

# Реорганизация для чайников

Спикер:

**Кадыев Тимур Ролланович**

Вольный хлебопашец

[kadyevtr@gmail.com](mailto:kadyevtr@gmail.com)

# РЕОРГАНИЗАЦИЯ **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ - ПРЕОБРАЗОВАНИЕ, ПЕРЕУСТРОЙСТВО ГРАНИЦ И СОСТАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ, ПРИ СОХРАНЕНИИ СОСТАВА АКТИВОВ (ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ)

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ **АКТИВОВ**

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АКТИВОВ - ИЗМЕНЕНИЕ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ АКТИВОВ (ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ) И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ГРАНИЦ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

# О ЧЕМ ВООБЩЕ РЕЧЬ?

СЛОЖНОСТЬ РЕОРГАНИЗАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МОЖНО ОЦЕНИТЬ ЧЕРЕЗ КОЛИЧЕСТВО ОПЕРАЦИЙ, КОТОРЫЕ ЗАТРУНУТ ИЗМЕНЕНИЯ

ТИП	Q	ЗАКАЗЧИК	ИСПОЛНИТЕЛЬ
Локальные изменения на отдельных рабочих местах	менее 10%	Руководитель подразделения	Кто угодно
Изменения работы нескольких подразделений	от 10% до 30%	Руководитель направления	Либо внутренние, либо внешние консультанты (XOR)
Изменения в рамках отдельного направления деятельности	от 10% до 50%	Руководитель компании	Внутренние или внешние консультанты (OR)
Изменения нескольких направлений деятельности	менее 75%	Собственник или его законный представитель	Совместно внутренние и внешние консультанты (AND)
Изменение компании	более 75%	Собственник или его законный представитель	Совместно внутренние и внешние консультанты (AND)

# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА

ВАРИАНТ А: Продажа компании или ее доли

ЗАДАЧА: Придание компании «товарного вида»

ВАРИАНТ Б: Передача управления  
доверенному лицу

ЗАДАЧА: Придание компании «прозрачности»

ВАРИАНТ В: IPO

ЗАДАЧА: Подготовка компании к IPO

# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА

ВАРИАНТ: Продажа компании или ее доли

ЗАДАЧИ: Придание компании информационной «прозрачности»

«Наведение порядка»

Изменение схем «домашних заданий»

# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА
- ПОГЛОЩЕНИЕ ИЛИ СЛИЯНИЕ

## ВАРИАНТ А: Поглощение

ЗАДАЧИ: Создание общей модели (управление и активы)

Пересмотр структуры активов,  
«утилизация» избыточны активов

## ВАРИАНТ Б: Слияние

ЗАДАЧИ: Создание общей модели (управление и активы)

Пересмотр структуры активов,  
«утилизация» избыточных активов  
Решение задач корпоративного  
управления

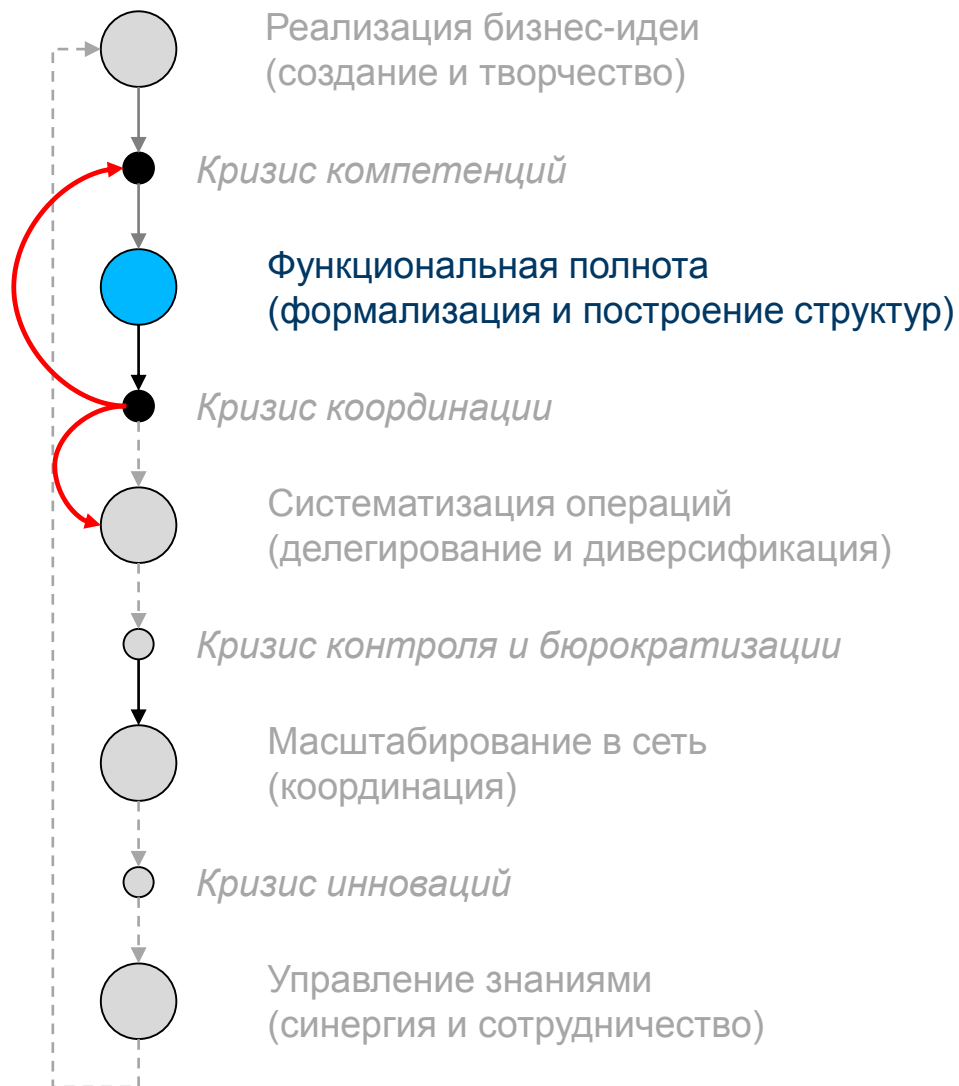
# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА
- ПОГЛОЩЕНИЕ ИЛИ СЛИЯНИЕ
- ИЗМЕНЕНИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ



# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА
- ПОГЛОЩЕНИЕ ИЛИ СЛИЯНИЕ
- ИЗМЕНЕНИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ





# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА
- ПОГЛОЩЕНИЕ ИЛИ СЛИЯНИЕ
- ИЗМЕНЕНИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ

ВАРИАНТ А: Переход к следующей фазе

ЗАДАЧИ: Создание целевой модели бизнеса

Разработка плана перехода

Осуществление изменений

ВАРИАНТ Б: Откат к предыдущей фазе

ЗАДАЧИ: Создание целевой модели бизнеса

Разработка плана перехода

Осуществление изменений

«Утилизация» избыточных активов и ресурсов

# ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ В ПРИНЦИПЕ?

- ВЫХОД ИЗ БИЗНЕСА
- ВХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА
- ПОГЛОЩЕНИЕ ИЛИ СЛИЯНИЕ
- ИЗМЕНЕНИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ
- СОЗРАНЕНИЕ ТЕКУЩЕЙ ФАЗЫ  
(СТРАТЕГИЯ «СОХРАНИТЬ STATUS QUO»)

ВАРИАНТ А: Это возможно

ЗАДАЧИ: Компенсировать изменения внешней среды

Компенсировать изменения капитала

ВАРИАНТ Б: Это не возможно

ЗАДАЧИ: Создание резервов на риски (хэдж)

Подготовка к кризису

# В ЧЕМ СОСТОИТ ЭФФЕКТ ОТ РЕОРГАНИЗАЦИИ?

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

- Защищенность активов
- Прозрачность управления
- Понятность для стратегических инвесторов
- Понятность/привлекательность для спекулятивных операций
- Повышение конкурентоспособности
- Повышение системной устойчивости

## МАТЕРИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

- Снижение затрат
- Снижение рисков
- Снижение уровня коррупции
- Изменение объема финансовых потоков
- Изменение величины и структуры налоговых платежей

ЧАСТО ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МОГУТ ПРИВОДИТЬ К РОСТУ НЕКОТОРЫХ ИЗДЕРЖЕК:

- Усложнение структуры активов
- Необходимость в дополнительных затратах на управление более сложной системой

ЭФФЕКТ ОТ РЕОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СВЯЗАННОЙ С НЕЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ АКТИВОВ, КАК ПРАВИЛО, НЕ МОЖЕТ БЫТЬ КОРРЕКТНО ОЦЕНЕН В СТОИМОСТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ. ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ В РАЗУМНЫЕ СРОКИ И (ИЛИ) ЗА РАЗУМНУЮ СТОИМОСТЬ.

ВЫХОД: НУЖНО ИМЕТЬ «ЛЕГЕНДУ»

## ЧТО НУЖНО

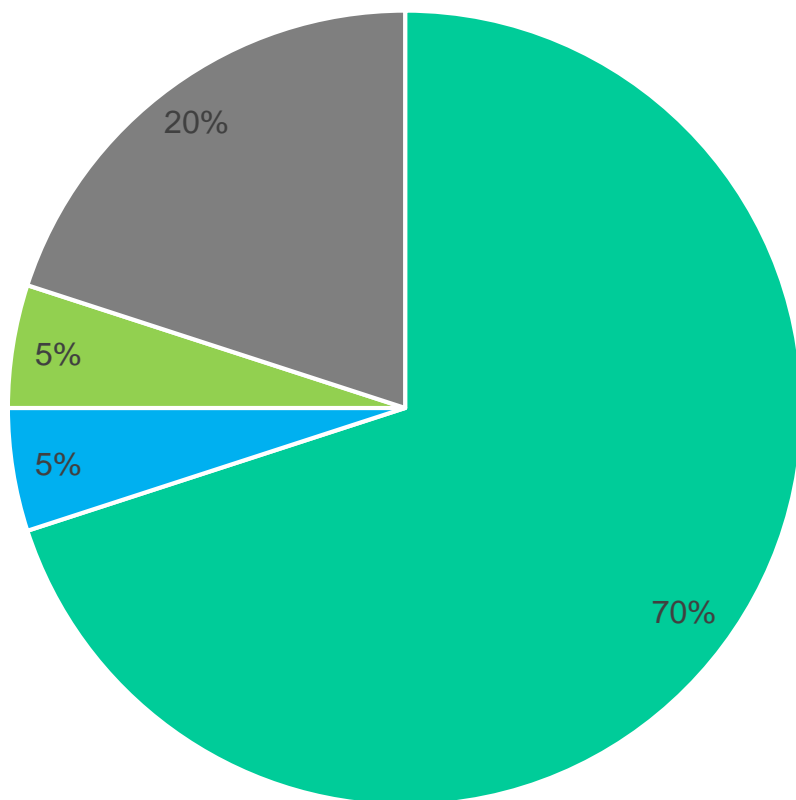
1. Понимать, зачем на самом деле проводятся изменения, в чем состоит эффект от реорганизации

## ЧЕГО НЕ НУЖНО ИЛИ НЕЛЬЗЯ

1. Не нужно бросать много сил и средств на оценку экономического эффекта – его может и не быть.

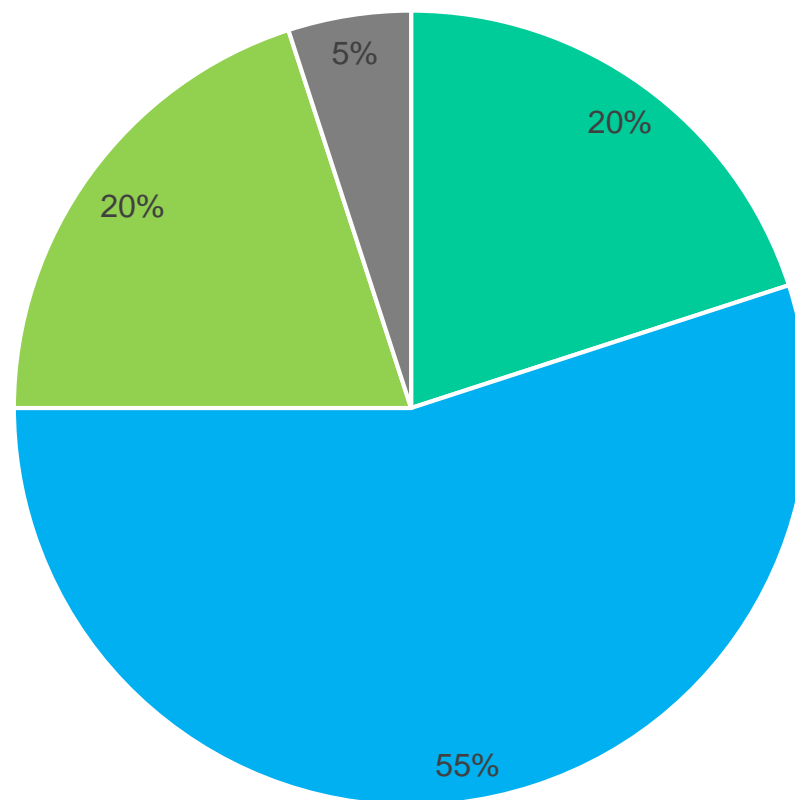
# КАКОВА СТРУКТУРА РАБОТ?

«Обычный» проект



- Модель процессов
- Организационная модель
- Юридический контр
- Проведение изменений

«Правильный» проект



- Модель процессов
- Организационная модель
- Юридический контр
- Проведение изменений

# ИЗ КАКИХ ЭТАПОВ СОСТОИТ РЕОРГАНИЗАЦИЯ?



НАЧАЛО

Уточнение стратегии  
Постановка задачи  
Разработка и утверждение концепции  
Перевод менеджмента на систему срочных договоров

**ДО 1,5 МЕСЯЦЕВ**  
**МЕНЕЕ 1% ЗАТРАТ**

- Идеологи



ПОДГОТОВКА

Моделирование процессов  
Организационное моделирование  
Моделирование корпоративной структуры  
Моделирование финансовых потоков  
ABC-анализ  
Разработка ПБС  
Регламентация  
Подбор и обучение персонала

**ОТ 6-18 МЕСЯЦЕВ**  
**ДО 75% ЗАТРАТ**

- Внутренние консультанты
- Внешние консультанты
- Корпоративные мероприятия



ВРЕМЯ «У»

Уведомление  
Корпоративные мероприятия  
Организационные изменения

**3 МЕСЯЦА**  
**ДО 25% ЗАТРАТ**

- Компенсации
- Корпоративные мероприятия



ОКОНЧАНИЕ

Определение команды сопровождения  
Мониторинг  
Точечная доводка

**ОТ 6 МЕСЯЦЕВ**

- Подразделение оргразвития

# СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Группа	Причина	Лучшее решение	Практичное решение
ТОП-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коррупция</li> <li>• Риск изменения социального статуса</li> </ul>	Уволить	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевод на срочные контракты</li> <li>• Бонус за реализацию изменений</li> <li>• «Золотой парашют»</li> </ul>
Высший менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск потери карьеры</li> <li>• Коррупция</li> </ul>	Мотивировать на рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бонус за реализацию изменений</li> <li>• Шанс должностного роста</li> </ul>
Средний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неопределенность</li> </ul>	Максимально сократить	<p>В момент «Ч»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выдать уведомление о СИУТ</li> <li>• Выдать новую ДИ</li> <li>• Выдать новую СМиОТ</li> <li>• Общий PR</li> <li>• Индивидуальная работа с ключевыми работниками</li> </ul>
Линейные руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неопределенность</li> <li>• Риск усложнения работы</li> </ul>	Объяснить (IPR)	
Линейный персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ухудшение условий труда</li> <li>• Риск увеличения объема работы</li> <li>• Риск снижения дохода</li> </ul>		

# КТО ЛУЧШЕ, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ ИЛИ ВНУТРЕННИЕ?

## ВНУТРЕННИЕ

- ВЫНУЖДЕНЫ УЧИТЫВАТЬ В РАБОТЕ БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО ДЕТАЛЕЙ И «МНЕНИЙ»
- ЛУЧШЕ «ДЕРЖАТ ЦЕЛЬ»
- МОГУТ ВЕСТИ ТУ ИЛИ ИНУЮ ТЕМУ ДОЛГО
- ИМЕЮТ БОЛЬШОЙ ДОСТУП К ПЕРВИЧНЫМ ДАННЫМ
- ИМЕЮТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СРЕДЕ ИЗМЕНЕНИЙ
- ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ ОБХОДЯТСЯ В СРЕДНЕМ НА 30% ДОРОЖЕ

## ВНЕШНИЕ

- НЕ СВЯЗАНЫ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ЗАВИСИМОСТЬЮ, «ЧЕСТЬЮ МУНДИРА» И ПРОЧ.
- ЛЕГКО ПРЕДЛАГАЮТ БОЛЕЕ РАДИКАЛЬНЫЕ И ОБЪЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
- МОГУТ БЫСТРО МОБИЛИЗОВАТЬ ПЕРСОНАЛ
- РАБОТАЮТ ДО 5 РАЗ БЫСТРЕЕ
- УМЕЮТ РАБОТАТЬ С НЕПОЛНЫМИ ИЛИ НЕДОСТОВЕРНЫМИ ДАННЫМИ
- МОГУТ ПРЕДЛАГАТЬ РЕШЕНИЯ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ



## ЧТО НУЖНО

1. Понимать, зачем на самом деле проводятся изменения
2. Понимать, кто «Заказчик» изменений
3. Уметь пользоваться услугами внешних консультантов
4. Использовать персонал и рабочие группы для экспертизы решений
5. В период разработки работать под «легендой», не раскрывать возможную реорганизацию

## ЧЕГО НЕ НУЖНО ИЛИ НЕЛЬЗЯ

1. Не нужно бросать много сил и средств на оценку экономического эффекта – его может и не быть.
2. Надеяться на собственные силы
3. Не создавать подразделение внутренних консультантов без необходимости
4. Не нужно регламентировать все подряд
5. Никаких рабочих групп для описания процессов

# КАК МОДЕЛИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?

## РАЗДЕЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### Выработка согласованных условий деятельности

#### Анализ внешней среды

Представление компании в органах федеральной, региональной и местной власти (GR)

Организация взаимодействия с отраслевыми, регулирующими и надзорными органами

Организация взаимодействия с органами местного самоуправления

Анализ политических изменений, законодательной и нормативной базы

Оценка технологических новшеств и научных тенденций

Анализ демографических, социальных и культурных тенденций

Анализ экономических изменений, отраслевых тенденций

Анализ связанных рынков

Анализ действий конкурентов

#### Анализ внутренней среды (самооценка)

Аудит системы менеджмента качества (ISO 9000)

Аудит системы управления окружающей средой (ISO 14 000)

Аудит соответствия отраслевым стандартам

Аудит соответствия санитарно-гигиеническим правилам и нормам (СанПиН)

Аудит социальной среды и социальных отношений (NEF/CRA)

Аудит системы промышленной безопасности объектов эксплуатации

Аудит техники безопасности, промышленной санитарии и системы охраны труда

Аудит соответствия налоговому законодательству

Измерение и анализ качества товаров и услуг

Ассортиментный анализ

Измерение и анализ издержек

Измерение и анализ эффективности бизнес-процессов

Измерение и анализ производительности труда

Оценка удовлетворенности персонала

#### Определение ожиданий акционеров и других групп влияния

Выявление групп влияния

Анализ ожиданий групп влияния (модель ожиданий)

Изучение потребностей акционеров

Выяснение специфических требований (ограничений) акционеров

Согласование стратегических целей и критериев их достижения

Определение стратегических показателей верхнего уровня

Согласование методов и форм информационного обеспечения акционеров

Согласование схемы и границ дивидендной политики

#### Определение концепции и стратегии бизнеса

Интегрированный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)

Спецификация перспективных зон хозяйствования

Идентификация и оценка компетенций по перспективным зонам хозяйствования

Идентификация стратегических зон хозяйствования (СЗХ)

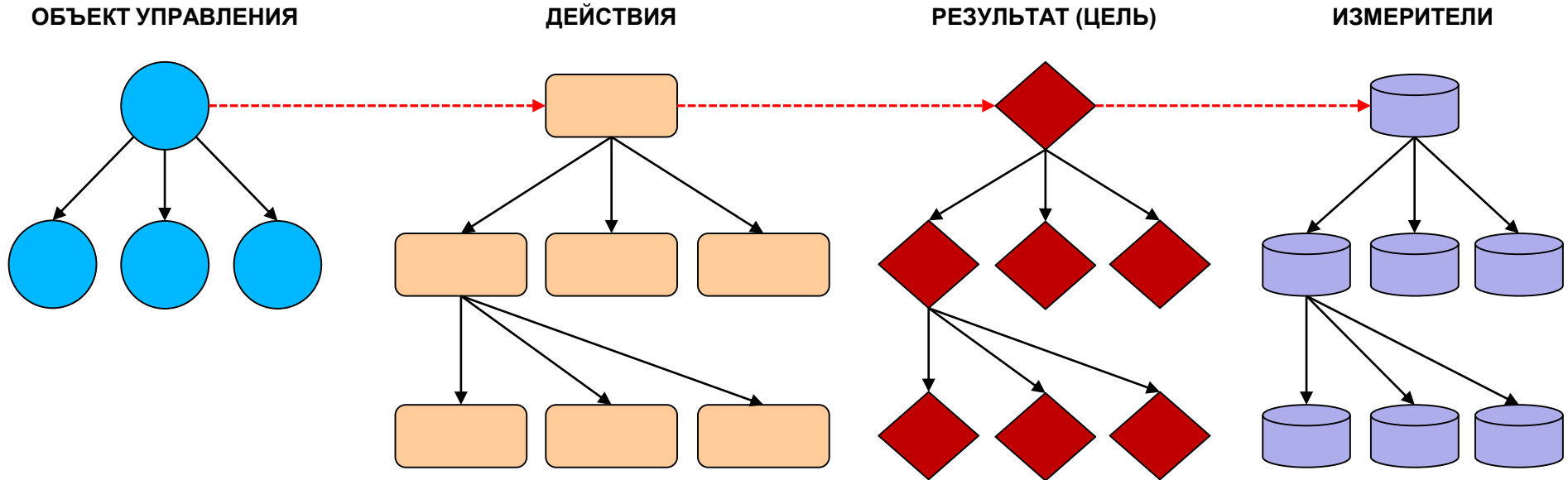
Постановка стратегических целей и критериев их достижения по СЗХ

Разработка и внедрение управленческих политик

1. Не бредить
2. Понимать, чем управляем
3. Понимать, что нужно с точки зрения стратегии
4. Придерживаться выбранной нотации
5. Моделировать должны профессионалы
6. Не выпускать модель из рук
7. Знать необходимые отраслевые и обще-управленческие стандарты
8. Использовать документацию, прежде всего технологическую
9. Пользоваться здравым смыслом

# КАК МОДЕЛИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?

## ШАГ 1: АЛГОРИТМИЧЕСКАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ



- Объект управления
- Состояние ОУ

- Процесс
- Подпроцесс
- Блок работ
- Операция

↓  
Компетенции

- Цель (goal)
- Подцель (sub-goal)
- Задача (target)
- Задание (task)

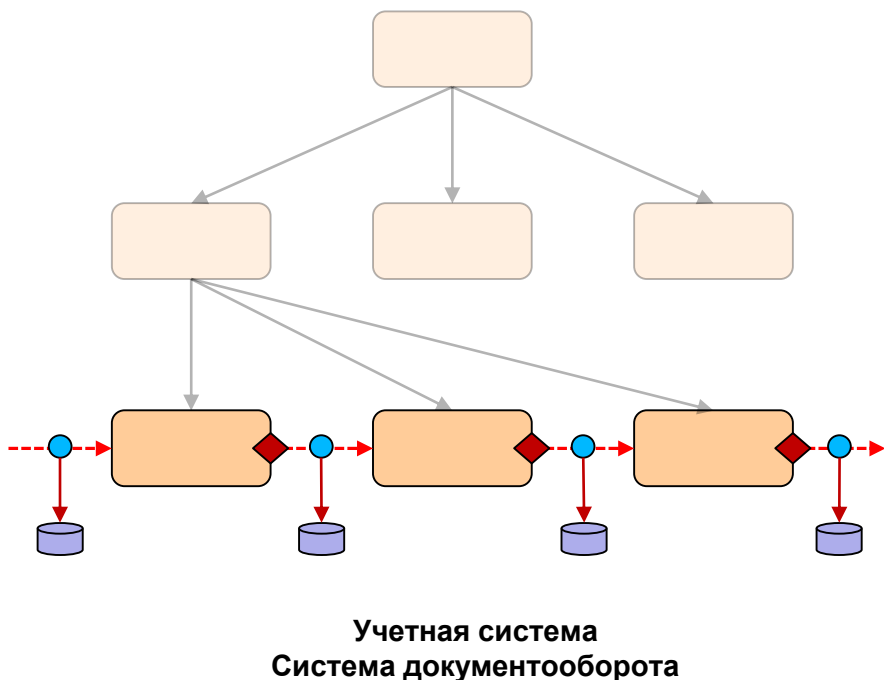
↓  
Целевые функции  
Учетная система

- Количественный измеритель
- Качественный измеритель

↓  
KPI

# КАК МОДЕЛИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?

## ШАГ 2: СИСТЕМА УЧЕТА, ИЗМЕРИТЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ, МОТИВАЦИЯ



1. Совокупность выходов на уровне операций образуют достаточный для информационного обеспечения принимаемых решений набор точек первичного учета
2. Декомпозиция параметров «сверху вниз» задает правила консолидации показателей «снизу вверх»
3. Параметры на разных уровнях отражают разные горизонты управления – от оперативного на нижнем до стратегического на контекстном

- Валовый показатель (V)
- Качественный показатель (Q)
- Измеритель эффективности ( $\frac{V|Q}{source}$ )
- Измеритель результативности ( $\frac{V|Q}{V}$ )

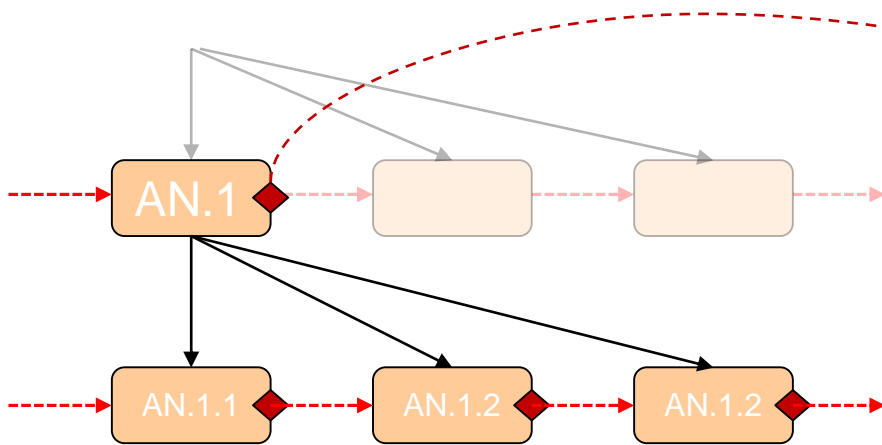
Схема оплаты труда:

- Постоянная часть (C, const)
- Переменная часть  $P = \alpha \cdot V|Q$
- Премияльная часть  $B = \beta \cdot Q$
- Совокупный доход:  $C + \alpha \cdot V|Q + \beta \cdot Q$

# КАК МОДЕЛИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?

## ШАГ 3: ПЛАНОВО-БЮДЖЕТНАЯ СИСТЕМА

### Промежуточные уровни



### БЮДЖЕТ AN.1

ДОХОДЫ AN.1	ЗАТРАТЫ AN.1
РЕЗУЛЬТАТ AN.1	ЗАТРАТЫ НА AN.1.1
	ЗАТРАТЫ НА AN.1.2
	ЗАТРАТЫ НА AN.1.3
	ЗАТРАТЫ AN.1
	итого: $\sum C_i$

- Валовый показатель ( $V_{AN.1}$ )
- Качественный показатель ( $Q_{AN.1}$ )
- Удельная стоимость ( $\frac{V|Q}{\sum C_i}$ )
- Измеритель результативности ( $\frac{V|Q}{V}$ )

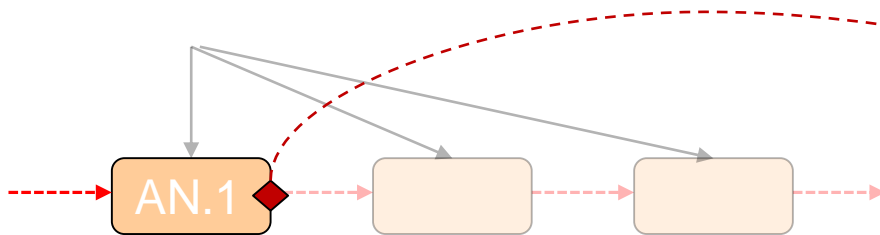
### Целевая функция

$$\begin{cases} \max(Result) | \text{const}(Costs) \\ \text{const}(Result) | \min(Costs) \end{cases}$$

# КАК МОДЕЛИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ?

## ШАГ 3: ПЛАНОВО-БЮДЖЕТНАЯ СИСТЕМА

Нижний уровень



БЮДЖЕТ AN.1

ДОХОДЫ AN.1

ЗАТРАТЫ AN.1

РЕЗУЛЬТАТ AN.1

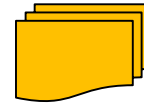
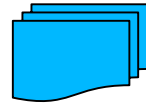
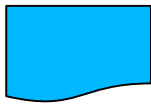
1. ТРУДОЗАТРАТЫ ПО ВИДАМ И СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ
2. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ И РАСХОДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
3. ИНСТРУМЕНТ И ОСНАСТКА
4. СПЕЦТЕХНИКА И МЕХАНИЗМЫ
5. ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ, ЭЛЕМЕНТЫ АГРЕГАТОВ
6. КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ ПРИБОРЫ
7. УСЛУГИ СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

РЕЗУЛЬТАТ

МЕРОПРИЯТИЯ  
(ПЛАН)

СМЕТЫ  
РАБОТ

БЮДЖЕТНЫЕ  
СТАТЬИ



- Валовый показатель ( $V_{AN.1}$ )
- Качественный показатель ( $Q_{AN.1}$ )
- Удельная стоимость ( $\frac{V|Q}{\sum C_i}$ )
- Измеритель результативности ( $\frac{V|Q}{V}$ )

итога:  $\sum C_i = \text{ЛВО}$

# ОБЩАЯ СХЕМА



# ЧТО НУЖНО РЕГЛАМЕНТИРОВАТЬ?

1. Управленческие политики – правила принятия управленческих решений по отдельным направлениям
2. Регламенты критически-важных процессов, блоков работ, операций
3. Критически-важные методики выполнения работ
4. Регламенты процессов верхнего уровня, задающие правила взаимодействия основных подразделений
5. Положения о подразделениях, должностные инструкции, паспорта рабочих мест
6. Планово-бюджетная система
7. Формы документооборота
8. Технологические и сервисные карты (опционально)



# ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ?

Организационная модель – совокупность правил формирования, группировки в форме структур или иерархии подразделений организации, их описания, распределения между ними полномочий и ответственности, а так же определения правил их взаимодействия.

## КАК МОЖНО ГРУППИРОВАТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?

1. По предметной специализации (функции)
2. По объекту управления (процессу)
3. По продукту
4. По поставщику
5. По потребителю
6. По локации (территории хозяйствования)
7. По технологическому процессу
8. По элементам управленческого цикла

# ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ?

Организационная модель – совокупность правил формирования, группировки в форме структур или иерархии подразделений организации, их описания, распределения между ними полномочий и ответственности, а так же определения правил их взаимодействия.

## Линейные модели

Функциональные модели построены на представлении об организации как о наборе полнофункциональных автономны групп, управляемых по всем направлениям деятельности вышестоящей административной единицей.

## Процессные модели

В процессные моделях каждая организация представляется в виде набора групп, каждая из которых реализует отдельный процесс – свой набор действий, в которых используются некоторые активы (люди, машины и т. Д.) для преобразования исходных ресурсов в необходимые результаты.

## Функциональные модели

Функциональные модели построены на представлении об организации как о наборе групп, которые специализируются в разных функциональных областях (например, финансы, маркетинг и инженерия). Цель каждой группы - поддерживать базовый производственный процесс в рамках своей специализации.

## Модели управленческого цикла

Модели управленческого цикла построены на представлении об организации как о наборе групп, которые реализуют разные фазы управленческого цикла (анализ, планирование, контроль, исполнение).

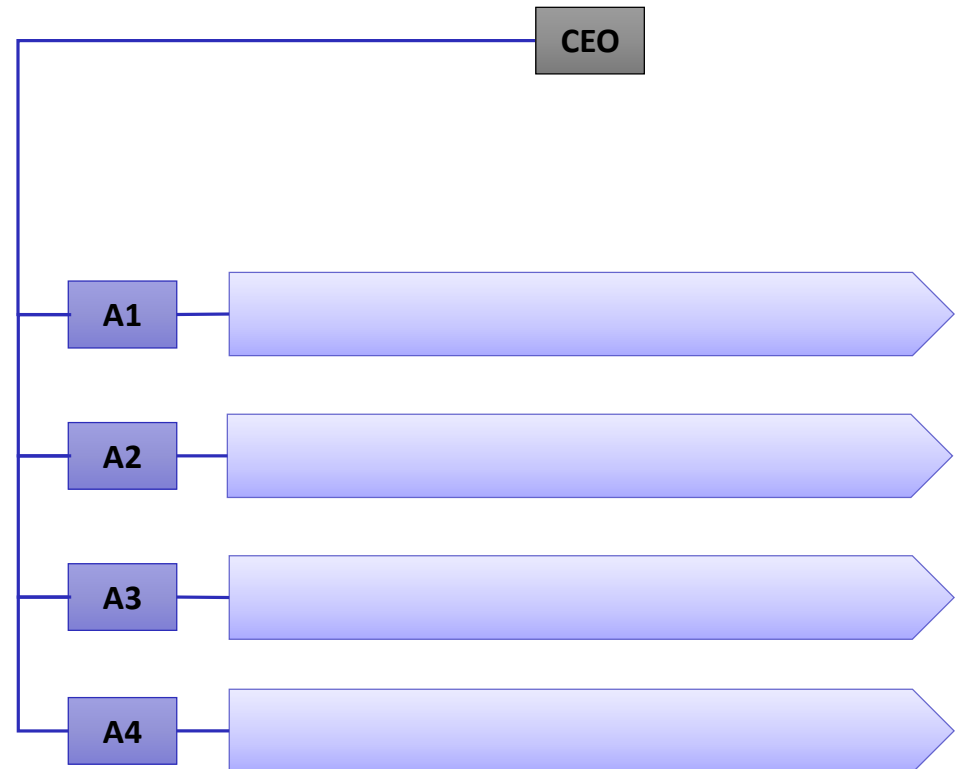
# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССНЫЕ МОДЕЛИ

Функциональный  
менеджмент

ABC-ориентированный  
менеджмент

Процессно-ориентированный  
менеджмент (ABM)

Кросс-функциональный  
менеджмент (CFM)



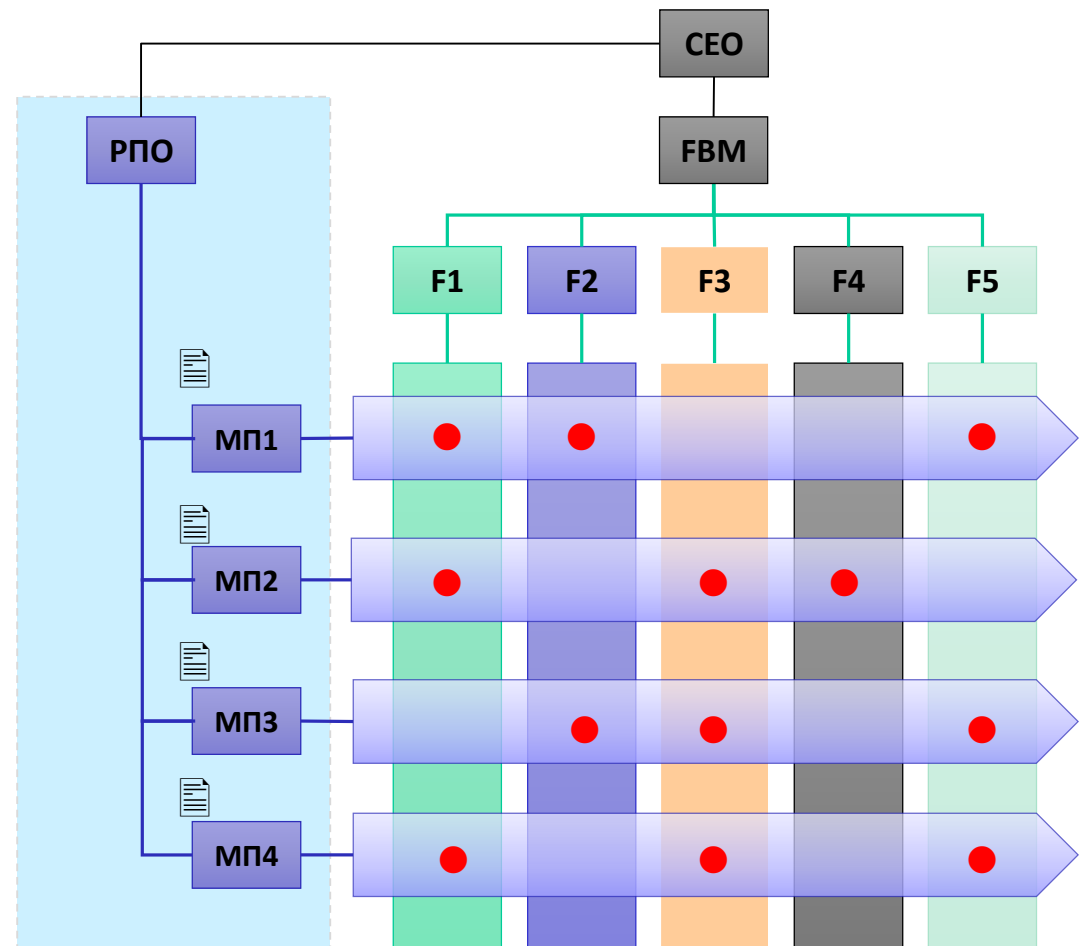
# СРАВНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

Модель управления	Адаптивность к изменениям внешней среды	Способность контролировать транзакционные издержки	Скорость принятия решения	Способность контролировать издержки	Затраты на управление
Функциональное управление	Высокая	Низкая	Средняя	Низкая	Средние
ABC-ориентированное управление	Высокая	Низкая	Средняя	Средняя	Средние
Процессно-ориентированное управление	Средняя	Низкая	Низкая	Средняя	Наибольшие
Кросс-функциональное управление	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая	Наименьшие

1. Чем выше влияние изменений внешней среды над изменениями внутренней среды, тем важнее параметр адаптивности
2. Чем выше риск потери системой капитала из-за роста транзакционных (внутренних) издержек по сравнению с риском изменений во внешней среде, тем важнее параметры скорости принятия решений, способности контролировать общие и транзакционные издержки
3. Вводя в систему «владельцев процессов», но сохраняя механизм распределения затрат через функциональные подразделения, вы, как правило, ухудшаете систему

# МАТРИЧНОЕ (ПРОЕКТНОЕ) УПРАВЛЕНИЕ

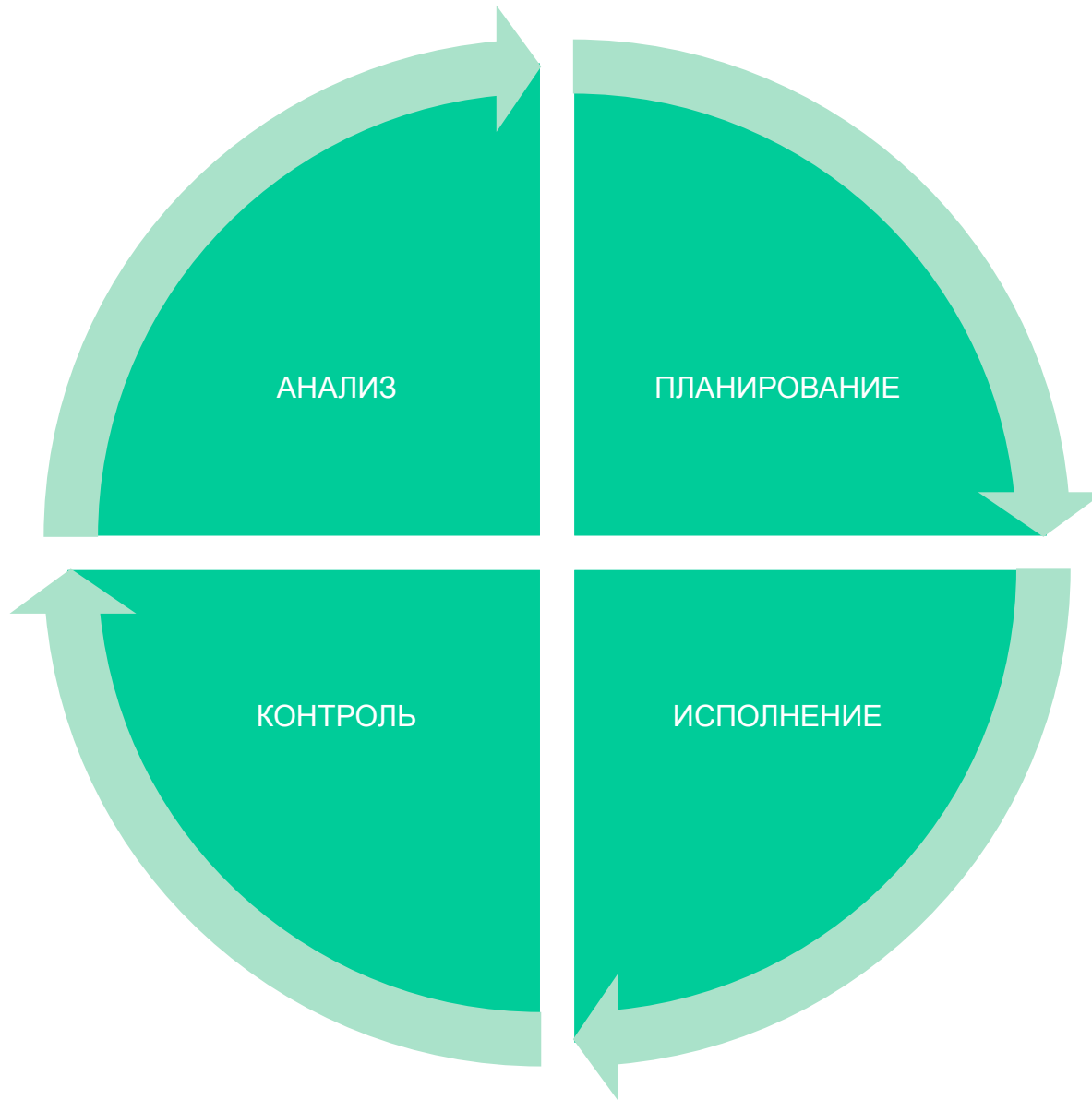
1. Каждый проект имеет выделенный бюджет
2. Руководитель проекта – ответственный распорядитель бюджета
3. Проект является заказчиком компетенций у функциональных подразделений
4. Доход функциональных подразделений формируется из бюджетов проектов за выполненные в проекте работы



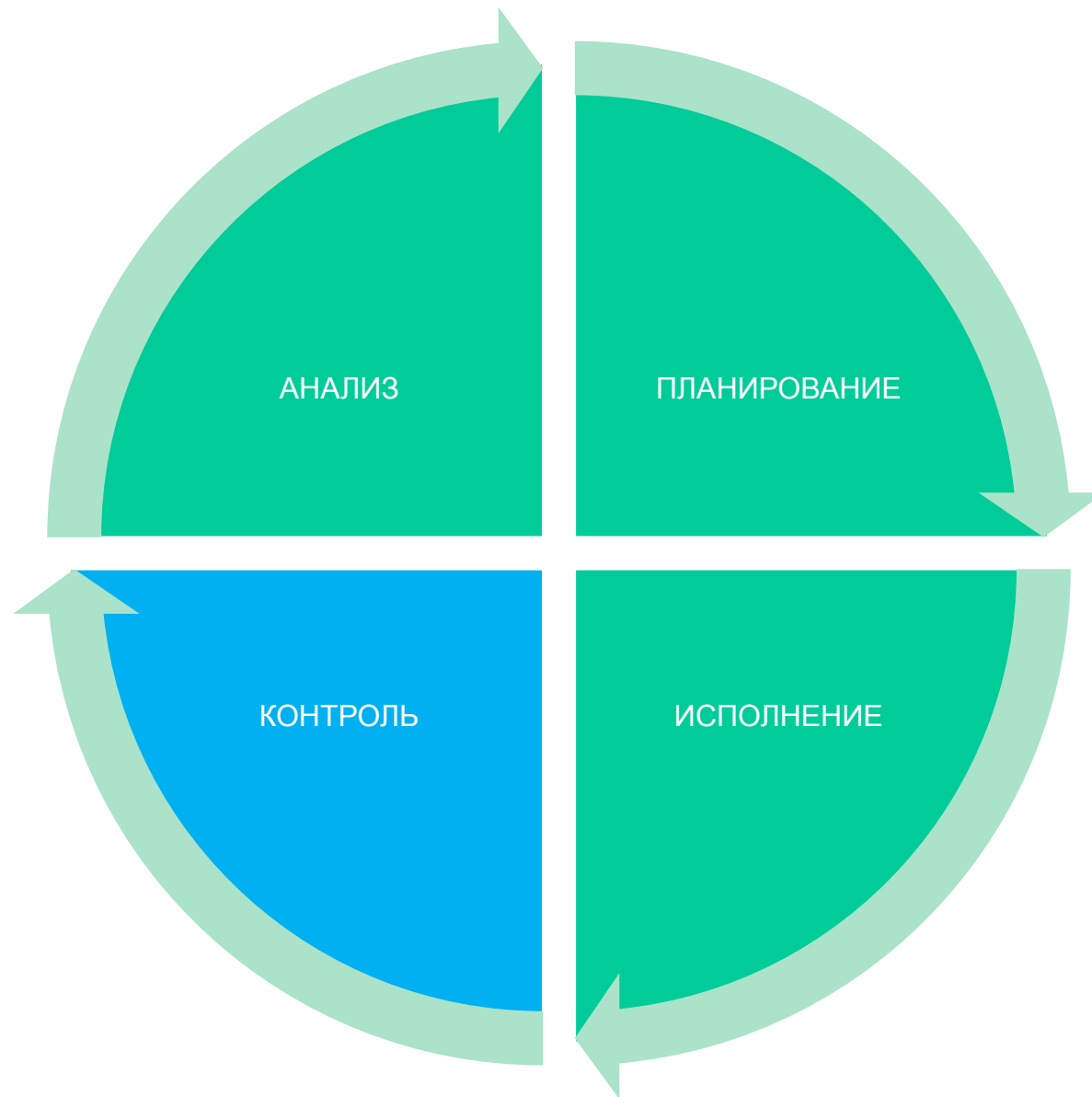
# ЧТО ТАКОЕ «РАЗРЫВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА»

«Управленческое счастье»

Все фазы управленческого цикла реализуются одним подразделением



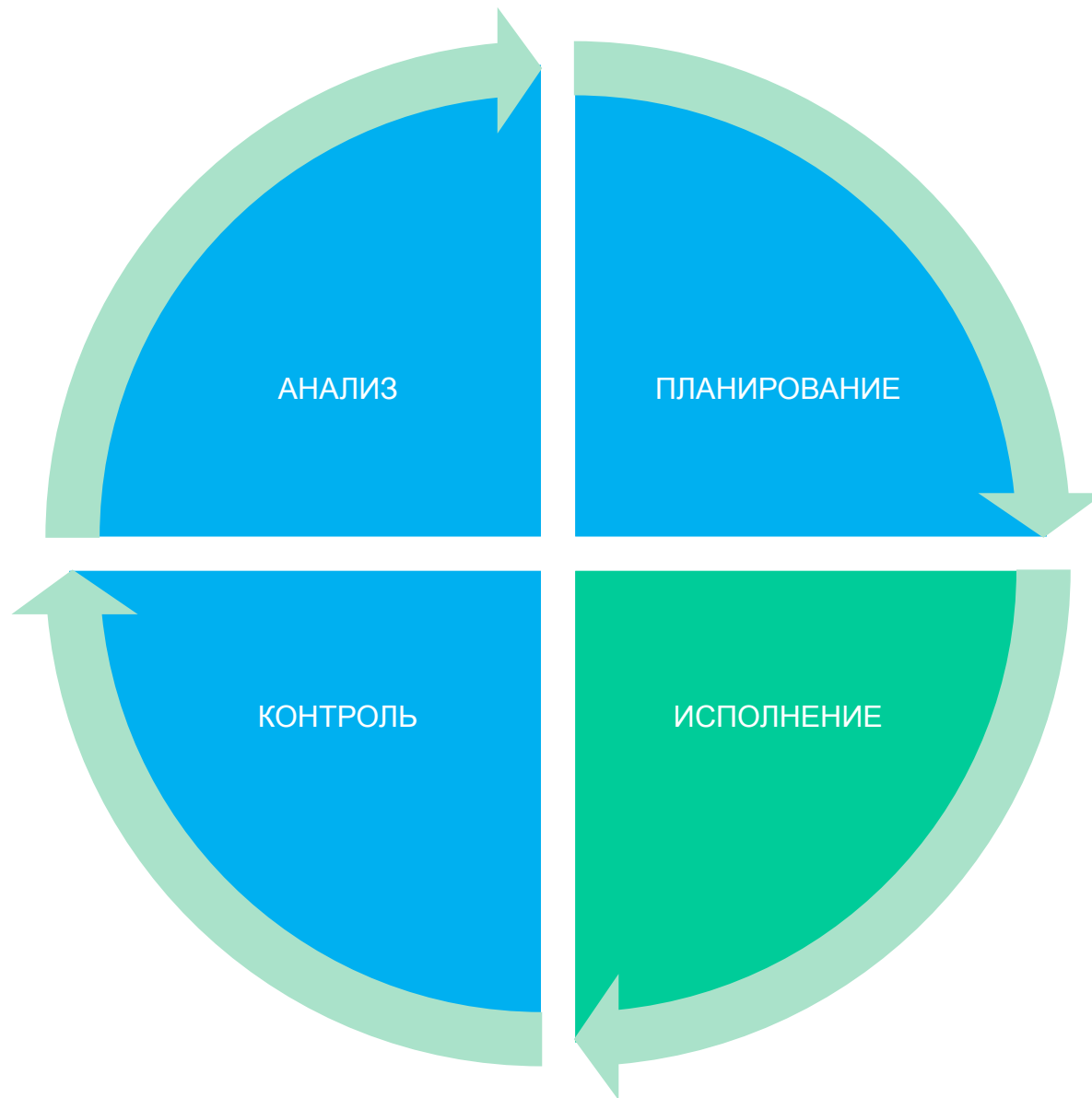
# ЧТО ТАКОЕ «РАЗРЫВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА»



## «Внешний надзор»

Подразделение самостоятельно функционирует под контролем другого подразделения или внешнего контролирующего органа

# ЧТО ТАКОЕ «РАЗРЫВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА»



## «Заказчик - Подрядчик»

Подразделение А выполняет роль заказчика: осуществляет анализ, планирует работы и осуществляет контроль деятельности

Подразделение Б выполняет роль подрядчика, осуществляя исполнение работ в требуемом объеме, в установленные заказчиком сроки и требуемым качеством



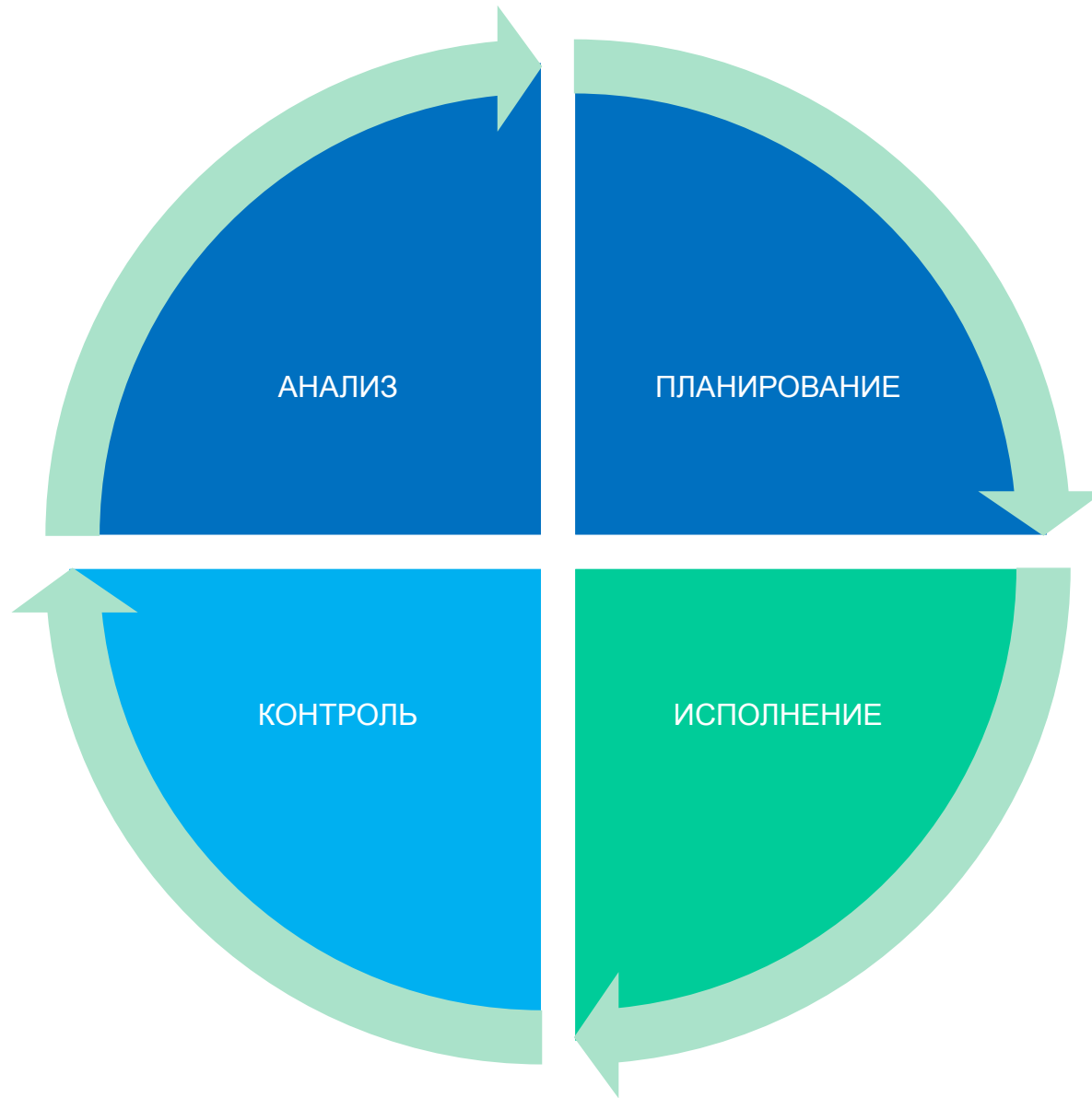
# ЧТО ТАКОЕ «РАЗРЫВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА»

«Заказчик - Подрядчик» с независимым контролером

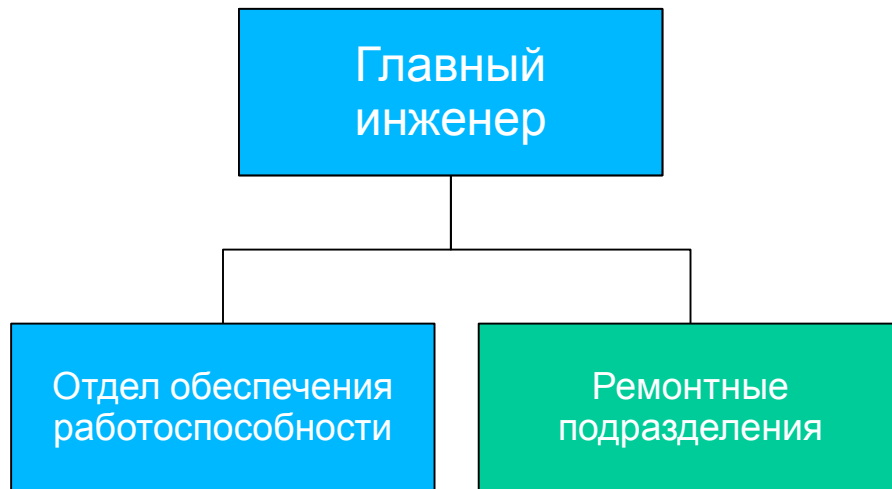
**Подразделение А** исполняет роль заказчика: осуществляет анализ, планирует работы и осуществляет контроль деятельности

**Подразделение Б** исполняет роль подрядчика, осуществляя исполнение работ в требуемом объеме, в установленные заказчиком сроки и требуемым качеством

**Подразделение С** или внешний контролирующий орган осуществляет независимый контроль результатов деятельности обеих подразделений



# ПРИМЕР СХЕМЫ ЗАКАЗЧИК-ПОДРЯДЧИК



«Служба заказчика» – это подразделение,

- несущее ответственность за результаты деятельности в определенной сфере,
- имеющее все необходимые полномочия по принятию необходимых управленческих решений,
- осуществляющее необходимый анализ и планирование мероприятий и ресурсов, направленных на получение требуемого результата,
- осуществляющее текущий (оперативный) и итоговый контроль в сфере своей деятельности.

«Служба подрядчика» – это подразделение,

- осуществляющее реализацию мероприятий, направленных на получение требуемого результата,
- несущее ответственность за количественные и качественные характеристики выполненных им работ в определенной сфере, и
- имеющее все необходимые полномочия по принятию необходимых управленческих решений,
- имеющее в распоряжении необходимые материально—технические ресурсы для выполнения работ, реализацию мероприятий

# ЧТО ТАКОЕ МАТРИЦА АУТСОРСИНГА?

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАНЖЕСТЬ	ВЫСОКАЯ	Покупать компетенции Развивать компетенции Инвестировать в активы	Развивать и удерживать компетенции Инвестировать в активы	Защищать активы и компетенции
	СРЕДНЯЯ	Ликвидация Покупка услуг у лидеров	Ликвидация Покупка услуг у лидеров	Выделять в отдельный бизнес Возможен альянс с лидером
	НИЗКАЯ	Ликвидация Покупка услуг на открытом рынке	Продавать Покупка услуг на открытом рынке	Выделять в отдельный бизнес Продавать Возможен альянс с лидером
		НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С РЫНКОМ				

# ЧТО ЕЩЕ НУЖНО ОБОСОБЛЯТЬ ЮРИДИЧЕСКИ?

## «ПОМОЙКА»

Все активы, не используемые (не задействованные) в модели процессов

## «ПОДРЯДЧИК»

Все подразделения, образованные схемой «Заказчик-Подрядчик»

## АКТИВЫ В ЛОКАЛЬНЫХ ЮРИСДИКЦИЯХ

Выполнение требований локального права  
Все стратегические активы, имеющие преимущества в качестве резидентов в локальной юрисдикции

## КОРПОРАТИВНЫЕ СЕРВИСЫ

Все подразделения, образованные как корпоративные сервисы (бухгалтерия, юридические услуги, подбор персонала и кадровое делопроизводство, IT, HSE и т.д.)

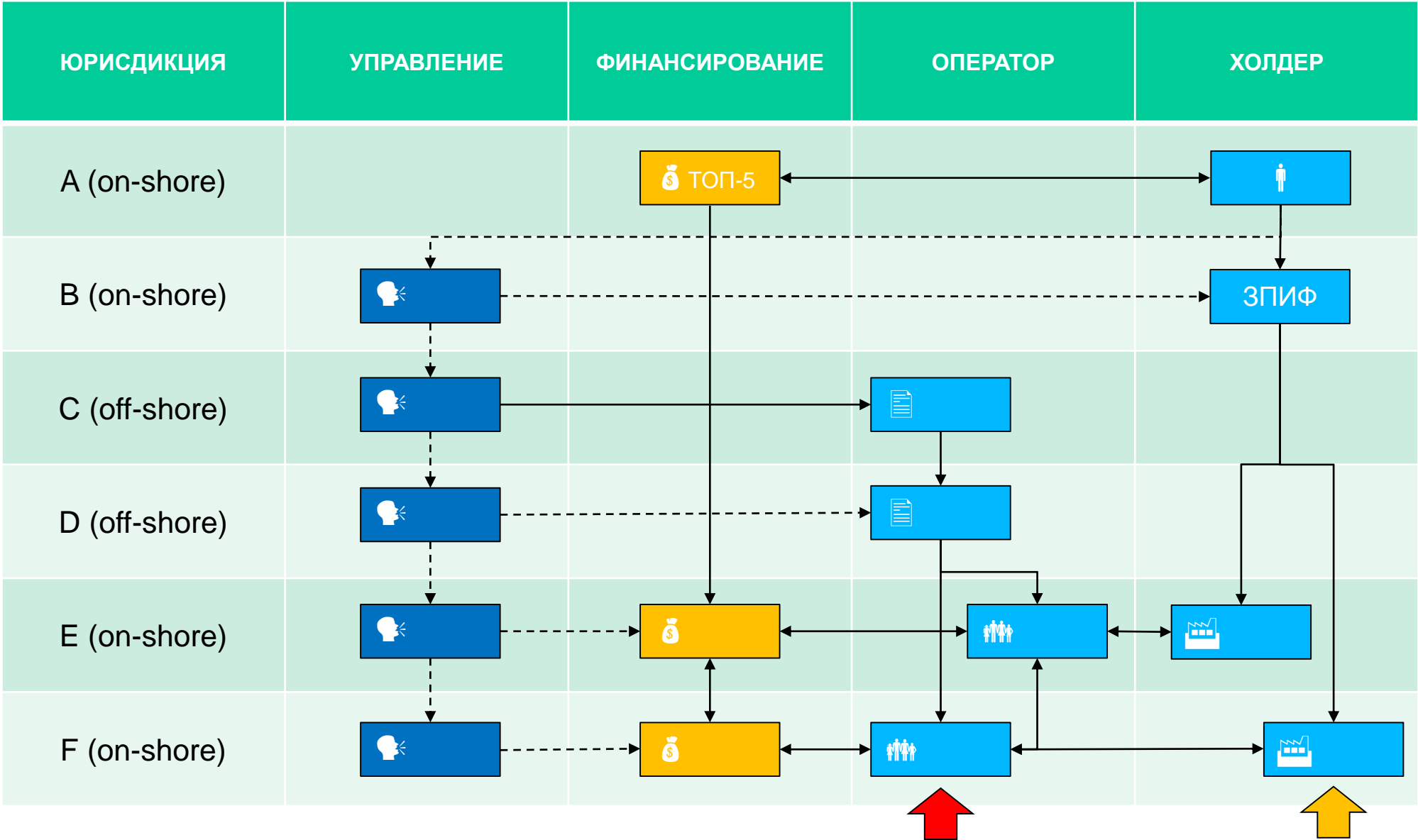
## АКТИВЫ, ТРЕБУЮЩИЕ ЗАЩИТЫ

Все стратегические активы, имеющие риск недружественного поглощения (нужна сема защиты)

## АКТИВЫ, ТРЕБУЮЩИЕ СОКРЫТИЯ АФФИЛИРОВАННОСТИ

Все стратегические активы, аффилированность которых должна быть скрыта (нужна сема)

# ПРИМЕР КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ



## ЧТО НУЖНО

1. Понимать, зачем на самом деле проводятся изменения
2. Понимать, кто «Заказчик» изменений
3. Уметь пользоваться услугами внешних консультантов
4. Использовать персонал и рабочие группы для экспертизы решений
5. В период разработки работать под «легендой», не раскрывать возможную реорганизацию
6. Мыслить шире
7. Уметь работать с документацией в том числе технологической
8. Уметь быть постановщиком задач для различных специалистов

## ЧЕГО НЕ НУЖНО ИЛИ НЕЛЬЗЯ

1. Не нужно бросать много сил и средств на оценку экономического эффекта – его может и не быть.
2. Надеяться на собственные силы
3. Не создавать подразделение внутренних консультантов без необходимости
4. Не нужно регламентировать все подряд
5. Никаких рабочих групп для описания процессов