

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В данной работе исследуются проблемы адаптации организационной структуры к новым условиям, изменений в стиле и методах руководства: показана роль высшего руководства предприятия; обозначен позитивный подход к реструктуризации предприятия вместо концентрации внимания на проблемах. Обозначена причастность и полная вовлеченность персонала в проектирование и осуществление организационных изменений. Сделан вывод об открытом видении доминирующих ценностей персоналом – как отправном моменте реструктуризации.

Опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятий. При этом она рассматривается как ограниченный набор мер по приведению деятельности предприятий в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конкурентной стратегией функционирования и развития производства. Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности.

Реструктуризация предприятия, как любое серьезное изменение, связано с риском, но на него надо идти, если нет приемлемой альтернативы. Промедление только усугубляет и без того очень сложную ситуацию [3].

Подавляющее большинство директоров чувствует необходимость адаптации организационной структуры к новым условиям, изменений в стиле и методах руководства. Растет понимание, что не удастся обойтись лишь традиционными мерами «улучшения и совершенствования» системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в этом быстром меняющемся мире.

Новый подход к реструктурированию предприятий имеет право на существование и, более того, должен как можно чаще использоваться предпринимателями.

Когда начинают анализировать работу или построение организации, в большинстве

случаев концентрируются на недостатках и проблемах и мало обращают внимания на достижения. При этом не берется в расчет, что именно достижения являются тем проблеском света в конце туннеля, который служит ориентиром. В условиях дефицита временных, финансовых и прочих ресурсов неизбежно приходится выбирать между выявлением недостатков или позитивных подвижек, достижений как базы для формирования конкурентных преимуществ.

Здесь не менее важен и психологический момент – груз нерешенных проблем и ошибок порождает уныние и пессимизм. И наоборот, осознание своих способностей вселяет новые силы. Кстати, те же самые проблемы и недостатки на позитивном фоне перестают казаться столь фатальными, как правило, легко преодолеваются. Развитие бизнеса – это не столько решение проблем, сколько использование возможностей.

У нас в стране обычно, когда возникает дилемма, поддержать ли теряющий позиции, но еще кормящий бизнес или вложить имеющиеся средства в новое перспективное, хотя еще неосвоенное направление, склонны отдать предпочтение первому. Другая общая проблема – недооценка руководством потенциала, которым располагает его предприятие. В результате оказываются неучтенными мощные, но неостребованные и дремлющие до поры до времени материальные и интеллектуальные ресурсы. Поэтому при реформировании полезно посмотреть на организацию новыми глазами, дать возможность каждому члену открыться, найти свое оптимальное место. Следует помнить, что человеческий капитал для большинства российских предприятий – главное и, возможно,

единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество.

Все инновационные, быстро растущие компании действуют в зоне высокого риска. Однако истинно инновационная компания отличается тем, что не только менеджмент, но и весь персонал вовлечен в поиск нового, непрерывного совершенствования. Для прорыва в будущее имеет большое, часто определяющее значение создание в организации здорового климата и позитивного настроения. Руководство должно быть способно вселить веру в возможность невозможного, помочь персоналу ясно представить светлое будущее предприятия в условиях глубочайшего кризиса, обратить минусы в плюсы и действовать, действовать, действовать. Успех реструктуризации во многом зависит от того, насколько первое лицо сможет адекватно оценить связанные с ней реальные трудности и соответственно перестроиться, прежде чем браться за перестройку организации. Практика показывает, что провалы в этом деле порождены неготовностью или нежеланием руководителя действовать по-новому, адаптировать свой стиль управления и используемые методы к новым задачам и ситуации.

Обновленное предприятие будет функционировать в качественно отличной среде, в условиях высокой неопределенности. Это лишает его менеджмент возможности смотреть из прошлого, опираться на накопленный опыт, использовать традиционные приемы. Парадокс руководства в быстро изменяющейся среде заключается в том, что чем больше ситуация загоняет в режим реактивного управления, тем важнее становится целевая (упреждающая) составляющая действий, которая зависит от способности в условиях неопределенности и хаоса ясно увидеть будущее организации – пункт конечного назначения [2].

Сложность, многомерность и динамичность решаемой задачи требует, чтобы весь персонал предприятия действовал как хорошо сыгранная спортивная команда. При этом руководитель является капитаном и одновременно играющим тренером – со всеми вытекающими из этого последствиями. Его ис-

тинная ценность как «агента изменений» определяется способностью обеспечить то, чтобы каждый работник имел ясное видение будущего организации, четко представлял свою роль и был мотивирован на самостоятельные действия. Добиться этого, пользуясь традиционным набором средств и методов управления, невозможно. Руководитель вынужден все больше играть роль лидера и тренера, вести и вдохновлять людей своим примером. Это означает, что руководитель должен тратить все больше времени на формирование и развитие команды, способной самостоятельно принимать и реализовывать решения по широкому кругу проблем, на превращение организации в обучающуюся, где все имеют право на риск, ошибку (но не на повторение одних и тех же ошибок) и все ведомы приращением организационных ценностей. Если первое лицо ощущает себя неспособным в короткое время измениться так радикально, а необходимо действовать, ему следует приложить максимум усилий для нахождения внутри или вне организации «агента изменений» с нужными качествами. Это должен быть надежный человек, которому можно доверять и делегировать необходимые права. Очень важно оказывать ему на всех этапах полную поддержку. Следует помнить, персонал очень чувствителен к отношению высшего руководителя к инновациям и если заметит негатив или равнодушные, то инновация почти наверняка обречена на провал. Первое лицо может значительно облегчить участь «агента изменений», сохранив за собой функции по оперативному управлению компанией. Такая «двухпилотная» модель наиболее логична, так как нагрузка на управленческое звено в период реорганизации, как правило, существенно возрастает.

При проведении организационных изменений необходимо обеспечить вовлечение работников в этот процесс. Принято считать, что чем больше задействовано персонала, тем лучше. Однако в условиях дефицита времени и средств следует быть более прагматичными и селективными в данном вопросе.

Необходимо сначала сформировать список, в него должны войти все ключевые ра-

ботники различных уровней, те, кому предстоит составить костяк организации будущего. При этом желательно предпринять необходимые меры, чтобы не оттолкнуть, а наоборот, максимально использовать прошлый опыт и знание тех, кто вскоре покинет предприятие в связи с уходом на пенсию или по сокращению штатов. Всем, кто не проявляет энтузиазма по поводу предстоящих изменений, должно быть оставлено право на участие.

Отмечу, что осторожное отношение к традиционным методам вовлечения вызывает их манипуляционный характер. Они часто применяются как рычаг, как средство достижения утилитарной цели – снижения сопротивления нововведениям. Новая парадигма управления, основанная на развитии человеческих ресурсов, заключается в полноценном участии работников в инновационных процессах, осуществлении узловой задачи, решаемой повседневно, вне контекста разовых организационных изменений [4].

Само понятие «преодоление сопротивления изменениям» предполагает, что они привносятся сверху. Поэтому часто задача сводится к тому, чтобы очистить дорогу нововведениям. Все усилия должны быть нацелены не на преодоление сопротивления, а на смену направления основного потока инновационных идей на противоположное (снизу вверх) и горизонтальное (сотрудничество между подразделениями). Тогда проблема преодоления уходит на второй план. Мало кто будет сопротивляться изменениям, рожденным с его участием. Роль высшего звена в этом случае – не столько быть проектировщиком нововведений, сколько создателем благоприятной инновационной среды.

Самое важное, к чему бы хотелось привлечь внимание, – различие в ориентирах и мотивационных установках. Традиционно вовлечение имеет короткофокусную настройку на принятие конкретной инновации. В нашем же случае, решая инновационную задачу, работник движим общим видением будущего организации и тем, как его конкретное действие способствует достижению конечной цели. Вот почему удается обеспе-

чить не только мотивированность действий, но и активное сотрудничество работников как внутри подразделений, так и вне их.

Такой подход к реструктуризации предприятия базируется на широком задействовании уникальных преимуществ, получаемых предприятием, опирающимся на командные организационные формы. При этом целевые команды (временные многодисциплинарные группы) используются как при выработке и реализации программы реструктурирования (в качестве субъектов инновационного процесса), так и в качестве основных структурных ячеек будущей организации.

Представляется, что не существует альтернативы командным формам продвижения организационных инноваций. Они позволяют обеспечить достаточную организационную гибкость, резко расширить диапазон управления и, что особенно важно, добиться высокой вовлеченности и ответственности персонала. Весь комплекс мероприятий по реструктурированию компании должен реализовываться временными целевыми командами, работающими в тесном взаимодействии друг с другом и руководством. Весьма значимым, хотя и побочным продуктом является формирование инновационного климата и становление новой организационной культуры.

Широкое применение различных методов групповой динамики и мозговых штурмов позволяет развить у членов групп толерантность, уважение к мнению коллег, умение слушать и слышать и достигать синергического эффекта. Командные формы необходимо использовать для выращивания новых организационных образований, они помогают создать альтернативу рискованным и болезненным методам «организационной хирургии».

Команда в реструктуризации и становлении новой организации представляет следующее:

– малая целевая группа – основная ячейка инновационной системы;

– инновационные идеи формируются, развиваются и реализуются в рамках замкнутого цикла: целевые команды – руководство – целевые команды;

– параллельно с решением проблем реструктурирования осуществляется активная работа по развитию командного духа и освоению эффективных методов совместной работы;

– для достижения синергического эффекта используются «мозговой штурм», ведение дискуссии, диалога и конструктивное разрешение конфликтов;

– бенчмаркинг – основной инструмент, призванный перекрыть нехватку экспертной помощи со стороны [1].

Установлено, что источником получения руководителями компаний ценных идей и знаний были беседы с коллегами и знакомство с опытом других предприятий. Поэтому методы «best practice» (передача передового опыта) и «bench marking» (сравнение с показателями других предприятий) стали очень популярны. Опора на опыт способствует снижению риска, сокращению временных финансовых затрат, связанных с разработкой собственных схем через экспериментирование. Особенно следует отметить, что использование бенчмаркинга позволит реформируемому предприятию создать команду внутренних консультантов, наработать опыт, подготовить базу для дальнейшего совершенствования организации.

Важно уяснение персоналом доминирующих ценностей и формирование видения будущего организации. Основные контуры «идеальной организации» должны формироваться на первом этапе совместной работы команд, вовлеченных в реструктурирование. Следует сделать все, чтобы не ограничить фантазию разработчиков и избежать подгонки под реалии дня.

Наличие общего видения контуров организации будущего ключевым персоналом позволяет представить существующую ситуацию и происходящее в новом свете. «Взгляд из будущего» дает возможность лучше определиться со стержневой компетенцией компании, выявить скрытые конкурентные преимущества. Контуры новой структуры формируются лишь на последней фазе реструктурирования. Это вполне логично, так как структура рассматривается не как самоцель, а как организационное поле для дос-

тижения максимальной конкурентоспособности компании. Если оглянуться в прошлое, то наверняка большинству предприятий пришлось пережить ряд организационных пертурбаций. Не исключено, что за ними стояли разумные цели. Но не менее вероятно, что при реализации исходная логика была утрачена и все свелось к кадровой чехарде и смене названий. В результате не было получено ощутимых выгод, а об огромных потерях рабочего времени из-за пребывания персонала в состоянии неопределенности не принято вспоминать.

В отличие от модели фиктивных преобразований деловые организации, как правило, движимы идеей повышения рентабельности. Причем желаемое должно быть достигнуто в короткие сроки. Неудивительно, что в последние годы распространенной схемой реструктуризации стал «даунсайзинг» – набор мер, направленных на кардинальное «похудание» организации и снижение затратной части бюджета, главным образом за счет массового сокращения кадров. Не вдаваясь в анализ недостатков этого метода, можно отметить, что все больше предприятий жалеют, что поддались искушению достичь моментального оздоровления. Многие из них осознали, но слишком поздно, тяжесть и невосполнимость кадровых потерь, пагубность депрессии и разочарования персонала – последствий проведенной «полостной хирургии» организационной структуры. Нет ничего сложного в перекрое структуры. Обосновал необходимость, начертил новую оргсхему и издал соответствующее предписание. Истинные проблемы лежат за чертой формальных решений, глубокими корнями уходят в почву социальной подсистемы организации и далеко не всегда позволяют прижиться таким изменениям. В этом случае нововведения постепенно забываются и силы инерции затягивают в исходное состояние. Во многих случаях «организационная хирургия» может быть заменена трансформацией через выращивание новых элементов с постепенной ликвидацией отживших частей. Выращивание происходит путем создания малых целевых групп, состоящих из энтузиастов новшества, и предоставления им усло-

вий для развития внутри организации, вне рамок существующих структурных подразделений. Для успеха требуются постоянное отслеживание роста и поддержка руководством этих малых инновационных образований, особенно на первых этапах [4].

Вышеизложенный качественный подход к реструктуризации российской промышленности является наиболее перспективным на современном этапе развития промышленности. Но, несмотря на такой позитивный подход к данному вопросу, нужно отметить, что сегодня в целом мы стоим перед лицом двух серьезных угроз. Первая состоит в том, что современная ситуация полностью аналогична второй половине 1996 – началу 1997 г.

Тогда состояние экономики позволяло провести необходимые реформы в реальном секторе и социальной сфере, но по ряду причин это не было сделано и стихийное развитие событий завершилось кризисом 1998 г. Вторая порождена тем, что кадровый состав министерств и ведомств ослаблен и не готов проводить необходимые изменения и реорганизации, нужны новые кадры. К сожалению, сегодня квалифицированные специалисты или покидают страну, или работают в коммерческих или консалтинговых структурах. Промедление с проведением промышленных реформ ухудшает структуру промышленности России, усугубляя ее сырьевую ориентацию.

Список использованной литературы:

1. Алпатов А. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры // *Экономист*, 2000 г. №3.
2. Алиев В.Г. Теория организации: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономика, 2005. – 338-411с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 76-100 с.
4. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российской промышленности // *Проблемы теории и практики управления*, 2000г. №2.

24.11.06 г.