

Содержание

От автора	5
Введение	7
Глава 1. Зачем что-то менять	15
Проекты по управлению изменениями. Что это за материя?	15
Почему нам свойственно откладывать до последнего начало изменений?	19
Типы проектов изменений	22
Как определить момент, когда уже точно что-то надо менять?	29
Глава 2. Как подготовить проект по управлению изменениями	39
Этап 1. Предварительная проработка: от идеи к реальному проекту	41
Этап 2. Подготовка и планирование проекта, обеспечение его необходимыми ресурсами	81
Этап 3. Формирование организационного механизма для управления процессом внедрения изменений	129
Глава 3. Проект внедрения изменений в полном разгаре	157
Типовые ситуации и принципы из записной книжки опытного реформатора	157

Глава 4. Эмоциональный интеллект как важная составляющая проектов по управлению изменениями.	225
При чем тут эмоциональный интеллект? Почему для того, чтобы управлять изменениями, необходимы навыки и компетенции эмоционального интеллекта?	225
Пять сфер эмоциональных способностей человека и 15 базовых компетенций эмоционального интеллекта . . .	227
30 полезных правил развития навыков эмоционального интеллекта из записной книжки опытного реформатора	229
Заключение	337
Об авторе	339

От автора

В отличие от многих авторов, я не являюсь представителем академической школы. Все 35 лет профессиональной деятельности я провела в реальных секторах экономики. За плечами у меня опыт работы в правительстве, в крупнейших государственных, частных и международных компаниях на позициях генерального директора или члена правления, в последние годы в более чем 20 советах директоров российских и зарубежных компаний из таких стран, как США, Германия и Италия.

С 1993 г. управление проектами по внедрению изменений стало моей основной профессией. Проектов, в которых я была руководителем, принимала активное участие или курировала как член правления, руководитель управляющего комитета или член совета директоров, насчитывается более двух с половиной десятков. Масштаб перемен в реформируемых компаниях характеризовался такими показателями, как сокращение численности более чем на 300 000 человек, привлечение частных инвестиций в размере, превышающем \$360 млн, увеличение EBITDA с \$600 млн до \$2 млрд и рост капитализации компании на \$10 млрд за пять лет. Наиболее знаковые проекты — реформирование Российских железных дорог (РЖД); реструктуризация атомной отрасли; трансформация бизнес-модели, интеграция угольного и энергетического сегментов бизнеса ОАО «СУЭК» (Сибирская угольная энергетическая компания); управление внедрением комплексных изменений в системе закупок промышленной компании; трансформация системы формирования неавиационной

выручки в крупнейшем аэропорте; изменение стратегических моделей в промышленных компаниях, холдингах и венчурном фонде; цифровая трансформация в промышленных и телекоммуникационных компаниях.

Предлагаемые мною подходы — это не теоретические выкладки, а конкретные практические уроки и кейсы из живой бизнес-практики. Я надеюсь, что книга поможет вам понять, как подступиться к реализации давно задуманных идей по трансформации своей деятельности. Она послужит и маршрутной инструкцией, и сводом полезных советов. В добрый путь!

Введение

Меня часто спрашивают: «Управление изменениями — это что?» На мой взгляд, проект по управлению внедрением изменений чем-то сродни выходу Сталкера из замечательного фильма Андрея Тарковского в очередную полную ловушек «зону».

Это в первую очередь трудная и часто неблагодарная работа по постоянному изменению себя, своего бизнеса или своей жизни, без которой сегодня вы рискуете остаться в аутсайдерах. Это неизменно серьезный личный вызов и внутренняя борьба с обстоятельствами, с привычками, с коллегами, которые не заинтересованы в изменениях. Вместе с тем каждый новый проект несет с собой особый драйв, что испытывает капитан, который отправляется в путешествие в надежде открыть новый материк. В предстоящем путешествии его и команду ждут встречные ветра, сложные проблемы, которые требуют порою болезненных решений, риски, штормовые ситуации и неожиданности. Но я точно знаю: если пройти этот путь до самой цели, то полученное профессиональное удовольствие, уважение коллег и команды, ну и, конечно, новый опыт с лихвой покроют все стрессы и неприятности, которые придется переживать по пути.

Однажды в ответ на вопрос, с чем можно сравнить проект по управлению изменениями, я сказала, что с рискованной экспедицией, с подъемом на горную вершину, с путешествием к неизведанным берегам.

Сегодня управление проектами внедрения изменений — это абсолютно необходимая компетенция. Вопрос стоит так: «Меняйся или умри».

Мы живем в мире, где изменения происходят постоянно. Меняются все быстрее и быстрее наши представления о свойствах этого мира, появляются новые технологии, способы исследований и выработки научных гипотез, методы коммуникаций. Складываются ситуации, например, нынешняя пандемия коронавируса, которые внезапно кардинально меняют глобальные логистические цепочки, структуру экономики во многих странах, нашу повседневную жизнь, образ действий и мышления многих людей. Это необратимо меняет бизнес-модели, стратегии и культуру многих компаний. Вместе с тем еще не все отчетливо понимают, что мир постоянных форм безвозвратно ушел. На пороге новые вызовы: технологическая сингулярность, непредсказуемая событийность, стремительный выход на плато коммерческого использования совершенно новых технологий, коммуникационная революция, повсеместное формирование и распространение новых бизнес-моделей. Как следствие, происходит очень быстрая смена лидеров — компании, которые еще вчера занимали верхние строчки в рейтингах и были уверены в незыблемости своего лидерства, сегодня уходят в небытие. Появляются новые бизнес-экосистемы, новые методы удовлетворения потребностей потребителей, новые сервисы, меняются модели организации финансовых систем. Нас ждет замена людей машинами в значительной части профессий, новая генетика, новые знания, компетенции и возможности человека... Последствия этих вызовов сегодня мы даже не можем оценить в полной мере.

На мой взгляд, сложные условия, в которые пандемия и коронакризис поставили человечество, стали трамплином, перекинувшим нас на 5–7 лет вперед в цифровой мир. Хотим мы этого или нет, такие неожиданные кризисы, вызванные новыми инфекциями, изменениями технологических ландшафтов или появлением совершенно новых технологий, будут происходить все чаще. Каждому из нас надо быть к этому

готовым. Каждому надо учиться анализировать, планировать и управлять изменениями, набирать опыт принятия решений в условиях неопределенности, развивать набор новых компетенций, как профессиональных, так и «мягких навыков» из сферы эмоционального интеллекта.

Мы уже приплыли в мир, где неопределенность стала новой нормальностью. Термин «новая нормальность» (new normal) прочно вошел в лексикон футуристов, экономистов и бизнес-менеджеров. В этих условиях совершенно очевидно: если ты не меняешься, то волна нового уклада экономики смоеет тебя очень быстро. Как удержаться на плаву? Только научившись постоянно изменяться.

Когда я говорю о необходимости развития навыков управления изменениями, то имею в виду не только умение внедрять изменения в бизнесе. Принципиально важно уметь использовать эти навыки для адаптации самих себя и своей жизни к непрерывно меняющейся внешней среде. Надо постоянно заставлять себя анализировать и совершенствовать знания и компетенции, чтобы оставаться востребованным и быть не пассивным, а активным игроком, влияющим на процессы изменений в окружающей жизни. В сегодняшних условиях как воздух необходим вживленный в ткань привычного управления ежедневный процесс управленческих и технологических трансформаций. Как сказала Королева Алисе в сказке Льюиса Кэрролла, у нас «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее».

Отдельно хочу напомнить, что каждый новый технологический уклад приводил к смене промышленных лидеров, вызывал глубокие управленческие, структурные и ментальные изменения. Начиная с появления станков и конвейеров и до возникновения основанных на массовых коммуникационных технологиях «Uber-подобных» моделей удовлетворения потребностей клиентов вперед вырывались

те компании, которые первыми создавали или меняли свою бизнес-модель на новую. Именно они становились лидерами и локомотивами новой экономики. В основе этого процесса лежит не только понимание направлений развития технического прогресса. Ключевым фактором является способность увидеть новые вызовы и возможности и быстро провести необходимые изменения или настройки, диверсифицировать или поменять бизнес-модель, реализовать новую бизнес-идею. А для этого необходимо менять привычные формы ведения бизнеса и начинать создавать модель гибкого адаптивного управления, настроенного на абсорбцию всего нового. Сегодня нужны менеджеры, хорошо понимающие, что время вертикальных башен из слоновой кости давно прошло, менеджеры, готовые к рискованным шагам по кардинальному изменению существующих управленческих и бизнес-моделей, к внедрению новых технологий и новых форм распределенной коллективной деятельности. Только компании с креативным менеджментом, гибкими и адаптивными системами управления смогут подняться на лидерские позиции и тем самым дать шанс нашей экономике занять достойное место в общем глобальном экономическом ландшафте.

Управление изменениями — это и новая профессия, и образ жизни. Однако речь идет не только о развитии базовых управленческих компетенций и постоянном пополнении багажа профессиональных навыков, но и об особой персональной ответственности и мощном профессиональном драйве. Все дело в том, что каждый проект особенный и не похож на предыдущий. В каждом проекте, независимо от его сложности и масштаба, обязательно появляются сотни развилок и тупиковых ситуаций, масса возможностей для поиска нестандартных способов разрешения конфликтов интересов и принятия креативных решений. Это всегда 100%-ное вовлечение в процесс и соответствующее напряжение,

удовольствие и удовлетворение от хорошо сделанной работы. И еще в том, что это всегда личный вызов. Вызов для себя и своей команды.

Проекты по управлению изменениями имеют две существенные особенности.

Во-первых, спланированная на старте четкая последовательность реализации проектов никогда не совпадает с реальностью. И чем быстрее коммуникационная и технологическая революции охватывают все больше областей человеческой деятельности, тем быстрее будут нарастать неопределенности. Заранее предусмотреть большинство нештатных ситуаций и проблем, возникающих в процессе реализации проекта, просто нереально. Именно поэтому в большинстве проектов на начальной стадии практически невозможно точно определить целевое состояние и детализировать бизнес-модель до конкретных бизнес-процессов. Многое приходится додумывать и достраивать уже по ходу проекта, когда выявляются скрытые особенности и подводные камни. Опять же очень часто при внедрении изменений выясняется, что за то время, пока мы готовили процесс, исходные предпосылки, например некоторые драйверы конкурентоспособности бизнес-модели, существенно изменились. Если вчера можно было с высокой точностью прогнозировать среднесрочные тенденции, основываясь на низких темпах изменения основных постулатов, то сегодня мы живем в совершенно другом мире, характеризующемся высокой степенью неопределенности и высокой степенью изменчивости. В таких случаях лучше работает гибкое управление (аджайл), которое предполагает поэтапное продвижение к конечной цели с уточнением по мере прохождения каждого этапа как образа желаемого будущего, так и наиболее эффективного способа его достижения. Иными словами, руководитель и его команда постоянно должны быть в проекте на 150%. Надо непрерывно анализировать результаты выполненных этапов, проверять соответствие

гипотез и предположений текущей реальности и уточнять последующие шаги и действия.

Во-вторых, изменения всегда задевают интересы большинства, и подавляющая часть этого большинства негативно воспринимает их. Кто-то не заинтересован в перераспределении полномочий, кто-то — в изменении степени влияния или управленческого мандата, кто-то сильно против нового уровня прозрачности, а кто-то просто считает, что еще неизвестно, как новое повлияет на ситуацию, а текущее худо-бедно работает, риски значительные и нечего перестраивать работающее. Именно поэтому все аспекты управления ожиданиями и мотивацией, искусство индивидуальных и массовых коммуникаций, психологические навыки и развитый эмоциональный интеллект становятся тем значимым, если не критически важным, инструментом, что обеспечивает успешность решения этой сложной задачи.

Но даже если кажется, что удача вам улыбнулась и удалось разработать красивый проект с фантастическими перспективами, вы сами суперлидер или у вас есть лидер, обладающий навыками аджайл-управления, и отличная заряженная команда, то это не гарантирует успеха на финише. Количество неудачных проектов очень велико. Я не устаю повторять, что дьявол кроется в деталях. Одна из таких деталей — масштаб предстоящих изменений. Изменения изменениям рознь, и важно понимать, какой объем подводной части у этого айсберга. Вторая — недооценка важности подготовки к началу проекта. Многие бросаются с места в карьер и затем вязнут в лавине поминутно возникающих мелких и крупных проблем, большую часть которых можно было бы предусмотреть заранее. Темп изменений замедляется, интерес, поддержка и доверие руководителя к проекту снижаются, и... вот вы уже тянете бегемота из болота.

Еще одной важнейшей особенностью является рефлексивность. Разнообразие типов реакций и откликов сложных

бизнес-систем, состоящих из процессов и людей, значимо повышает общий уровень неопределенности в окружающем нас мире. Мир становится все более непрогнозируемым в силу нового качества связанности, так называемой *коннективности* (connectivity), и многоуровневого сетевого взаимодействия, вследствие чего проявляются новые свойства взаимозависимости и адаптивности. При трансформации простых подсистем с ограниченным набором локальных задач можно четко констатировать проблемы, с большой точностью посчитать риски и структурировать проект. Когда определен сценарий изменений, можно твердо и уверенно двигаться в сторону его реализации. Но чем сложнее система, тем больше она подвержена влиянию внешней среды, а количество «истинных неопределенностей» растет в геометрической прогрессии. В последние десятилетия наука о поведении сложных систем — систем, состоящих из систем (systems of systems), — стала предметом нового витка интереса с точки зрения как фундаментальных, так и прикладных экономических и инженерных исследований. Причина абсолютно понятна. Поведение и изменения в поведении системы, состоящей из вложенных систем, которые, в свою очередь, состоят тоже из систем, очень сложно прогнозируются. Это означает, что управленческие воздействия на такие системы из-за последовательных (зачастую разнонаправленных) откликов внутренних вложенных систем могут давать очень далекие от ожидаемых результаты. Фактически своими действиями мы можем привести системы в состояние неустойчивого равновесия, совершенно того не желая. Именно поэтому, чем сложнее система, тем выше риски при управлении процессом изменений. Я уже упоминала, что новые технологии и скорость их внедрения в сочетании с внутрисистемными эффектами значительно усложнили окружающий мир. Количество возникающих и взлетающих на отраслевые олимпы новых лидеров (newcomers) стремительно возрастает, неожиданные

организационные и технологические новации (wild cards) за несколько месяцев меняют конкурентный бизнес-ландшафт, непредсказуемые стечения обстоятельств («черные лебеди») могут иметь катастрофические последствия для вашего бизнеса. Все это — следствие сформировавшейся в последнее десятилетие массово доступной коммуникационной среды, появления принципиально новых технологических решений и возникших на их основе новых бизнес-моделей и новых компетенций. Возможно, еще не все заметили, что произошла масштабная техносетевая революция, которая привела к кардинальным изменениям существующего бизнес-мироустройства. Те, кто не сможет вовремя изменить себя и найти свое место в новой бизнес-парадигме, безвозвратно канут в небытие. Вывод очевиден — надо учиться меняться и учиться управлять процессом внедрения изменений. Есть ли способы, позволяющие избежать ошибок на этом пути? Нет. Есть ли способы, помогающие минимизировать риски? Конечно, да. Именно им и посвящена эта книга.

Зачем что-то менять

ПРОЕКТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ЧТО ЭТО ЗА МАТЕРИЯ?

Сегодня управление внедрением изменений (implementation change management) стало полноценной дисциплиной, которую преподают в университетах и школах бизнеса, которая занимает центральное место во многих книгах и управленческих рекомендациях. Стоит отметить, что некоторые эксперты видят в управлении изменениями частный случай общей дисциплины проектного управления, подпадающий под стандарты управления проектами и сложными проектными программами. Другие же считают, что управление проектами внедрения изменений, целью которых являются значимые изменения существующей бизнес-модели, особенно в условиях высоких неопределенностей как внешней среды, так и самой структуры проекта — самостоятельное направление управленческой науки. Успех таких проектов зависит от сочетания многих факторов, и в первую очередь от наличия у менеджеров этих проектов широкого набора специальных компетенций, таких как глобальное стратегическое видение и практический опыт, владение навыками проектного управления, профессиональная интуиция, а также знание новых управленческих подходов и методов, включая гибкое управление (аджайл), метод коротких шагов с промежуточными целями (скрам) и коммуникационные навыки

(soft skills). Но даже этого не всегда бывает достаточно. Не менее важными являются личностные качества менеджера, например способности в сфере психологии и опыт разрешения конфликтов, умение обеспечить достижение поставленных целей, способность принимать сложные и креативные решения в условиях жестких сроков, наличие развитого эмоционального интеллекта и, конечно, значимый и богатый жизненный опыт.

Почему требуется такой широкий набор навыков и компетенций? Начнем с того, что управление проектами внедрения изменений всегда сопровождается очень высокими рисками и на практике в многих случаях не приводит к ожидаемым результатам. В одной из первых книг по управлению изменениями, «Реинжиниринг корпорации»*, написанной в 1980-х гг. Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, был проведен комплексный анализ результатов реализации проектов реинжиниринга американских компаний после энергетического кризиса 1970-х гг. Авторы на конкретных примерах пытались выявить предпосылки успехов и причины неудач проектов. Последующая статистика оказалась печальной и совсем не мотивирующей. Более 60% проектов не достигли заявленных целей, а почти треть была откровенно провальной. В чем же причины? Есть ли проверенная последовательность действий, которая могла бы повысить долю успешных проектов? Многое изменилось за последние 40 лет. Опыт, приобретенный в результате успехов и неудач в процессе руководства несколькими десятками проектов по управлению внедрением изменений, дает возможность обобщить причины, выявить и систематизировать типичные ошибки, характерные особенности, определить набор действий и рекомендаций, которые могут оказаться полезными многим сегодня. И, безусловно, анализ предстоящего

* Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

проекта с учетом таких практических рекомендаций можеткратно повысить шансы на успех.

На мой взгляд, сегодня существует несколько групп причин, приводящих к высокому проценту неудач при управлении проектами внедрения изменений.

К первой группе относятся ошибки и недостаточные действия на этапе *подготовки* проекта. К сожалению, многие менеджеры существенно недооценивают процесс подготовки к запуску проекта, предполагающего значимые изменения. Это для обычных проектов достаточно разработать и утвердить бизнес-план, а затем выстроить систему управления и контроля отклонений. В случае проектов со значительным уровнем неопределенности, требующих мобилизации усилий сотрудников и внешних контрагентов, у многих из которых есть психологические барьеры и склонность к противодействию, необходимо разрабатывать и проводить специальный набор превентивных действий, нейтрализующих сопротивление и обеспечивающих понимание и принятие предстоящих изменений различными группами участников, внешних и внутренних.

Ко второй группе причин относятся ошибки на операционной фазе *реализации* проекта. Это может быть, например, недооценка «скрытого потенциала противодействия изменениям» в ходе перепроектирования отдельных бизнес-процессов, недостаточная оперативность при совершенно естественных корректировках или настроечных изменениях общей целевой модели. Бывает, что в процессе реализации проекта происходит «потеря общей картины».

Проект внедрения изменений — это даже не трехмерная, а многомерная область управления, когда управленческие решения надо принимать в сложной, взаимообусловленной и взаимосвязанной среде, где изменения на одном уровне тянут за собой цепочку связанных изменений, которые запускаются порой самостоятельно без вашего участия. Возникающий

«эффект домино» характеризуется высокой неопределенностью ответных реакций соседних подсистем управления. Предусмотреть в такой ситуации многие кросс-эффекты и реактивные последствия их появления практически невозможно.

Умение управлять рисками в таких условиях — очень значимая компетенция.

В последнее время появилась еще одна группа причин, обусловленная ускорившимися темпами изменений во внешней среде. Я называю их ошибками стратегическо-визионерского характера. Как правило, разрабатывая целевую модель изменений, команда использует традиционные подходы, выбирая лучший вариант целевого состояния на основе отраслевых бенчмарков и текущих конкурентных преимуществ. Это работало 20 и 10 лет назад, но сегодня такой подход совершенно не гарантирует лучший результат. Помните крылатую фразу «генералы всегда готовятся к прошедшей войне»? Сейчас она звучит весьма актуально. Практические кейсы, соответствующие разным типам причин, приводящих к ошибкам и неудачам при реализации проектов внедрения изменений, приведены в главе 3.

По моему мнению, нарастающая скорость глобальных изменений, вызванных коммуникационными, цифровыми, сетевыми и технологическими новациями, вносит существенные корректировки в наши представления о том, как может и должен быть устроен мир, какие сервисы, продукты и бизнес-модели являются успешными и конкурентоспособными. А это, в свою очередь, изменяет парадигму подходов и методов прогнозирования будущего. Совершенно неожиданные кросс-отраслевые решения создают новых эффективных игроков, а сетевые сообщества позволяют аккумулировать ресурсы принципиально нового качества. Без анализа и представления о том, как будет устроен мир в данном сегменте с учетом новых трендов и нарождающихся с огромной скоростью технологий с потенциалом выхода

на плато коммерческого использования уже в ближайшие 5–10 лет, ваши усилия по трансформации могут стать работой по переходу из позавчера во вчера и не вписаться в новую картину мира.

Любой руководитель и менеджер, стремящийся последовательно развивать свою карьеру, должен уметь расширять, анализировать и систематизировать знания и опыт, извлекать уроки как из побед, так и из поражений, а еще лучше — учиться и перенимать наиболее интересный опыт у других. Только это поможет сформировать базу для очень важного качества — стабильности в успешном достижении целей, то есть умения доказать, что предыдущий успех был не случайностью, а результатом ваших управленческих компетенций.

Отдельно хочу отметить, что по приведенной в главе 2 методике можно планировать и реализовывать изменения практически любого характера, от реформ на государственном и отраслевом уровне до изменений в работе небольшого частного предприятия и даже в своей собственной карьере.

ПОЧЕМУ НАМ СВОЙСТВЕННО ОТКЛАДЫВАТЬ ДО ПОСЛЕДНЕГО НАЧАЛО ИЗМЕНЕНИЙ?

С учетом рисков, сопровождающих любые проекты по управлению внедрением изменений, многие руководители не торопятся принимать решение о старте серьезных перемен в своих организациях. Это явление сегодня — один из самых сложных профессиональных вызовов и своего рода тест на профпригодность любого состоявшегося менеджера. Оно объясняется множеством причин.

Одна из распространенных причин — так называемая *ловушка прежнего опыта*. Я встречала немало топ-менеджеров, которые после руководства рядом компаний или проектов выработывали свои стандартные управленческие подходы

и продолжали двигаться с ними дальше. Многие из них были упорны и старательны, работали по 12–14 часов в сутки, стараясь внедрить на новом месте проверенные методы управления. Они очень удивлялись, когда выяснялось, что здесь и сейчас их методы не работают. «Как же так, ведь это всегда работало?» — недоумевали они. Правда заключается в том, что сегодня уже невозможно далеко уехать со старым багажом. Быстрота изменений, ускорение циклов развития, новые технологии, усилившаяся конкуренция требуют совершенно других управленческих и визионерских компетенций. Почивающий на лаврах, уверенный в стабильности своего положения руководитель — беда для организации на стратегическом горизонте. Кстати, понимая такие стратегические риски, практически все глобальные компании сегодня активно внедряют политику конкурентного отбора и ротации руководителей. Если еще 15–20 лет назад генеральные директора крупнейших корпораций выбирались с расчетом на то, что они будут руководить компаниями не менее 10 лет, то теперь подходы и кадровая политика меняются в соответствии с внешними вызовами.

Еще одной причиной является инерция в силу постоянно возникающих операционных проблем, или *операционная ловушка*. Можно нередко услышать: «Я все понимаю, но сейчас у меня нет ресурса и времени для этого». Во многом это следствие когнитивного барьера, связанного с высокой сложностью и неопределенностью предстоящей работы. Занятому руководителю психологически проще найти аргументы, почему сейчас не время, объяснить, почему это нельзя начать завтра, чем принять решение о немедленном запуске проекта.

Нередко говорят: «Понимаю, что стратегически это необходимо, но нет достаточной уверенности в необходимости начинать сейчас. Лично для меня риски превышают по значимости тот отложенный эффект, который, скорее всего, достанется моему преемнику». Я называю такой подход

ловушкой стратегического горизонта. Как правило, это относится к изменениям, экономический эффект от внедрения которых трудно рассчитать или он проявляется на более отдаленном горизонте, чем личный стратегический горизонт (мотивация) генерального директора. Например, многие руководители сейчас хорошо понимают, что эффективная структура данных в организации, новые способы их анализа и принятия управленческих решений — это важный конкурентный вызов. Но переделывать все ИТ-системы очень дорого и не хочется. Такая перестройка обойдется в круглую сумму, займет много времени, а эффект достанется следующему генеральному директору.

Однако наиболее часто встречающаяся причина — это *ловушка неадекватной оценки состояния компании.* Она характерна для руководителей «замкнутых» организаций, в которых отсутствуют диалог и интенсивный информационный внутренний и внешний обмен. Доминирование внутреннего взгляда порождает недостаточное понимание долгосрочных конкурентных преимуществ компании и в итоге выливается в разрыв связи между краткосрочными приоритетами и долгосрочным позиционированием.

Понимание генезиса этих причин — важный шаг вперед. Сегодня генеральный директор регулярно должен проверять себя, не попал ли он в какую-то из этих ловушек.

Задумайтесь, не оказались ли вы в одной из этих ловушек и не пора ли серьезно заняться изменениями в вашей компании.

Меня часто спрашивают, можно ли точно определить момент, когда в организации изменения становятся неотвратимыми. На вопрос «Когда уже точно что-то надо менять?» я обычно отвечаю, что изменения надо не начинать, а не прекращать. Но, конечно, изменение изменению рознь. И в даль-

нейшем, говоря об изменениях, я буду в основном иметь в виду не текущие операционные настройки, а системные изменения бизнес-модели.

ТИПЫ ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Прежде чем переходить к анализу и началу проектов по изменениям, полезно перечислить типы изменений в зависимости от их характера. Для себя я определила четыре типа изменений.

Высоко стандартизированные изменения

Обычно к проектам такого типа относится внедрение стандартных модулей ИТ-систем, например автоматизированной бухгалтерии и контроллинга, то есть различных модулей широко используемых транзакционных систем. Традиционно к реализации таких проектов привлекают консультантов, имеющих за плечами десятки внедрений и большой опыт функциональной настройки стандартного софта в соответствии с потребностями конкретных клиентов. Это тот случай, когда аутсорсинг максимального объема предстоящей работы оправдывает себя на 100%, поскольку у команды консультантов несопоставимо больше знаний и понимания процесса внедрения, чем у внутренних специалистов. Но в любом случае менеджером проекта должен быть свой специалист. Во-первых, даже при внедрении стандартных решений необходима функциональная настройка с учетом специфики вашей учетной политики или особенностей закупочной деятельности. Менеджер проекта должен обеспечить «одно окно» и унификацию функциональных требований разных структурных подразделений в интересах общей бизнес-модели. Во-вторых, он станет тем отлично выученным специалистом, который пройдет с консультантами весь путь. Тогда результирующий продукт будет

«отчуждаемым», то есть в организации появится сотрудник, получивший знания и компетенции по всему циклу от внедрения до обучения и использования.

В-третьих, есть еще одна важная функция, которую консультанты не смогут выполнить ни при каких обстоятельствах, — это формирование набора компетенций у персонала, необходимых для использования новых продуктов/систем. Если при внедрении таких проектов возникает отторжение, нежелание ряда сотрудников менять привычные для них форматы и способы выполнения работы, то решить эту проблему достаточно просто. В проектах, предполагающих высоко стандартизированные изменения, проблемный персонал надо заменить. Наем новых специалистов не должен представлять проблемы, так как в случае стандартных изменений их на рынке очень много.

В качестве иллюстрации приведу небольшой пример. В рамках проекта трансформации бизнес-модели одной компании был запущен подпроект, предполагавший автоматизацию и перевод на внутренний аутсорсинг бухгалтерий всех самостоятельных производственных подразделений. После первого этапа выяснилось, что в двух подразделениях сотрудники бухгалтерий саботируют нововведение и продолжают параллельно вести бухгалтерский учет в старых системах. После внимательного рассмотрения ситуации были введены жесткие регламенты и форматы представления информации, двоих ответственных сотрудников уволили, а возможность работы вне новой системы с определенной даты технически исключили.

Узкоспециализированные изменения, которые требуют глубокого понимания предметной области

Изменения такого типа требуют существенного вовлечения специалистов с уникальным опытом в конкретной предметной области. Например, это может быть проект по изменению

конструкторской или проектной документации, созданию и выпуску нового изделия на базе предыдущего серийного образца (скажем, новый тип самолета). Очевидно, что в проектах такого типа ключевые компетенции находятся в соответствующих внутренних подразделениях организации (in-house), а носители этих компетенций являются наиболее ценным и незаменимым ресурсом. В этом случае важно разработать правильную систему проектной мотивации и индивидуального стимулирования, поскольку значительная доля успеха проекта зависит от ограниченного числа специалистов с уникальными компетенциями. Найти им замену в случае чего будет практически невозможно. При этом потребность в привлечении кого-то извне может ограничиваться специалистами с опытом организации и управления проектами такого типа или с отдельными компетенциями в сфере технологических новаций в данном сегменте.

Например, при реализации проекта реструктуризации атомной отрасли важно было обеспечить взаимосогласованное развитие всех «субхолдингов» будущей структуры. Объемы добычи урана, его последующего обогащения и производства тепловыделяющих элементов должны соответствовать приросту новых установленных мощностей, а ресурсы и профессиональные компетенции по проектированию типовых блоков и их строительству должны быть подготовлены и доступны в определенные в программе сроки. Все разрывы, нестыковки сразу становились предметом анализа, и по ним принимались решения, запускались внутренние трансформационные процессы. Одним из них был проект создания типового атомного блока и совершенствование (точнее, значимая трансформация) процесса его проектирования. Для осуществления такого проекта создали единую команду из лучших специалистов трех основных проектных институтов атомной отрасли, назначили ведущую организацию, сформулировали технические требования и определили объем предстоящих

изменений основных бизнес-процессов. Такой проект можно было реализовать, только мобилизовав ключевые отраслевые компетенции в данной предметной области.

Постоянные изменения в режиме операционных улучшений

Такая практика в большей степени обеспечивает изменения бизнес-процессов с целью повышения их операционной эффективности.

Как я уже отмечала, изменения лучше проводить постоянно, настраивая элементы бизнес-модели или отдельные подсистемы управления. В 1990-х гг. практически одновременно с концепцией управления внедрением изменений появилось и получило широкое развитие самостоятельное направление управленческой практики под названием «непрерывные улучшения» (continuous improvements).

Этот подход не требует особых затрат или привлечения дорогостоящих консультантов. В моей практике хорошо зарекомендовал себя метод «летучих бригад по непрерывным изменениям», который неизменно, к удивлению многих операционных руководителей, давал значимые результаты. В СУЭКе, например, была сформирована группа постоянных улучшений из трех человек. В начале года мы составляли план ее работы, в который включались типовые промышленные объекты для предстоящего анализа. Критериями выбора служили очевидные параметры: либо значимость для выполнения годового бизнес-плана, либо существенное отставание по приведенной производительности труда. Также следили за тем, чтобы в обследование попадали объекты разного типа — шахта, открытый разрез, теплоэлектростанция, обогатительная фабрика и т. п. Работа группы строилась следующим образом. Команда выезжала на объект, в ее состав, как правило, добавлялись два-три местных специалиста. Группа проводила там одну-две недели, внимательно

изучая всю цепочку производственного процесса и проверяя на практике, как она работает. Затем составлялась модель с указанием узких мест, которая обсуждалась с руководством объекта и регионального производственного объединения. По результатам на уровне головной компании утверждалась программа действий и при необходимости вносились корректировки в инвестиционную программу. В среднем на анализ, подготовку отчета и совместную разработку рекомендаций уходило от шести до восьми недель на промышленный объект.

Например, по итогам обследования Тугнуйского разреза было рекомендовано купить автомобиль для службы энергетики и сделать ремонт участка дороги по маршруту вывоза угля. Оказалось, что в случае аварии с кабелем простой 40-тонного экскаватора может исчисляться часами, так как бригада ремонтников не имеет своего автомобиля. А на повороте дороги из-за рельефа и огромной ямы из каждого самосвала высыпается часть груза, не считая значимого износа шин.

Почему местные начальники не обратили на это внимания и не устранили недостатки самостоятельно? Ответ на этот вопрос вполне очевиден. Во-первых, каждый руководитель вырабатывает свой стиль и дальше живет по этому шаблону, перегруженный текущими операционными задачами и проблемами. Глаз замыливается. Ноги не везде доходят... Нужен независимый взгляд, возможность в течение одной-двух недель не торопясь пройти по всему производственному процессу. Во-вторых, начальник разреза не имеет формализованного канала получения информации от специалистов нижнего уровня — водителей, например. В иерархических системах информация хорошо спускается вниз, но плохо поднимается вверх. Даже если бы такой канал был, то, получив эту информацию, начальник дал бы по шапке своему заму, а тому это ни к чему, поэтому он не заин-

тересован в передаче проблем на более высокий уровень. Водители же самосвалов не задумываются о масштабах ежедневных потерь и износе шин, когда проходят участок дороги с большими ямами. Они не мыслят такими категориями, а те, кто должен это делать, по этой дороге никогда не ездят. Вот и возникает ситуация, когда ряд небольших операционных улучшений позволяет получить эффект, измеряемый миллионами рублей.

В сегодняшних условиях, однако, принимаясь за улучшения на операционном уровне, необходимо верифицировать и более серьезные стратегические цели, и позиционирование бизнеса в целом.

Уникальные, ранее не осуществлявшиеся комплексные проекты

Проекты такого типа обычно предполагают значимые изменения бизнес-модели сложных систем с высокой степенью неопределенности как на уровне постановки задачи, так и на уровне проектирования предлагаемых решений. Такие изменения требуют существенного вовлечения многих специалистов с различными уникальными компетенциями и практическим опытом в разных предметных областях. Как правило, в таких проектах речь идет о комплексной трансформации системы, состоящей, в свою очередь, из вложенных систем, каждая из которых требует изменений. При этом изменения в одной из вложенных систем тянут за собой не только изменения в системе вышестоящего уровня, но и комплексные изменения в системах того же уровня.

Планировать такие проекты и управлять ими чрезвычайно сложно. Надо тщательно готовить трансформации и постоянно анализировать получаемые эффекты. В качестве поясняющей иллюстрации можно привести пример комплексной трансформации бизнес-модели СУЭК. Принимая решение о запуске проекта, мы понимали, что изменения будут про-

исходить на трех уровнях и в нескольких функциональных разрезах. Первый уровень — это изменение модели головной компании и ее функционала, определение ключевого процесса как стратегический маркетинг и ключевой задачи — как рост стоимости акционерного капитала. Это включало такие задачи, как интеграция в единую управленческую модель функций управления угольным и энергетическим бизнесом, изменение рынков сбыта, перевод основных экспортных потоков с атлантического региона на тихоокеанский и развитие соответствующей инфраструктуры. (Справедливости ради надо упомянуть, что через три года, проехав по мировым инвесторам в ходе ознакомительного роуд-шоу, мы приняли решение о разделении угольного и энергетического бизнесов, так как инвесторы оценивали их с совершенно разными мультипликаторами.) Второй уровень — изменения в ключевых подсистемах управления финансами, инвестициями, системой закупок и повышением качества контрольной среды. Так, в финансовом блоке был создан общий центр обслуживания (ОЦО), взявший на себя функции бухгалтерий всех производственных компаний и отделений холдинга, поставлена задача закрытия периода на шестой день после завершения срока, внедрены модули SAP, изменены система планирования и системы отчетности. В трейдинге были введены новые модели хеджирования, порядок определения лимитов и рисков для трейдеров. На третьем уровне происходили изменения в ключевых производственных процессах и во всех региональных производственных объединениях. Они касались как планирования и раскладки шахт, закупки принципиально нового горношахтного оборудования, подходов к содержанию и ремонту основного оборудования, так и внедрения новой культуры в сфере производственной безопасности и охраны труда. И все это поддерживалось сквозными функциональными трансформационными проектами, включающими развитие

новых компетенций, пересмотр системы мотивации, внедрение принципиально новой сетевой и ИТ-инфраструктуры, создание Центра новых инновационных технологий (ЦНИТ СУЭК). Результатом этого пятилетнего проекта стали рост условной капитализации компании более чем на \$10 млрд, рост EBITDA в 6,5 раза и снижение вдвое долговой нагрузки. Все это было достигнуто без слияний и поглощений, только за счет трансформации и перестройки бизнес-процессов действующего бизнеса, да еще и в период кризиса 2008–2009 гг.

Приводимые в данной книге советы и рекомендации в значительной степени относятся к проектам внедрения изменений именно такого типа.

Подумайте, какой тип изменений наиболее актуален в настоящее время для вашей компании? Почему бы не провести анализ эффективности и конкурентоспособности отдельных подсистем управления или бизнеса в целом?

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ МОМЕНТ, КОГДА УЖЕ ТОЧНО ЧТО-ТО НАДО МЕНЯТЬ?

Можно ли точно определить момент, когда изменения становятся неотвратимыми? Мой опыт однозначно свидетельствует, что чем раньше вы озаботились необходимостью изменений, тем лучше. Менять что-то в компании в момент, когда она стремительно теряет конкурентные преимущества, долю рынка, выручку, чрезвычайно сложно. Для любых изменений требуются ресурсы и время. О волшебной пилюле лучше забыть. Я всегда говорю, что это как со здоровьем: «Лечить болезни лучше в самом начале, а еще лучше регулярно

проводить профилактику. Иначе потом будет больно, долго и дорого...»

Безусловно, существует несколько очевидных сигналов, характеризующих изменения во внешней или внутренней среде функционирования компании, наличие которых позволяет утверждать, что изменения начинать надо немедленно. Важно их вовремя увидеть, не пропустить и уметь выстроить систему, которая будет мгновенно оповещать о наличии таких признаков. Обычно эти признаки проявляются как результат влияния *драйверов макроэкономического уровня и/или драйверов корпоративного уровня*.

Драйверы макроэкономического уровня

Еще совсем недавно типичным подходом к управлению компанией являлся подход трех горизонтов планирования. Стратегия (long term) разрабатывалась на 10–15 лет, среднесрочный горизонт планирования (middle term) в зависимости от специфики бизнеса и типов инвестиционных проектов, как правило, простирался на 3–5 лет, и детальный операционный план и бюджет (часто скользящий) касался года, следующего за текущим. Относительная стабильность и предсказуемость поведения конкурентов допускала пересмотр стратегии не чаще одного раза в 5–7 лет или при существенных изменениях предпосылок, использованных при разработке стратегии. Сегодня в результате ускорения темпов системных изменений во внешней среде, обусловленных появлением новых технологий и новых бизнес-моделей, процесс регулярного анализа внешней среды и стратегических предпосылок стал совершенно необходимым. При верификации и проверке основных стратегических допущений, которые еще недавно были положены в основу вашей стратегии, следует особо обращать внимание на ряд драйверов, существенно влияющих на изменение глобальной среды функционирования бизнеса.

Начнем с макроэкономических драйверов, объединенных в одну группу под названием *предсказуемые изменения среды функционирования бизнеса*.

К ним можно отнести такие драйверы, как:

- глобализация;
- демография;
- ресурсы и окружающая среда;
- новые технологии и организационные инновации;
- регулирование;
- поведение потребителей.

Анализ таких драйверов лучше всего проводить в формате ежегодных стратегических сессий, задавая себе вполне понятный набор вопросов. Например, драйвер глобализации/деглобализации самым неожиданным образом стал решающим фактором в развитии целого ряда национальных отраслевых рынков. Тренды к изоляции и закрытию некоторых из них послужили мощным стимулом для быстрого роста национальных игроков. Те, кто сумел выявить его на самых ранних стадиях и вовремя внести существенные изменения в свои стратегии, получили весомое конкурентное преимущество и заметно опередили конкурентов.

Демография и понимание трендов на рынке труда, анализ необходимости и востребованности человеческого капитала не только в разрезе требуемых сегодня компетенций, но и на горизонте жизненного цикла существующих и будущих продуктов дадут вам несомненное преимущество в возможности обеспечить конкурентоспособность и вовремя принять необходимые меры для изменения системы подготовки и привлечения персонала.

Важность такого фактора, как ресурсы и окружающая среда, неуклонно возрастает в последние годы даже с учетом немного меняющегося фокуса. Мы наблюдаем, как еще недавно попу-

лярный стандарт HSE (health, safety, environment) уступает место более комплексному стандарту ESG (environment, social, governance), характеризующему бизнес и корпоративную политику компании по отношению к сохранению окружающей среды, соблюдению социальных стандартов и высокому качеству корпоративного управления. Сегодня анализ такого индекса проводится даже при принятии некоторыми инвестиционными фондами стратегических инвестиционных решений, потому что многих инвесторов уже интересует не только прибыль, но и своего рода философские вопросы: «Развитие какого бизнеса я поддерживаю? Что он принесет будущим поколениям?»

Проведение анализа появляющихся новых технологий и организационных инноваций кажется очевидным, однако мало какие компании системно делают это на регулярной основе. Как правило, бенчмаркинг ограничивает выборку ближайшими отраслевыми конкурентами. Но, как уже было сказано выше, в сегодняшнем мире значительное количество технологических и управленческих инноваций приходит совсем из других отраслей. Помните тезис о сложности, гетерогенности и взаимосвязанности сегодняшней действительности? Выигрывают те, кто меняет действующую модель и запускает процесс «втягивания», абсорбции инновационных идей, решений и компаний в свой контур. Замкнутые отраслевые системы с давно сложившимися конгломератами своей науки и подрядчиков доживают последние годы. Мир давно уже работает в форматах распределенной науки, распределенных проектных команд и расширенных предприятий.

Изменение регулирования в значительной степени можно отнести к драйверам предсказуемого изменения внешней среды, и об этом мы поговорим чуть позже.

Еще один очень важный драйвер, требующий регулярного анализа, — это поведение потребителей. К сожалению,