

Страна советов

Выпуск №4 | 2016

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

В центре внимания участников этого выпуска — организационные изменения.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Можно ли и нужно ли, на ваш взгляд, перестраивать организационную структуру бизнеса в условиях кризиса?
2. Если да, то какие акценты необходимо делать в организационных изменениях?
3. В каких случаях обязательно следует проводить реинжиниринг бизнес-процессов, а в каких лучше от него воздержаться?
4. Какие типичные ошибки совершают руководители, меняя или, наоборот, не меняя организационную структуру в условиях кризиса?

**Николай ЯКОВЛЕВ,
генеральный директор компании
«Ярославские краски»:**

1. Кризис может выступить в двух ипостасях в жизни бизнеса. Как драйвер изменений, когда внешняя среда заставляет предпринимать активные действия, менять стратегию и тогда, возможно, перестраивать оргструктуру.

Кризис также можно рассматривать и как опасное «плохое время», когда лучше ничего не трогать, чтобы не сделать хуже, и «не высовываться». Это очень слабая стратегия по борьбе с кризисом.

Резюмирую: если в кризис вам плохо и вы собираетесь с этим что-то делать, а не просто терпеть, стиснув зубы, то оргструктуру, скорее всего, следует менять.

2. Новая оргструктура не нужна сама по себе, она должна поддерживать стратегию, поэтому изменения зависят от выбора стратегии.

Многие ошибочно считают, что в кризис первым делом надо срезать расходы и массово сокращать персонал. Это пассивная стратегия, которая никак не меняет положение бизнеса на рынке и отношения с потребителем, и, пока люди привыкают к новому распределению обязанностей, могут произойти провалы в качестве продукции и обслуживании клиентов.

Мы придерживаемся активной стратегии, когда главное — не сокращать расходы, а увеличивать доходы, зарабатывать больше. В условиях кризиса и обострения конкурентной борьбы сильные стратегии — это еще и те, которые ориентированы на клиента и усиливают связь бизнеса с клиентом. На это и необходимо направить фокус изменений в оргструктуре.

Поэтому мы перестроили коммерческую службу, разделив ее на департаменты по разным типам клиентов, то есть по основным каналам сбыта: по работе с дилерами, с сетями и с корпоративными клиентами. И выделили департамент по развитию дистрибуции с фокусом на конкретные розничные торговые точки. Ведь именно там наш конечный потребитель сталкивается с краской. Таким образом, мы сосредотачиваемся на потребностях отдельных групп клиентов, можем лучше их обслуживать и увеличивать доходы.

3. Меняйте бизнес-процессы обязательно, если есть разрыв между ожиданиями потребителя и вашими возможностями. Поэтому следует постоянно держать руку на пульсе, чтобы понимать, приносят ли ваши бизнес-процессы те результаты, которых ждут потребители, по срокам, качеству и так далее, и по какой цене.

Изменения бизнес-процессов — это не панацея от всех проблем. И в этом смысле лучше от них воздержаться, если причина проблем кроет-



ся не в самих бизнес-процессах, а, например, в качестве сотрудников, организационной культуре или в оргструктуре, в которой любой процесс превращается в семь кругов ада.

4. Типичная ошибка — изменять оргструктуру за счет сокращений, да еще в процентах от общей численности. Это чисто механистический подход, и такая мера лишь ухудшит работу служб.

Вторая типичная ошибка, которую многие знают и все равно совершают, — это «зарубить» все, что связано с развитием, с будущими доходами, скажем, рекламу. Будущее все равно наступит, и гораздо раньше, чем кажется.

Третья ошибка — это недооценка значимости организационной культуры, инструмента мягкого и невидимого, но гораздо более мощного, чем оргструктура и бизнес-процессы. Недостаточно просто нарисовать новые «кубики». Их появление не заставит все заработать по-другому. Надо, чтобы люди знали, как им теперь взаимодействовать, какие у них появились перспективы и что они могут сделать лучше на новых позициях.

**Максим ГЛАДКИХ-РОДИОНОВ,
генеральный директор аудиторской
компании «Уверенность»:**

1. Нельзя с уверенностью заявлять о том, что кризисные явления в экономике сами по себе всегда должны выступать причиной для изменений организационной структуры любого предприятия. Но воздействие внешних негативных факторов вполне может служить катализатором необходимых процессов реформирования. Кризис позволяет отчетливее увидеть проблемные места структуры, заставляет искать решения накопившихся проблем, которые в «тучные» годы менеджмент предприятий попросту не замечал.

2. Самое важное — четкое понимание цели предстоящих реформ: чего именно мы хотим добиться и почему существующая организационная структура не позволяет нам сделать это? Соответственно, любые практические действия должны предваряться аналитической работой, выявлением слабых мест, поиском и оценкой эффективности возможных вариантов решения проблем. Во многих случаях на этом этапе полезно привлечение сторонних, внешних специалистов. И ни в коем случае нельзя забывать принцип «не навреди», иначе лекарство может оказаться страшнее болезни. Недопустимо исправлением одних ошибок плодить другие, тем более если это способно привести к затормаживанию генерирующих прибыль процессов.

3. Уверен, что необходимость изменения бизнес-процессов наступает тогда, когда существующая структура перестает соответствовать масштабам бизнеса. Ведь, по сути, всю организационную структуру следует рассматривать как систему принятия решений, санкционирования и контроля. Если

она начинает тормозить те процессы, для ускорения которых создана, — изменения назрели.

4. При проведении изменений, конечно, возможно совершение многих ошибок, но все они, по моему, вполне могут быть отнесены к двум самым большим — недостаточное понимание того, что требуется делать, и недостаточное понимание того, как нужно делать. К примеру, нанимая дорогостоящего специалиста в штат, руководитель постоянно вмешивается в его работу, тем самым не просто сводя на нет все усилия этого специалиста, но и исключая ответственность работника за результат, ведь решения принимаются де-факто не им, а руководителем. Однако бывает и так, что руководитель, даже видя и понимая, что изменения необходимы, не начинает их, усугубляя буквально с каждым днем положение и увеличивая убытки.

Максим ЗАХАРЕНКО, генеральный директор компании «Облакотек»:

1. К моменту кризиса в организациях накапливаются организационные проблемы, которые в «тучные» годы решать сложно или нереально. Например, раздуваются штаты, нельзя добиться проактивной работы по продажам, нет особого стимула совершенствовать поддержку. Поэтому даже если в организации все более-менее в порядке, необходимо использовать кризис как повод для проведения давно назревших реформ.

2. Нужно как минимум выявлять и бороться с «потерями», например с потерями времени на оформление заказов, на неэффективное общение с клиентами, на некачественную отработку лидов, на выполнение несвойственных задач специалистами и т.д. Ключевой момент борьбы, конечно, внедрение новых технологий. Надо не просто заставлять работать «больше и лучше», а переходить на другой качественный уровень. Внедрять CRM-системы, вести базы знаний, вместо долгих и дорогих закупок «оборудования и программного обеспечения» задействовать облачные технологии и использование систем «по подписке», которые начинают приносить пользу сегодня, отдавать второстепенные функции на аутсорсинг. Выжимать последние «соки» из сотрудников в текущей парадигме бессмысленно. Это дает краткосрочный сиюминутный эффект (посидеть до ночи, чтобы завтра сдать проект), но не приносит эффекта в долгосрочной перспективе.

3. «Надо же что-то менять» — недостаточный аргумент для проведения реинжиниринга. Следует делать только то, что очевидно улучшит ситуацию.

4. Руководители в кризис зачастую опираются на принцип минимизации затрат. Сокращают целые подразделения, отказываются от проектов развития, действуют по принципу переждать, пересидеть, выжить, тогда как имеет смысл сконцентрировать усилия на достижении результатов в новых или освобождающихся нишах. Успешные

компании в основном рождаются в кризис, когда с рынка уходят предыдущие лидеры.

Боян ЖУГЧИЧ, директор департамента розничных продуктов ООО «Банк ПСА Финанс РУС»:

1. И можно, и нужно. Опыт и здравый смысл подсказывают, что один из критериев успешного бизнеса — его способность адаптироваться к окружающим условиям. И этот, и предыдущие кризисы показывают, что больше всего пострадали именно те компании, которые не смогли вовремя среагировать на ситуацию.

Это касается и внешних моделей поведения компании, и, конечно, организационной структуры. Нам удастся адаптировать наши бизнес-процессы под текущие требования и нужды. И ни в коем случае не надо бояться, грубо говоря, закрыть тот или иной отдел, чтобы потом открыть новый, выступить с необычным предложением, поступиться принципами и стереотипами предыдущих лет.

От того, насколько мы активны будем в кризис, зависит будущее. Как отдельной компании, так и российской экономики в целом.

2. На самом деле все очень просто — нужно уделять больше внимания денежным средствам через ряд важных процессов. Прежде всего это контроль издержек, произведенный на основании детального анализа всего того, что делает компания. Если тут можно сократить, сокращаем. Если вот тут сокращать ни в коем случае нельзя, то оставляем эту статью расходов, в то же время постоянно ищем решения для оптимизации.

Здесь не может быть автоматике. Все осуществляется в ручном режиме, с учетом внешних факторов, по возможности надо играть на опережение. Лишь бы сокращение издержек не нарушило внутренние и внешние процессы в компании.

Второе направление — это поддержание прибыльности. Кто-то поступает просто — повышает цены. А кто-то делает свои предложения более привлекательными для клиентов на фоне общего повышения цен. Это позволяет если не увеличить количество клиентов, то сохранить определенную стабильность.

Есть и третий вариант — некий «спящий режим». Компания впадает в анабиоз, основные процессы продолжают, однако без резких движений. Это стратегия выживания, пока рынок не стабилизируется. Но вот окажется ли она на 100% эффективной, сказать не могу.

3. —

4. Самая большая ошибка — не успеть или опоздать. Временной фактор — один из основных при принятии решений об организации. В условиях кризиса нельзя слишком затягивать или, наоборот, откладывать принятие того или иного решения. Есть ситуации, когда компании вообще

не совершают никаких действий в кризис и продолжают вести бизнес по-старому. Именно здесь руководитель наносит своему бизнесу непоправимый урон. Чем глубже кризис, тем сложнее на него реагировать компании, которая раньше старалась его не замечать.

Таким образом, следует не бояться принимать решения, и делать это необходимо как можно быстрее. Постоянная адаптация — залог выживания бизнеса в непростой экономической ситуации.

Петр САННИКОВ, генеральный директор компании «Лига-Транс»:

1. Организационная структура — это своеобразный стержень. Если компания изначально строит свою работу по стандартам определенной модели, то фундаментально перестраивать ее, да еще в эпоху кризиса, — серьезная и зачастую неподъемная задача.

Несмотря на то что непосредственно в эпоху кризиса все слабые места компании могут проявиться наиболее ярко, главное — не отходить от заранее намеченного курса. Неважно, где возникли проблемы — внутри предприятия или вне его. В любом случае рекомендуется действовать от частного к общему, то есть стоит преобразовать внутреннее устройство компании, иерархическую цепочку и, возможно, оптимизировать затраты. Таким образом, организационную структуру следует менять именно внутри предприятия, правда, изменения нужно вносить постепенно, резкие реформы могут вызвать негативную реакцию и дать обратный эффект.

2. Акценты в организационных изменениях надо делать на уровне структуры управления, а дальше очень важно наладить грамотную иерархию и связь между сотрудниками. Зачастую некоторые руководители не готовы к нововведениям, выступают против прогресса в работе предприятия. В российских компаниях это не редкость. Искоренить такую закостенелость помогает свежий взгляд на проблему, грамотные, четко выверенные, подкрепленные продуманными выводами решения.

3. В первую очередь реинжиниринг бизнес-процессов — это не антикризисный план, а некое болтание в пространстве и к тому же изначально слабая постановка вопроса. В случае с четко сформированным планом действий и грамотно структурированной организационной системой никаких серьезных изменений и резких скачков произойти просто не может. Что касается деталей допустимых действий в рамках реинжиниринга бизнес-процессов, то прежде всего это внедрение инновационных технологий, модернизация существующего оборудования и, возможно, перераспределения ролей в команде. В таких случаях нужно действовать от частного к общему, то есть стоит провести некие изменения

внутри компании, и это, в свою очередь, отразится на внешней деятельности предприятия.

4. Большинство людей совершает ошибки до наступления кризиса. Если организационная структура выстроена правильно, то никакой кризис не повлечет за собой качественных изменений в работе.

Леонид БОГУСЛАВСКИЙ,
первый заместитель генерального
директора НПО «Родина»:

1. На мой взгляд, организационная структура бизнеса не является чем-то абсолютно застывшим и неизменным. Бизнес всегда обязан подстраиваться под изменяющуюся внешнюю обстановку. Если бизнес сталкивается с внешними проблемами, например, связанными с уменьшением покупательского спроса или удорожанием и недоступностью банковских кредитов и прочих продуктов, то, естественно, он должен перестраиваться. Мне очень нравится высказывание одного китайского мудреца: «Если вы почувствовали ветер перемен, то вам нужно строить не защиту от ветра, а ветряную мельницу».

2. Необходимо заново проводить мероприятия, связанные с антикризисным управлением, уменьшением внутренних расходов, повышением эффективности и производительности труда. Каждая компания индивидуальна, и универсальных рецептов не существует. Просто у грамотного руководителя в голове всегда должен быть некий план «Б»: если где-то что-то пойдет не так, какие у него есть потенциальные возможности для отступления.

3. Я считаю, в компании должна существовать хорошо выстроенная математическая модель бизнеса. Иными словами, это грамотная работа финансового директора и финансовой службы. Компания обязана четко представлять все внутренние расходы, тогда ей легко осуществлять внутренние преобразования, она понимает, чем рискует, ведь проводит комплексный анализ рисков, например рисков, связанных с сокращениями. В этом случае надо понимать, какова может быть цена этой экономии, как она скажется на качестве услуг и удовлетворенности клиентов. Если же у руководителя такой информации нет, то проводить какие-либо изменения следует крайне осторожно, потому что он не может в полной мере оценить, к каким последствиям способны привести его действия.

4. Одна из основных ошибок — это, наверное, «заигрывание» с персоналом, то есть попытки скрыть от сотрудников масштаб проблем. Этого, кстати, касаются и задержки зарплат. Руководитель должен быть честен со своим коллективом, ведь за каждым сотрудником стоит семья, дети, какой-то набор личных проблем. В каких-то случаях руководитель обязан предупредить о наличии трудностей и честно предложить людям либо отпустить, либо неполную занятость, либо сокра-

щения. Сотрудники должны быть в курсе, понимать масштаб, глубину и длительность проблем.

Вторая ошибка — руководитель начинает экономить на зарабатывающих, системообразующих подразделениях. Если, к примеру, речь идет о производстве, то он пытается сократить мастеров, технологов и т.д. Однако мастера и технологи — это звено, которое долго создается и выступает фундаментом любого производства. Преобразования в этой области могут быть чреваты серьезными последствиями для всего бизнеса.

**Олег МОТОВИЛОВ, коммерческий
директор телекоммуникационной
компании Caravan:**

1. Кризис является таким моментом в экономике, когда потребители уже не могут действовать по-старому, а предприниматели и руководители компаний не сразу понимают, как им действовать по-новому. Самое важное — осознать, что система управления бизнесом, которая стабильно функционировала в условиях успешно развивающегося рынка, не способна быть столь же эффективной в кризис. Ведь действующая организационная структура компании, ее система управления персоналом создавались в период, когда доходы бизнеса были постоянны, кредиты выдавались, производители производили, а покупатели покупали. Причем на практике очень часто получалось так, что бизнес-процессы в компаниях оказывались удвоенными, а сотрудники были загружены на 50%. На мой взгляд, в экономический кризис перестраивать организационную структуру бизнеса надо.

2. Организационные изменения в условиях кризиса должны быть максимально рациональными и обоснованными. Но прежде всего они должны быть направлены на повышение эффективности деятельности персонала, производительности его труда и в конечном счете на сохранение, а еще лучше — на увеличение прибыли компании.

3. Я считаю, бизнес-процессы в компании необходимо совершенствовать постоянно, причем в ряде случаев обязательно с применением автоматизации. Поэтому реинжиниринг бизнес-процессов в широком смысле также следует проводить постоянно и особенно в ситуации экономического кризиса в стране.

В этот период топ-менеджменту нужно выработать единую стратегию поведения компании на рынке. Далее оптимизировать бизнес-процессы под новую модель и лишь после приступить к выработке новой организационной структуры. Затем необходимо рассчитать нагрузку на каждого сотрудника, оценив уровень его квалификации, определить готовность взять на себя дополнительную нагрузку, а также возможность решать задачи в условиях, когда кризис минует и потребуются резко наращивать мощности компании.

4. Оптимизационные мероприятия в российских организациях нередко сводятся просто к сокращению штата. Руководство компании определяет в процентах долю персонала, который следует сократить. Далее называются подразделения, сотрудники которых будут уволены. Как правило, «под нож» попадают так называемые вспомогательные подразделения и те, которые наименее востребованы в условиях кризиса. Так, сокращению в первую очередь часто подлежат специалисты по персоналу, обучению, маркетингу и сотрудники, занимающиеся инвестиционными проектами. Но, я считаю, это путь в никуда. Например, именно специалисты по маркетингу и инвестиционным проектам способны создать те продукты, которые будут востребованы в кризисное время, а специалисты по персоналу — сохранить в компании сотрудников, наиболее важных для компании.

Анна ДИНМУХАМЕТОВА,
директор по организационному
развитию ГК «КорпусГрупп»:

1. Безусловно, организационную структуру бизнеса в сложных экономических условиях перестраивать нужно. Учитывая российскую ментальность, слово «кризис» в нашей стране всегда ассоциируется с такими понятиями, как «оптимизация» и «сокращения». Действительно, на рынке сейчас достаточно мало компаний, где фонд оплаты труда занимал бы маленькую долю затрат. И, как правило, все компании в кризис начинают оптимизацию следующими способами: увольнениями, сокращениями рабочей недели, урезаниями зарплат и т.д. Почему так происходит? Главная причина кроется в том, что оптимизация производственных моделей зачастую требует существенных инвестиций и рассчитана на длительный временной промежуток, в то время как прямое сокращение персонала дает ощутимый эффект «здесь и сейчас».

К сожалению, кризис — не однодневная реальность, поэтому рассчитывать на то, что с таким «затягиванием поясов» он внезапно закончится, нам не приходится. Текущую экономическую ситуацию уже сложно назвать «кризисом», более подходящим определением, на мой взгляд, было бы «новая реальность». И, для того чтобы выжить в этой новой реальности, не следует в спешке стараться сокращать персонал, рассчитывая на безобидный эффект. Напротив, компаниям стоит подумать о том, чтобы перестроить свою систему управления под эту новую реальность и смотреть на более долгосрочную перспективу. Мы понимаем, что кризис не закончится завтра, он не закончится, скорее всего, и через год, поэтому в настоящий момент мы приступили к написанию стратегии для группы компаний «КорпусГрупп», которая будет рассчитана на трехлетний период и изменит подход к управлению бизнеса внутри компании.

2. Главный акцент в организационных изменениях, на который следует обратить внимание, — это адекватный финансовый эффект, ведь реструктуризация тоже стоит денег. Согласитесь, не самым эффективным и амбициозным поступком было бы потратить год усилий на то, чтобы заработать копейки. Кризис — это время ограниченных ресурсов, и нужно эти самые ресурсы задействовать с умом. Скажем, оптимизация производственных издержек даст нам 0,5%, а оптимизация управленческих издержек — 5%. Однако в абсолютном отношении первое принесет нам в три раза больший эффект, чем 5% управленческих издержек. На мой взгляд, здесь выбор, куда направить ресурсы, уже не стоит. Но это не означает, что в такой ситуации оптимизацией управленческих издержек не надо заниматься вообще. Мы в ГК «КорпусГрупп» относимся к любому менеджеру как к инвестору. Его инвестиции — это его подчиненные, его время, его интеллект. И куда их вкладывать, напрямую зависит от того, что принесет больший эффект.

3. Мы говорим о кризисе, значит, проводить реинжиниринг нужно тогда, когда это действительно оправданно экономически. Причем рассматривать этот процесс необходимо именно как улучшение, переход к более соответствующему внешним и внутренним факторам состоянию компании.

Ведь не секрет, что кризис многим открывает двери в мир сделок M&A, слияний и поглощений. Любые подобные сделки влекут за собой неизбежную реструктуризацию и нацелены на получение более большой, богатой, сильной и влиятельной компании. Однако на этот процесс придется затратить массу времени и усилий, провести тщательную работу по имплантации, а также инвестировать значительные средства. Тем не менее у нас на рынке есть достаточно большое количество примеров успешных сделок такого плана, которые проводились непосредственно в кризисный период и требовали при этом вливаний, а не сокращений — это тоже относится к реинжинирингу бизнес-процессов.

4. Наиболее распространенная ошибка, совершаемая большинством компаний, заключается в том, что их руководители надеются на то, что «кризис пройдет завтра утром». Негативным последствием этой ошибки является некачественная консервация имеющихся разработок. Так, компания отказывается от своих внутренних наработок, рассчитывая «временно их заморозить». Но в итоге она сталкивается с тем, что вынуждена с течением времени заново «изобретать велосипед» и тратить массу времени на то, чтобы придумать уже однажды придуманное.

Еще одна серьезная ошибка — так называемое ковыряние в мелочах. В «КорпусГрупп» подавляющее большинство всех управленческих бизнес-процессов описано в виде процедур, и мы точно знаем время, которое затрачивается на каждую из них.



Безусловно, это долгая и кропотливая работа по описанию каждой операции и выделению трех групп исполнителей — топ-менеджмента, среднего звена и «бэка», то есть исполнителей самых дешевых и простых процессов. Проще и выгоднее всего на первый взгляд отказаться именно от рядовых работников и получить мгновенный эффект от такой оптимизации. Однако единственный результат подобного решения — получение управленческой настройки, состоящей из одних руководителей, которые 12 часов в день 6 дней в неделю занимаются поддержанием «текучки». Это я и называю «копанием в мелочах», которое приводит к серьезным негативным последствиям.

Дмитрий БЕССОЛЬЦЕВ, директор департамента IT-аутсорсинга ALP Group:

1. Можно и нужно. Но только если смена организационной структуры компании или одного из ее направлений принесет понятный бизнес-результат. Например, повысит обороты и снизит издержки. Или поможет дальнейшему развитию бизнеса — минимизирует риски при выходе на новые рынки (ритейл, госсектор), дав возможность сотрудникам полностью сфокусироваться на их захвате и закреплении достигнутых успехов. Так, подразделение регионального развития, выделенное нами в 2016 году, занимается лишь торговыми сетями и сетью партнеров, которые обслуживают заказчиков из ритейла на всей территории России. Всех остальных клиентов мы передали в ведение SMB, Enterprise и других подразделений. Это было осознанное решение, направленное против распыления усилий специалистов.

Еще одна причина для смены организационной структуры компании или департамента — реформирование маркетинговой стратегии и стратегии продаж. Кризис привел к тому, что сделки почти в каждой сфере стали более долгими и сложными. Значит, и подготовку к ним (маркетинг), и их проведение (продажи) надо корректировать, в первую очередь стратегически. Скажем, расши-

рять отдел продаж, но не огульно, а точно, докупая требуемые в новых условиях компетенции. И параллельно выстраивать внутреннее обучение имеющихся сотрудников, привлекая тех, кто пришел, как консультантов и тренеров.

Формировать новые бизнес-юниты или выделять их в имеющейся структуре можно и нужно и в случае, когда в кризис меняются категории клиентов. Например, появляются более крупные заказчики из ритейла (в нашем случае +70% за 2015 год) и из госсектора (+40–50% за 2015 год). Если силы новых или выделенных при реорганизации бизнес-единиц будут направлены на формирование новых линеек, категорий или пакетов услуг, четче закрывающих основные потребности заказчиков (к примеру, инвентаризационные IT-аудиты для региональных точек продаж и гибкий SLA — свой для каждого магазина в регионе), это принесет сильные результаты — и в плане снижения издержек, и в плане роста оборота.

2. Самый главный акцент — на процессный подход. Новый или выделенный в структуре бизнес-юнит может быстро и успешно масштабироваться, если он живет не поручениями, а правильно выстроенными бизнес-процессами. Тогда каждая задача выполняется, идея воплощается, типовая или индивидуальная услуга формируется в потоке, а не «как в первый раз» — с привлечением раздутых рабочих команд, куда включены какие-то люди, с придумыванием нового пути реализации, то есть с «изобретением велосипеда». При процессном подходе та же задача становится простым, понятным и удобным процессом, у которого есть четкие цели (сформированная на выходе услуги ценность для клиента, скажем, решенный вовремя инцидент), этапы, сроки, участники и ответственные, метрики оценки качества процесса и его результатов. Причем результаты не должны лежать в отчетах мертвым грузом, а оперативно анализироваться. В этом случае новый бизнес-процесс, который и поддерживают организационные изменения, следует оперативно и точно корректировать, а это потребует не раз.

Цикл запуска процесса, его анализа и коррекции должен повторяться постоянно, а не прокручиваться один раз, на пробу. В последнем случае эффекта от изменений может просто не быть.

Еще один важный акцент — слопывание «вертикалей» и усиление горизонтальной работы. В средней сервисной компании не должно быть больше трех уровней управления. Как правило, этого достаточно, чтобы обеспечить четкую управляемость и автономность системы (отдельных бизнес-юнитов, разумно использующих ресурсы основного бизнеса). При пяти-шестиуровневом управлении процесс просто застревает, а потом теряется. Или заменяется перекалыванием ответственности на ближайшие плечи.

3. Когда происходит слом экономической ситуации или ее радикальное изменение, бизнес-процессы, которые раньше были эффективными, перестают быть таковыми. Так как перестают соответствовать рынку: рынок просто прекращает покупать продукт, созданный в результате работы сотрудников в этих бизнес-процессах (слишком медленное решение, приводящее к убыткам заказчика, или слишком быстрое и дорогое для заказчика время реакции на инцидент, если говорить об ИТ-аутсорсинге). Клиент волен также считать, что в услуге чересчур много сложных и излишних для него опций.

При этом бизнес-процессы нужно постоянно проверять: работают ли они, не слишком ли они затратны для компании и клиента, дают ли они заказчику ту услугу, которая ему требуется. Если тест пройден, реинжиниринг не нужен. Если есть слом хотя бы в одной части, процесс обязательно следует модифицировать.

Когда департамент пытается применить сложные, централизованные процессы к новому клиенту, а они у него не срабатывают, процессы тоже надо менять. Чем быстрее, тем лучше. Выделяйте новый юнит и стройте новый, более простой и эффективный процесс, который принесет клиенту необходимый ему поток ценностей (услуг). Например, в ритейле для регионов важны базовые ИТ-процессы (управление инцидентами, запросами, проблемами) и гибкий, централизованно управляемый SLA для всех торговых точек по России, а более тяжелые процессы (управление релизами, мощностями, финансами плюс облачные решения) сегодня представляют интерес для центральных офисов.

4. Одни руководители боятся двигаться и менять свой бизнес, и со временем он перестает отвечать текущим экономическим условиям. Всегда нужно действовать адекватно сложившейся ситуации. Если бизнес-процессы неэффективны, а структура слишком сложна или слишком проста, для того чтобы их поддержать и получать намеренный результат, упрощай или усложняй ее,

либо окажешься в аутсайдерах. Пересидеть текущий кризис не получится. В этой реальности следует просто научиться жить совершенно иначе.

Другие покупают активы, так как интуитивно чувствуют, что кризис хорошее для этого время, но не имеют четкого поэтапного плана интеграции компаний (6–12 месяцев для среднего бизнеса), их организационных и других процессов. Или плана стабилизации, описывающего период, когда новый актив, уже встроенный в бизнес, начинает работать. Если детального плана у руководителя нет, такая покупка и организационные изменения могут не просто проделать брешь в бюджете, но и «потопить» весь корабль, который до этого шел полным ходом.

**Александр ФИЛИМОНОВ,
партнер Artisan Group Public Relations:**

1. Вообще структура любого предприятия при любой внешней конъюнктуре стремится к кризису, поэтому, для того чтобы обеспечить его рост, надо постоянно что-то менять. Есть базовые элементы (скажем, разделение труда), которые изменить не получится ни при каких обстоятельствах, и есть подвижные элементы (распределение нагрузки, упор на некоторые особенности требований к результатам), которые менять важно и нужно вне зависимости от того, насколько хорош или плох в данный момент рынок. В коммуникационной сфере рынок динамичен и подвижен, а запросы клиентов по большей части уникальны, так что деятельность PR-агентства — это, как правило, постоянное изменение сложившейся схемы работы. Другое дело, если вдруг компания решается на полное репозиционирование в условиях кризиса. Возникает логичный вопрос: откуда у нее экспертиза в новой для нее отрасли, где она себя пока никак не зарекомендовала?

2. Прежде всего это cost-cutting и рост эффективности в моменте. Результат виден в какие-то ключевые этапы реализации проекта или общей деятельности компании, и он должен быть четким. Потому сейчас приоритетом в краткосрочной перспективе может быть не тезис «как поможет», а тезис «как отчитываться», а вот уже в среднесрочной перспективе — «что изменилось». Конечно, важным выступает и создание более комфортных условий для сотрудников. Они должны точно понимать, что и когда они делают, зачем они это делают и как их работа после будет оцениваться. Чем меньше диссонанса между внутренними ощущениями сотрудников о результатах своей работы, тем лучше.

3. Реинжиниринг никогда не начинается с полного изменения структуры и никогда не должен продолжаться без анализа первых этапов. Сигналом к необходимости реинжиниринга являются либо три первых сбой, либо отсутствие ро-

ста или прогресса в течение более полугода. Чаще менять структуру бизнес-процессов не стоит.

4. Главная ошибка руководства, судя по поведению и коммерческой успешности наших клиентов, — внутренняя убежденность руководящего состава, которую можно сформулировать тремя основными тезисами: «я хочу так», «всегда ведь работало» и «не такое видали». Как правило, это ведет либо к поспешным изменениям, которые трудно откатить в дальнейшем, либо к отсутствию изменений, которые начинают реализовываться лишь тогда, когда требуются более радикальные меры, либо к фатальному непониманию с клиентами и партнерами. Кризис и последующий крах начинаются не в момент, когда компания переживает проблемы, связанные с форс-мажором, ухудшением рынка или же более активными и успешными конкурентами. Ситуация, в которой компанию к былому величию не вернуть, начинается и развивается в «штиль»: ведется обычная работа, кто-то новый приходит, кто-то новый уходит. В один прекрасный момент уйдут почти все, а приходиться перестанут, и с этой проблемой придется что-то делать. Обычно в таких случаях сделать с ней уже ничего нельзя.

**Александр ШОМИН,
генеральный директор
компании «Мой-ка»
(сеть автомоек самообслуживания):**

1. Безусловно, в кризис необходимо оптимизировать процессы, сокращать затраты, но еще лучше выводить на рынок новые бизнес-идеи и модели, позволяющие потребителю экономить свои средства и время. Именно так мы решили действовать, развивая сеть моек самообслуживания по всей стране.

2. При оптимизации следует тщательнее подойти к управленческому персоналу. Ряд позиций можно сократить. Кризис позволяет сокращать затраты на недвижимость. Сегодня цена покупки и аренды недвижимости упала на 30–50%, и это существенная экономия.

Также стоит обратить внимание на все, казалось бы, незначительные расходы: элементарный отказ от бумажного документооборота поможет серьезно сэкономить на канцелярии. При этом возврата к бумажной работе не произойдет и вложения в электронные системы будут весьма оправданы именно сейчас.

3. Бизнес-процессы необходимо менять, когда есть четкое понимание, что данные нововведения для компании будут не временными, а позволят изменить модель бизнеса навсегда.

4. Основная ошибка зачастую заключается в следующем: в кризис можно оптимизироваться настолько, что при резком изменении бизнес-климата компания окажется не готовой к такому

повороту, и объем наваливающейся работы уже не даст развиваться дальше.

Анастасия ХРИСАНФОВА, директор по персоналу SPSS Express:

1–2. Кризис — время пересмотра бизнес-процессов, структуры, показателей, которые отражают эффективность работы. Не зря кризис называют временем возможностей. Организационные изменения, если коротко, могут быть нацелены на повышение эффективности или оптимизацию затрат. Уже давно крупные компании не говорят о простом сокращении персонала. Оптимизация численности, если речь не идет о физическом закрытии объектов или выходе из регионов присутствия, должна осуществляться через анализ структуры. На что обращать внимание при ее анализе:

1. Дублирование функционала.
2. Количество уровней управления.
3. Нормы управляемости.
4. Возможность централизации функций.
5. Возможность сепарации функций.

Для пунктов 2 и 3 требуется последовательный анализ организационных структур и принятие управленческих решений по целевой структуре, зачастую напрямую не затрагивающих вопросы реинжиниринга бизнес-процессов.

Пункт 1 чаще всего возникает, если анализ процессов в компании не проводится, проводится нерегулярно или не имеет своей целью оптимизацию численности. Есть компании, которые ведут такую деятельность независимо от экономической ситуации в рамках регулярной работы по улучшениям. Поэтому в случае с пунктом 1 чаще приходится говорить об оптимизации и описании бизнес-процессов.

3. Речь об реинжиниринге заходит тогда, когда мы имеем дело с централизацией или децентрализацией функций, оценивая возникающий экономический процесс как положительный. Например, если вы объединяете процесс работы с клиентскими обращениями от локальных точек присутствия через персональных менеджеров к централизованному центру обслуживания через специалистов линии поддержки. Основная сложность при проведении организационных изменений, особенно требующих подробного анализа существующих бизнес-процессов, связана с тем, что компании приступают к этой работе в момент начала кризиса. То есть не имеют нужной базы, чтобы качественно провести эту работу. В этом случае фактически приходится в сжатые сроки внедрять сложную систему, которую компании внедряют несколько лет.

4. При принятии решения об оптимизации структуры нужно предусмотреть возможность избежать типовых ошибок. Первая — начинать оптимизацию там, где легче, а не там, где можно получить ощутимый экономический эффект. Вторая — отсутствие связи между проводимыми изменения-

ми, ожидаемыми результатами и стратегией развития. Третья — работа с оптимизацией только линейного персонала или только управленческой надстройкой. Четвертая — проведение эмоциональных стихийных изменений. Пятая — отталкиваться от персоналий, а не от производственной необходимости. Шестая — отсутствие оценки потенциала и реорганизация без учета зон развития.

Эти ошибки ведут к сокращению высокооплачиваемых, но при этом максимально эффективных специалистов, неиспользованию персонального потенциала, разрушению существующих процедур без их замены на новые и другие.

Константин ТЮТЮНОВ, руководитель двенадцати направлений обучения в «Русской Школе Управления»:

1. Организационную структуру можно перестраивать в любое время. Однако в кризис появляются две важные особенности. Во-первых, очень сильно меняется среда (как внешняя, так и внутренняя). В связи с этим возникают перекосы в организации работы, проблемы обостряются. В обычный период можно было бы как-то компенсировать эти перекосы незначительными корректировками: добавлением человека в подразделение, некоторым перераспределением задач. В кризис же эти меры могут оказаться недостаточными и потребуют существенного изменения состава, функционала и взаимоотношений подразделений. Во-вторых, кризис ослабляет сопротивление изменениям со стороны персонала, который в обычное время привык сомневаться и долго все обсуждать. Все готовы к более радикальным и быстрым переменам. В этом смысле кризис — удобная возможность для существенных перестроек организации, которые откладывались на потом.

2. Здесь все зависит от конкретной ситуации. Если не понятно, с чего начать, то задумайтесь о борьбе с потерями. На потери приходится до 90% времени и до 70% бюджета организации. Этот резерв оптимизации — хороший стимул для стар-

та реформ. Нужно очень внимательно отнестись к инстинктивному стремлению руководителя максимально загрузить каждого сотрудника. Это как раз один из источников массовой траты ресурсов на действия, не приносящие ценности.

Если уже решено, что именно необходимо изменить, то тут в дело вступают «Управление изменениями» и «Проектный подход». Хотя обе темы давно проработаны с точки зрения методологии, большинство руководителей реализует реформы по старинке. Итогом становятся массовые провалы реформ и получение результатов, которые лишь отдаленно напоминают задуманное. И дело тут не в качестве идей, а в их непрофессиональной реализации.

3. В прямом смысле термина реинжиниринг бизнес-процессов проводится достаточно редко. Проектирование процесса «с чистого листа» без оглядки на имеющиеся решения по организации работ — весьма радикальная и специфическая форма улучшений. Даже при проектировании совершенно новых заводов чаще всего используются вариации ранее проверенных решений. И если серьезно вложиться в разработку идеального процесса, придется уже в ближайшее время его корректировать из-за изменений в окружающей среде. В этом смысле реинжиниринг бизнес-процессов дает результат, только если к нему прикручен «кайден». То есть после любой радикальной реформы идет бесконечная мелкая настройка и улучшение. Такой реинжиниринг хорош, когда он накладывается на покупку новых мощностей или внедрение нового программного продукта. Пытаться же воспроизвести старый процесс на принципиально новых мощностях (будь то оборудование или софт) — значит упустить редкий шанс радикально улучшить работу. Вот тут очень полезно устроить именно реинжиниринг. Однако стоит помнить, что реинжиниринг — это обязательное и длительное включение в работу самих руководителей. Делегирование задач лишь усугубит положение.

4. — Б

