя тоже был определённый жизненный опыт. Наличие не только профессионального, но и житейского опыта – вопрос коммуникации, возможности говорить «на одном языке». Главные проблемы, связанные с неисполнением решений собственника о реструктуризации бизнеса, всегда лежат в области коммуникации.

Коммуникативность превалирует над какими-то чисто профессиональными знаниями?

Абсолютно! Я могу не разбираться в каких-то тонкостях технологий производства, но должен разбираться в тонкостях управления и системах коммуникаций между отдельными звеньями. Я должен понимать, каким образом реализуется функция «заказчик–подрядчик». Это один из ключевых моментов: у каждой работы должен быть определённый заказчик. Примерно 50 % эффекта от оптимизации бизнес-процессов возникает, когда выясняется, что у каких-то работ нет заказчика, то есть эта работа никому не нужна. Я должен понимать, как создаются организационные структуры. В книжках написано, что оргструктуры бывают самых разных форм, а я считаю, что оргструктура зависит всего от нескольких факторов.

1. Технология производства ценности (как мы производим и продаём то, что у нас покупают);

2. Законодательные ограничения (например, бухгалтерский и налоговый учёт и отчётность – это требования законодателей, а не бизнеса);

3. Удобство управления с точки зрения руководителя. Это главный фактор, как бы смешно и странно это ни звучало. Если руководитель привык иметь двух подчинённых, между которыми он распределяет свои задачи, то неважно, чем он управляет – ларьком или «Газпромом», – у него всё равно будет два первых зама.

4. Состав и наличие компетенций. Если у нас есть компетентный человек, которому можно поручить много вопросов, мы заводим эти вопросы под него. А если такого человека нет – у нас вместо одного подразделения может возникнуть два или три.

Это факторы, по которым строится организационная структура. Ни по функциональному признаку, ни по административному, ни по матричному, ни по какому-либо ещё. В книжках описаны типовые организационные решения, соответ-

ствующие только первому фактору – технологическому. Но помимо него есть ещё три, и конечный результат будет обусловлен их общим сочетанием. В странах, где рыночные отношения формировались столетиями, есть своего рода общественный договор, который уже стал морально-этической нормой и правилами поведения, по которым общество живёт. Там консультант не может быть моложе 45 лет, потому что до этого невозможно наработать достаточно опыта, чтобы кому-то что-то рекомендовать. Младший профсостав может быть моложе, но ключевой консультант моложе 45 – нонсенс. У нас же полно трескучих фраз, а хороших консультантов – по пальцам перечесть. Это связано с тем, что нормальное человеческое качество – искать, как легче. Поэтому очень многие из тех, кто мог быть хорошим консультантом, цепляются за какую-то одну технологию. Это может быть IT-технология, технология описания бизнес-процессов, технология построения планово-бюджетных систем, учётных систем и т. д. А вот директор по развитию, о котором мы говорим, должен быть человеком широкого профиля, не привязанным к конкретной технологии. Это важно, потому что в зависимости от обстоятельств он должен привлекать различных «узких специалистов». Нормальный директор по развитию должен постоянно участвовать в различных конференциях, презентациях и т. д., должен видеть, что происходит в мире, какие технологии существуют.

Новые технологии появляются постоянно. Наша страна совершенно небедна на «быстрых разумах Невтонов». Например, у Тимура Кадыева интересный собственный подход. Есть у нас и совместная разработка – в период работы на «Норильском никеле» мы разработали матрицу аутсорсинга для экономически замкнутых регионов и сделали методику, которая эффективно применялась в «Норникеле». С Алексеем Яцыной и Михаилом Альперовичем мы выработали инструмент практически моментального стратегического планирования.

С другой стороны, возьмём бизнес-процессы. В последней компании, где я работал директором по развитию, мы описали бизнес-процессы и применили достаточно необычную методику их верификации. У нас была группа, которая, как обычно, опрашивала специалистов. Вся полученная информация выкладывалась в диаграммы, а потом они рассматривались на заседаниях со всеми топами под руководством генерального директора. Даже если это не его вид деятельности, топ сидит и слушает, как происходит работа в этом подразделении, как организован бизнес-процесс. И задаёт вопросы, исходя из собственного опыта. После того как «по кусочкам» это всё набралось, была организована большая двухдневная сессия, практически имитационная деловая игра, где собрались все топы и все руководители под топами. Все они в течение двух дней рассказывали друг другу: кто, как, кому, что, когда, куда передаёт. Самым интересным и полезным по окончании этой работы было то, что генеральный директор, имеющий многолетний опыт работы в отрасли, сказал: «Мне теперь стало понятно, как работает наша компания». В итоге получился шикарный инструмент группового взаимодействия с элементами мозгового штурма. Но ещё раз хочу подчеркнуть, что здесь очень важен внутренний пиар, чтобы люди знали, что и для чего делается. У нас существует некая скромность – люди боятся рассказать, боятся критики за промахи.

У Вас не было желания реструктурировать наш госаппарат?

Не только желание – у меня даже есть понимание, как это нужно делать. Строить систему – это прогнозировать на 50 лет вперёд. Это непросто, и для этого должна быть политическая воля. У нас огромный человеческий потенциал, у нас очень толковые люди работают в бизнесе. Выстроив для них правильную систему, можно обеспечить очень хорошие результаты в перспективе.

[**Беседовала Инна Андреевкова**]

специально для *E-xecutive*
Источник: www.e-xecutive.ru