

ГЛАВА 5

ФОРМИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП

Лучший способ быстро организовать совместную работу — это поставить перед людьми задачу, которую еще никому не удавалось решить.

*Р. Ашкеназ, Л. Де Монако, С. Фрэнсис,
Harvard Business Review, январь—февраль
1998 г.*

Некоторое время назад нам пришлось решать проблему, как нельзя лучше иллюстрирующую важность централизованного, и к тому же достаточно жесткого, чтобы преодолеть центробежные тенденции, управления интеграцией. Компания, проводящая поглощение, сформировала 16 проектных групп по количеству основных направлений интеграции. Стараясь предоставить каждой группе определенную свободу действий, топ-менеджеры пришли к полной потере контроля за их работой. Результат оказался вполне предсказуемым и достаточно дорогостоящим: от 16 групп поступило 16 заявок на привлечение внешних консультантов, 16 различных подходов к решению проблемы, 16 различных планов интеграции и графиков ее осуществления и, наконец, 16 наборов неразрешимых проблем. Топ-менеджеры этой компании на собственном горьком опыте убедились, что управление интеграцией должно быть одновременно гибким, чтобы учитывать все разнообразие возникающих проблем и жестким, чтобы не допускать хаоса и дублирования мероприятий.

Формирование команды менеджера по интеграции и проектных групп

В случае слияния компаний руководство процессом чаще всего поручается единой команде менеджера по интеграции. Одновременно необходимо определить ее роль, ответственность и ожидаемые результаты. Пример функций и связей такой команды приведен на рис. 5.1. Ее возглавляет кто-либо из топ-менеджеров Новой компании; он же несет ответственность за успех интеграции. На всем протяжении

Пример

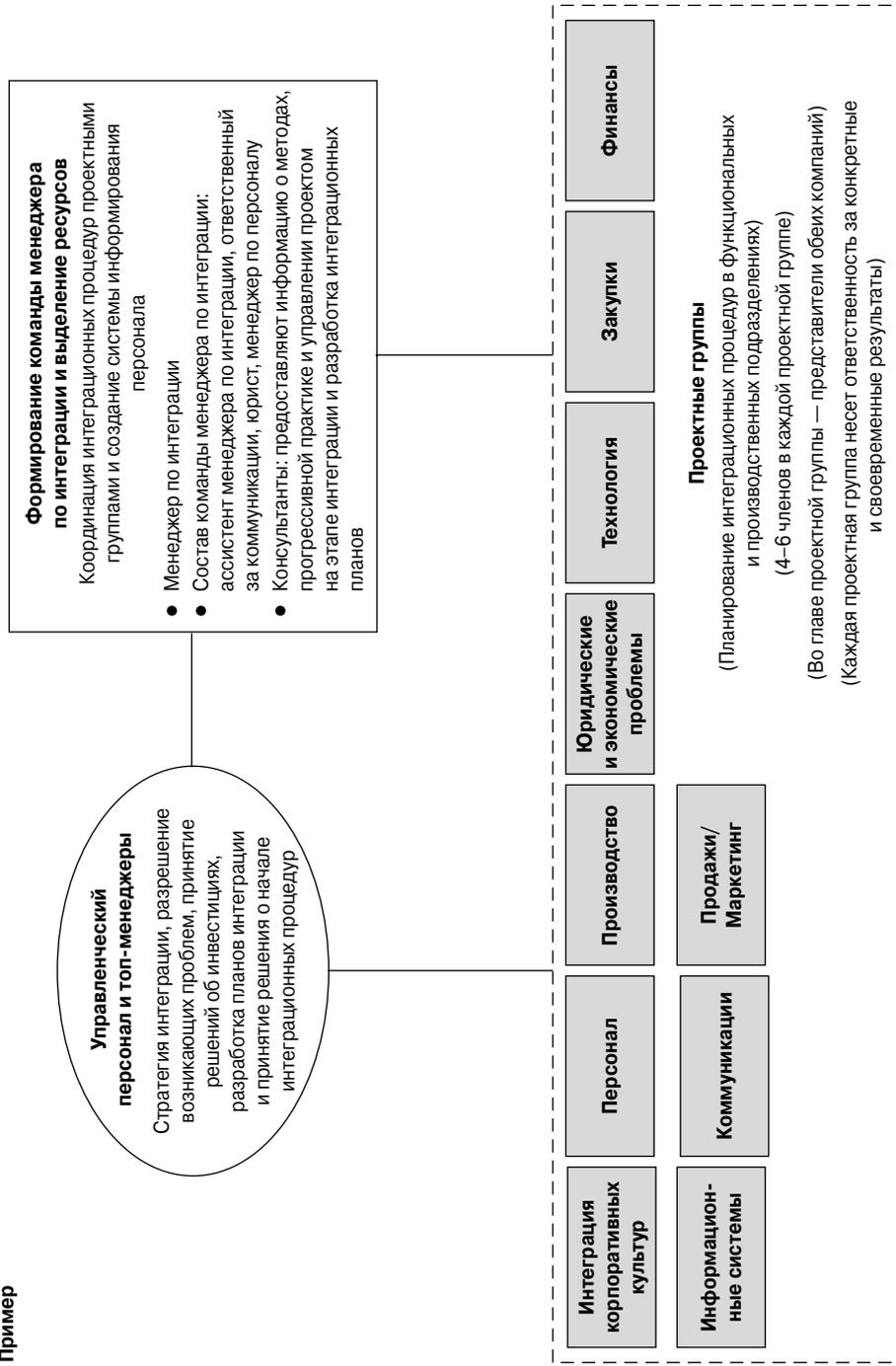


Рис. 5.1. Взаимосвязь и функции менеджера по интеграции и проектных групп

процесса он активно участвует в формировании стратегических целей и задач, распределении полномочий проектных групп и отдельных исполнителей, оценке их работы, а также принимает решение о начале реализации отдельных этапов интеграции. На первых этапах интеграции эти обязанности распределены между менеджерами двух объединяющихся компаний, поэтому организация взаимодействия между ними приобретает первостепенное значение.

Менеджер по интеграции несет ответственность за повседневную координацию работ проектных групп и вообще за бесперебойность процесса. На него возлагается огромное количество самых разнообразных обязанностей, и в том числе наблюдение за формированием проектных групп и обеспечение постоянной координации их усилий, руководство отбором и назначением их руководителей, организация совещаний и семинаров, своевременное выявление назревающих проблем и информирование коллектива. В помощь менеджеру по интеграции иногда назначаются ассистент, юрист, представитель отдела персонала, член проектной группы по интеграции корпоративных культур или информационных систем.

Менеджерами по интеграции могут быть люди самых разных профессий: инженеры, бухгалтеры, менеджеры по персоналу и юристы. Это не так уж важно. Гораздо большее значение имеют глубокое понимание бизнеса компании и умение вести за собой людей, служа своеобразным генератором перемен. На выбор кандидатуры влияют масштабы деятельности, однако среди успешных менеджеров по интеграции встречаются вице-президенты, исполнительные директора, линейные менеджеры и даже внутренние аудиторы, хорошо разбирающиеся в бизнесе компании. В особо сложных случаях у топ-менеджера больше шансов справиться с задачей.

По общему правилу, если менеджер по интеграции назначается из компании-«поглопителя», то его ассистент представляет поглощаемую компанию. Роль ассистента трудно переоценить, поскольку именно его должность дает максимум возможностей для установления обратной связи с рядовыми сотрудниками поглощаемой компании и предоставления крайне ценной информации топ-менеджерам.

Управление интеграцией в основном обеспечивают проектные группы: они отвечают за разработку планов на переходный период, поиск резервов синергического эффекта и проведение необходимых для успеха мероприятий. Количество, направления деятельности и внутренняя структура проектных групп зависят исключительно от организационной структуры компании и требований, предъявляемых к процессу интеграции. Но на практике проектные группы чаще всего создаются по основным функциональным подразделениям. Интеграция специфических бизнес-процессов (например, прием заказов или обслуживание потребителей) обычно требует привлечения специалистов, глубоко разбирающихся именно в этих вопросах. В случае с сильно переплетающимися функциями может потребоваться создание комплексной проектной группы, с участием специалистов по производству, инженеров, исследователей, специалистов по маркетингу и т.п. Кроме того, все проектные группы необходимо ориентировать на задачи сохранения клиентской базы, интеграцию корпоративных культур, максимизацию синергического эффекта и реализацию специфических задач каждого конкретного направления.

Учитывая важность функций проектных групп, назначение их руководителей определяет успех или неуспех интеграционного процесса в целом. Руководители проектных групп должны занимать достаточно высокое положение в организационной иерархии, чтобы обладать рычагами влияния на работников, однако при этом они не должны быть настолько большими начальниками, чтобы оторваться от жизни компании и ее повседневных проблем. Во врезке «Профайл руководителя

проектной группы” описываются роль и функции руководителя проектной группы, разработанные одним из наших клиентов. Этот документ вместе с сопроводительным письмом распространялся среди топ-менеджеров обеих компаний, на его основе компании предложили ряд кандидатов на рассмотрение менеджера по интеграции. Последний провел собеседования с непосредственными начальниками всех кандидатов и с ними самими на предмет уточнения квалификации, заинтересованности в этой работе, реальной возможности принять в ней участие и т.п. Затем по результатам собеседования составлялся список проектных групп, который рассылался топ-менеджерам обеих компаний для окончательного согласования.

Профайл руководителя проектной группы

Профайл руководителя проектной группы

Цели деятельности

Руководитель проектной группы должен обеспечить успешное выполнение поставленных перед ней задач, включая разработку планов подготовки и осуществления интеграции, координацию работ с другими проектными группами, разработку детализированных рекомендаций по вопросам в пределах своей компетенции и их представление на утверждение менеджером по интеграции, контроль за своевременной и полной реализацией всех запланированных мероприятий.

Руководитель проектной группы несет ответственность за:

- регулярное представление отчетов о деятельности проектной группы менеджеру по интеграции, информирование о возникающих проблемах;
- соблюдение графика работ проектной группы, соответствие выполняемых работ запланированным;
- координацию деятельности рабочей группы;
- информирование коллектива о ходе и текущих задачах интеграции, обмен информацией между членами проектной группы и между проектными группами;
- организацию совещаний и встреч проектной группы, соблюдение графика их проведения и обеспечение участия в них представителей обеих компаний;
- ведение протоколов совещаний и встреч, обобщение высказанных на них предложений, постановку на их основе заданий перед каждым членом группы и контроль за их выполнением;
- еженедельное представление по электронной почте итогового отчета менеджеру по интеграции (не больше страницы) заблаговременно перед совещанием руководителей рабочих групп;
- поддержание постоянной связи с руководителями других проектных групп, устранение дублирования работ, согласование сроков проведения отдельных процедур.

Критерии отбора

- Работа в должности топ-менеджера или аналогичной по уровню.
- Глубокие знания и авторитет в соответствующей сфере деятельности.
- Способность возглавить работу коллектива.
- Концептуальное и аналитическое мышление.
- Способность эффективно действовать в условиях неопределенности.
- Умение выделять приоритетные и второстепенные задачи.
- Коммуникабельность и открытость.
- Навыки модератора работы группы.

Состав проектных групп, равно как и команды менеджера по интеграции, формируется с учетом представительства интересов обеих компаний. Это не только символизирует справедливый и равноправный подход, но и имеет чисто практическое значение. В одном из последних известных нам случаев поглощения компания-покупатель имела довольно мрачную репутацию в своей отрасли прежде всего из-за устаревшей, линейной структуры управления, построенной на чисто административных принципах. Поглощаемая же компания в прошлом была филиалом крупной фирмы, созданным для разработки удачной бизнес-идеи. Она славилась своим открытым, ориентированным на людей стилем управления. Получение согласия на сделку в органах государственной власти затянулось, в результате чего этап предварительного планирования также оказался очень продолжительным. Ассистент менеджера по интеграции позднее говорил: «Тот факт, что к предварительному планированию сделки и первым интеграционным процедурам было привлечено большинство наших ключевых топ-менеджеров, крайне положительно сказался на моральном климате и помог переломить негативное отношение коллектива к сделке». Еще более важен тот факт, что значительная часть синергического эффекта остается нереализованной, если партнеры не знают или невысоко оценивают организацию бизнес-процессов, технологию и конкурентные преимущества друг друга. Достаточный уровень взаимной осведомленности и понимания достигается лишь в ходе совместной работы.

Обычно всячески поощряется формирование проектными группами своих подгрупп для решения отдельных проблем. На них также распространяется принцип равного представительства. Например, проектная группа по сбыту и маркетингу формирует подгруппы, занимающиеся проблемами интеграции сбытовых каналов отдельных продуктовых линий или географических регионов. Проектная группа по персоналу формирует подгруппы по проблемам интеграции политики в сфере оплаты труда, пенсионных планов, медицинского страхования, увольнения и найма персонала, обучения и переподготовки и т.п. Очень часто подгруппы формируются после того, как определены основные источники синергического эффекта. В этом случае каждой подгруппе поручаются оценка, планирование и выполнение мероприятий по мобилизации каждого такого источника. Каждая подгруппа несет ответственность за выполнение поставленной задачи, а также за необходимую координацию работ с другими подгруппами по вопросам, входящим в их общую компетенцию. Часто членам одной подгруппы приходится оказывать помощь своим коллегам из других подгрупп, особенно по организации взаимодействия, администрированию смежных вопросов, обучению и т.п.

Планирование интеграционных процессов

Будучи участниками и свидетелями многих сделок по слиянию и последующей интеграции, мы никогда не уставали удивляться тому, как они способствуют пробуждению творческой энергии в коллективах сливающихся компаний. Конечно, некоторые работники принимают активное участие в интеграционных мероприятиях лишь из страха потерять работу, но большинство искренне стремятся вывести Новую компанию на передовые рубежи в отрасли и готовы приложить для этого значительные усилия. Но для этого необходимо предоставить всем работникам возможность участвовать в интеграционных мероприятиях. Чтобы направить их энтузиазм в нужное русло и предоставить всем равные шансы, целесообразно начинать планирование интеграционных процедур как можно раньше. Если сделка не таит в себе особого риска запрета со стороны органов власти, то можно приступать

к формированию проектных групп и назначению их руководителей еще до официального объявления о слиянии. В этом случае менеджер по интеграции и проектные группы смогут приступить к активной работе в первую же неделю после объявления.

Существует как минимум две уважительные причины, по которым компании должны предоставить друг другу доступ к конфиденциальной информации еще в процессе переговоров: во-первых, к моменту подписания соглашения необходимо завершить всестороннее обследование деятельности компании, а во-вторых, разработку плана (но не реализацию) интеграционных процедур целесообразно начать как можно раньше. Планирование интеграционных процедур до подписания соглашения осложняется строгим соблюдением антимонопольного законодательства и ограничениями на разглашение информации, но так или иначе его необходимость и полезность очевидны. Компании должны заблаговременно позаботиться о получении разрешения государственных органов на сделку, чтобы до ее подписания провести предварительное планирование и установить правила обмена информацией. В большинстве случаев к такому соглашению удается прийти. Например, при подготовке недавней сделки по слиянию, во время которой возникли крупные осложнения с получением разрешения государственных органов власти, советы топ-менеджеров обеих компаний санкционировали проведение установочного совещания менеджера по интеграции и проектных групп по заранее составленному графику, т.е. примерно за 90 дней до подписания соглашения. Среди прочего на совещании рассматривались такие проблемы.

Обмен информацией

- Подписание и меры по тщательному контролю за соблюдением соглашения о конфиденциальности полученной от другой стороны информации.
- Регистрация всех полученных и переданных документов, установление порядка их возврата или уничтожения.
- Предоставление обоснований на запросы информации с указанием назначения запрашиваемой информации — необходима ли она для разработки условий сделки или для предварительного планирования интеграционных процессов.
- Ограничение круга лиц, имеющих доступ к информации, лишь теми менеджерами, кому это действительно необходимо, и составление их списка.
- Ограничение информации о продуктах, выпускаемых обеими компаниями сейчас или планируемых к выпуску в будущем. Несоблюдение этого правила может привести к утечке важной информации о ценах, издержках, рентабельности, конкурентных стратегиях, планах маркетинговых мероприятий, разработке новых продуктов, клиентской базе в случае, если сделка не состоится. Если такая информация абсолютно необходима, то ее следует предоставлять в обобщенной форме, в виде средних показателей и только после согласования с юристом.

Координация деятельности

- Текущая деятельность компании ведется так, как если бы обе компании планировали оставаться на рынке в ближайшем будущем.
- Компании продолжают работу по заключению текущих договоров, привлечению новых покупателей и т.п., невзирая на возможное подписание соглашения о слиянии.
- Необходимо обсуждать с юристом все рутинные управленческие решения, относительно которых возникла неопределенность в связи с будущей сделкой.

- Компании не должны позволять своему потенциальному партнеру вмешиваться в их внутренние дела до подписания соглашения и в первую очередь не должны допускать диктата при принятии стратегически важных решений.
- Необходимо проявлять определенную осторожность в раскрытии другой стороне своих планов на будущее.

Установочное совещание для руководителей проектных групп

Установочное совещание (или серия совещаний) необходимо для организованного начала плановых процедур. В частности, оно преследует цели понятного и недвусмысленного разъяснения причин создания проектных групп, их роли, задач, ответственности, сроков работы, ожидаемых результатов и т.п. Во врезке “Пример повестки дня установочного совещания менеджера по интеграции и руководителей проектных групп” приведен образец повестки дня такого совещания.

Пример повестки дня установочного совещания менеджера по интеграции и руководителей проектных групп

1. Вступительное слово

- Цели и этапы интеграции.
- Распределение задач и функций проектных групп, обязанности их руководителей.

2. Стратегические аспекты слияния

- Стратегические преимущества и проблемы слияния.
- Оценка синергического эффекта, обсуждение возможных источников его мобилизации.

3. Юридические аспекты слияния

- Антимонопольное законодательство.
- Каналы информирования персонала.

4. Человеческий капитал

- Обсуждение политики оплаты труда, компенсаций и привилегий, управления персоналом.

5. Этапы и промежуточные результаты процесса интеграции

- Этапы деятельности проектных групп.
- Ожидаемые результаты.
- Информация о ходе формирования проектных групп.
- Инструкции для проектных групп на первом этапе интеграции.

6. Процедуры планирования интеграции

- Разработка предварительного графика интеграции, в том числе уточнение резервов синергического эффекта, определение возможных проблем, оценка ресурсов, необходимых проектной группе для выполнения задания, определение перечня необходимой информации, определение порядка работы проектной группы (даты совещаний, место проведения, продолжительность).

7. Сессия вопросов и ответов

- Оценка проведенной работы и основные проблемы.
- Планы на будущее.
- Заключительное слово.

Многие компании предпочитают начинать совместную деятельность с торжественного обеда, на котором команда менеджера по интеграции и члены проектных групп знакомятся друг с другом. Некоторые предпочитают перед установочным совещанием проводить собрание своих представителей в команде менеджера по интеграции и проектных группах для выработки общей политики и распространения уже имеющейся к этому моменту информации. Это позволяет непосредственно на установочном совещании сэкономить время и сразу перейти к плановым процедурам.

Обычно в первой части установочного совещания руководителей проектных групп информируют об основных условиях сделки, причинах ее заключения, ожидаемом синергическом эффекте и любых других параметрах, уже согласованных сторонами в процессе переговоров. Кроме того, необходимо дать руководителям групп четкие инструкции относительно ожидаемых результатов, уже утвержденных и подлежащих согласованию процедурах, сроках их проведения и требованиях к документации. Участники совещания имеют возможность обсудить имеющиеся различия в корпоративной культуре, еще раз подтвердить наличие множества общих черт в культуре и бизнес-процессах компаний.

Уточнение ожидаемых результатов

Значительная часть времени на установочном совещании посвящается уточнению ожидаемых результатов работы проектных групп.

Графики интеграции

Так же, как и в других проектах, составление графика выполнения тех или иных интеграционных процедур — это хороший способ приступить к предварительному планированию. Учитывая сложность процедуры слияния, многие наши клиенты подготовили детальные шаблоны таких графиков, что позволяет проектным группам быстро приступить к работе. В Приложении № 1 приведен образец такого шаблона. Степень детализации и формат можно изменять в зависимости от конкретных обстоятельств, но общая структура и рекомендации по заполнению шаблона были неоднократно апробированы на практике в разных компаниях.

- *График интеграционных процедур* — это первый продукт деятельности каждой проектной группы, он выполняет сразу несколько функций, в том числе собственно плановую, распределения заданий, ресурсов, установления временных рамок для этапов и процедур, определения полномочий и ответственности проектных групп. Кроме того, он служит прекрасным наглядным пособием для введения в курс дела других участников. Такая многофункциональность требует максимально возможной детализации, а также неоднократных проверок на последовательность и согласованность. Чаще всего график включает такие компоненты.
- *Общие цели и задачи составления графика.* В качестве примера можно привести такую формулировку: “проанализировать все бизнес-процессы (производство, сбыт, маркетинг, формирование сбытовой сети) с точки зрения перспектив их интеграции в Новой компании и полноты выявления получаемого при этом синергического эффекта”.
- *Идентификация источников синергического эффекта.* В рамках этого раздела каждая проектная группа составляет список источников синергического эффекта, находящихся в сфере ее компетенции. Краткое описание каждого источника включает его оценку в долларах, предполагаемые

сроки мобилизации (6 месяцев, от 6 до 12 месяцев, от 12 до 24 месяцев и т.д.) и необходимую помощь со стороны других проектных групп.

- *Требования к исходной информации.* Здесь приводится описание информации, необходимой для адекватного понимания особенностей потенциального партнера и его бизнес-процессов.
- *Предварительное выявление основных проблем.* Излагаются результаты “мозгового штурма”, посвященного всем связанным с интеграцией проблемам, задачам, обязанностям, управленческим решениям, особенностям синергического эффекта и прочим вопросам, требующим сверхтщательного планирования или разработки специальных рекомендаций для непосредственных участников.
- *Содействие других проектных групп.* Этот раздел представлен таблицей, в которой перечисляются все проблемы, требующие совместных усилий, проектные группы, чья помощь необходима, и контактные лица.
- *Предложения по формированию подгрупп.* Здесь перечислены основные сотрудники, которых желательно привлечь для решения тех или иных проблем, а также обязанности, которые предполагается им поручить.
- *Организация работы проектной группы.* Группа составляет план формирования подгрупп для решения отдельных проблем. Если необходимо, разрабатываются мероприятия по администрированию подгрупп, оказанию помощи и формам связи между ними.

Модель планирования интеграции

В табл. 5.1 приведена модель планирования интеграции из десяти основных этапов, которая может помочь в организации работы проектных групп. Ее основное преимущество заключается в обеспечении тщательности и последовательности планирования.

Анализ исходной ситуации особенно полезен для осознания того, что представители обеих компаний настроены на поиск максимально взаимовыгодных решений. Типичная ошибка компаний-“поглотителей” состоит в том, что они настаивают на реорганизации бизнес-процессов или изменении действующих подходов в поглощаемой компании только потому, что они заплатили за право контроля над ней. Как правило, эта ошибка обходится дорого не только в смысле денежных затрат, но и в смысле деморализации коллектива. Компании организуют тематические совещания, посвященные тем или иным бизнес-процессам или технологиям и предназначенные для ознакомления будущих партнеров с их преимуществами. Схемы бизнес-процессов, технические описания и сравнительный анализ технологий служат наглядными пособиями для выявления основных различий и общих черт, что, в свою очередь, рассматривается как обязательная предпосылка выбора лучшего решения.

Коммуникации

Проектные группы в дополнение к основным продуктам своей деятельности — графику и плану интеграционных процедур — отвечают за регулярный обмен информацией и координацию действий между собой. Обычно это достигается благодаря выпуску еженедельных бюллетеней и их рассылке по электронной почте, а также участию руководителей проектных групп в еженедельной летучке под председательством менеджера по интеграции.

Таблица 5.1. Модель планирования интеграции

Шаг 1	A: характеристика текущей ситуации O: анализ текущей ситуации	Где мы?
Шаг 2	A: сбор информации O: представление информации, схем бизнес-процессов (если это возможно) и показателей	
Шаг 3	A: идентификация проблем O: варианты их решения	Куда мы движемся?
Шаг 4	A: разработка плана интеграции O: поиск путей реализации мероприятий плана	Как нам туда попасть?
Шаг 5	A: согласование плана O: формирование команды менеджера по интеграции и проектных команд	Достигли ли мы соглашения о цели интеграции?
Шаг 6	A: подготовка к реализации плана интеграции O: пропаганда преимуществ интеграции. Подготовка персонала, организационные мероприятия, графики их реализации	Готовы ли мы?
Шаг 7	A: реализация интеграционных мероприятий O: обучение и переподготовка персонала, информирование и пропаганда	Мы идем!
Шаг 8	A: оценка и мониторинг преобразований O: отчеты о достигнутых результатах, корректировка предварительных планов	Корректировка курса
Шаг 9	A: передача ответственности за дальнейшие интеграционные мероприятия линейным менеджерам O: завершение интеграционных процессов	Завершение интеграции
Шаг 10	A: завершение проекта O: итоговое собрание	

Примечание. А — мероприятие, O — результат.

Еженедельный бюллетень должен иметь один и тот же формат и быть предельно кратким. Поэтому рекомендуется ограничить его тематику следующими вопросами.

- Ключевые события прошедшей недели.
- Основные результаты, достигнутые за тот же период.
- Нерешенные или прогнозируемые проблемы, дальнейшие меры по их преодолению.
- Комментарии, вопросы, информация (если это необходимо).

Еженедельную периодичность выпуска бюллетеней необходимо строго выдерживать (рис. 5.2).

Еженедельная летучка — это быстрый и удобный способ связи руководителей проектных групп одновременно со всеми главными действующими лицами интеграционного процесса. Обычно она продолжается не более часа и может проводиться по селекторной связи или с помощью других средств коммуникации.

Однако если руководители групп встречаются лично в штаб-квартире одной из компаний или в другом заранее оговоренном месте, то это дает дополнительные возможности для общения.

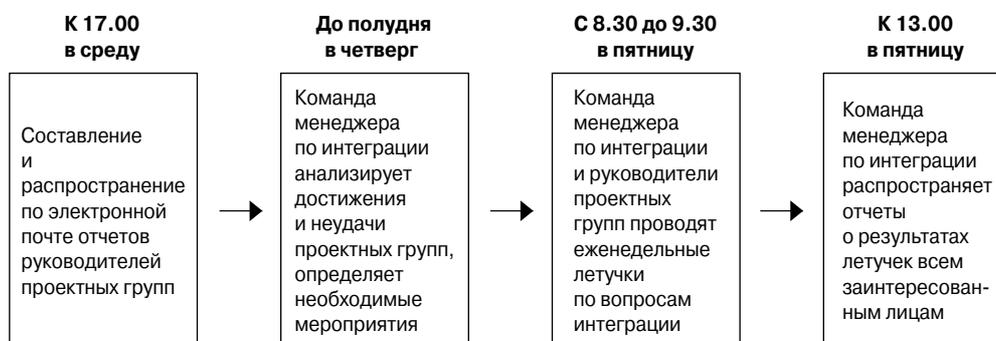


Рис. 5.2. Порядок подготовки еженедельных коммуникационных мероприятий

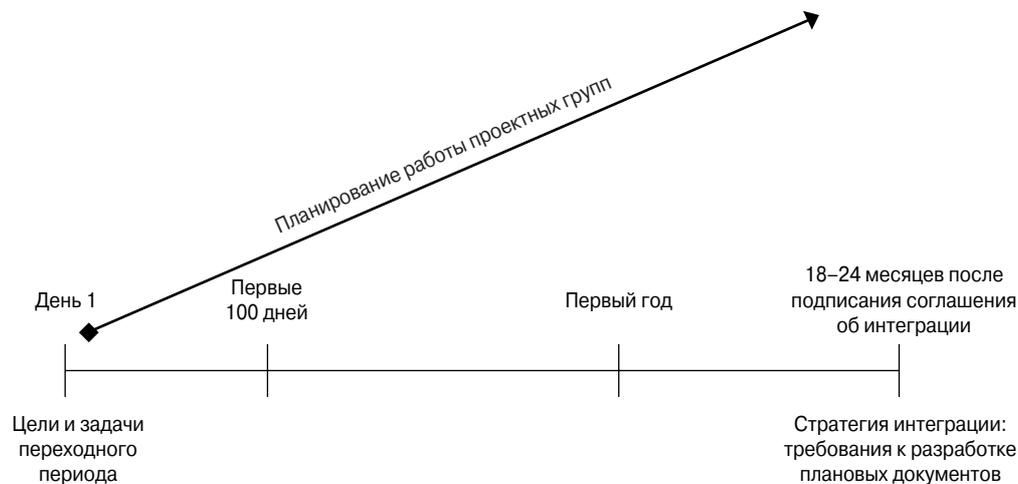
Чтобы обеспечить эффективность этого мероприятия и согласовать интересы участников, следует заблаговременно подготовить повестку дня. На летучке менеджер по интеграции или члены его команды делают необходимые сообщения, объявления, затем руководители групп кратко сообщают о ходе работ по своему направлению. (Чтобы избежать затягивания летучки, все проблемы, требующие длительного обсуждения и согласования, переносятся на другое время с согласия непосредственно заинтересованных лиц.) После ее завершения ассистент менеджера по интеграции или кто-либо из его помощников готовит протокол и рассылает его всем заинтересованным лицам, в том числе членам проектных групп и подгрупп, топ-менеджерам обеих компаний и т.п. Этот источник информации обеспечивает оперативность планового процесса и сводит к минимуму нежелательные слухи.

Документальное оформление планов интеграции

Проектным группам раздается наглядное пособие (рис. 5.3) для выбора сроков планирования с соответствующими требованиями по оформлению и перечнем требуемых исходных данных, обусловленных степенью детализации. Все эти параметры зависят от масштаба и сложности сделки, сроков и целей ее осуществления, особенностей потенциальных источников синергического эффекта.

Традиционно многие компании планируют свои интеграционные процедуры на 100 дней вперед. С учетом непродолжительного периода планирования основная цель этих планов состоит в объединении операций; глобальным же проектам (мобилизация синергического эффекта или интеграция корпоративных культур) уделяется относительно меньше внимания. Предполагается, что их реализацией вплотную займутся вновь назначенные топ-менеджеры Новой компании. Такой подход вполне оправдан в случае слияния небольшого масштаба, когда степень интеграции минимальна (т.е. объединяющиеся компании остаются автономными, а иногда и действующими независимо друг от друга), бизнес-процессы и системы управления компаний практически не пересекаются, а также в ситуациях, когда синергический эффект предполагается получить всего из нескольких, но крупных источников.

Большинство сделок ориентированы на более глубокий уровень интеграции. В этом случае горизонты планирования расширяются, поскольку потенциальные источники синергического эффекта можно полностью мобилизовать лишь в долгосрочной перспективе, а сам процесс слияния значительно усложнен.

**Пример:**

- Существенные мероприятия во время переходного периода, необходимые для поддержания жизнедеятельности компании
- Анализ и необходимое документирование

Пример:

- Цели и стратегия операционной деятельности
- Разработка планов и стратегии интеграции
- Организационная структура и кадровые вопросы. Описание должностных обязанностей.
- Проекты по мобилизации синергического эффекта
- Капитальные затраты и необходимые ресурсы
- Информационные системы, производственные мощности и логистика
- Методы и процедуры
- Показатели и их ориентировочные значения
- Принятие решений о проведении конкретных мероприятий
- Рабочие документы и необходимая для их составления информация
- Интеграция совместно используемых служб двух компаний

Рис. 5.3. Определение требуемой степени детализации плана

С точки зрения степени детализации планов многие компании придерживаются “золотой середины”, т.е. выбирают среднее положение на прямой, показанной на рис. 5.3. В частности, если планирование началось еще до официального подписания соглашения, то некоторая конфиденциальная информация о конкурентных позициях и преимуществах компании еще недоступна. Поэтому в отдельных случаях компании разбивают стадию планирования на два этапа, каждый из которых рассчитан на более короткий период времени.

Мы уже упоминали о ситуации, когда один из наших клиентов никак не мог получить разрешение органов государственной власти на сделку. По мере приближения даты, намеченной для ее подписания, топ-менеджеры обеих компаний мудро рассудили, что если они хотят начать интеграционные процессы плавно и безболезненно, то к планированию следует приступать немедленно, не дожидаясь получения разрешения. Лишь таким образом они сумеют свести к минимуму издержки переходного периода

и мобилизовать запланированный синергический эффект. Чтобы помочь проектным группам разработать краткосрочный план интеграции, менеджер по интеграции и его помощники выделили несколько категорий требуемой для планирования информации и минимально необходимый уровень детализации плана. В Приложении № 2 приведен образец методических рекомендаций по планированию и примерный план на краткосрочную перспективу. Проектные группы получили 6–8 недель для разработки рекомендаций по планированию и подготовки к нему.

- **Общая характеристика интеграционных процедур и принципы управления на переходном этапе.** Подготовка рекомендаций по решению конкретных проблем переходного периода позволяет максимально сгладить и упростить его. В первую очередь рекомендации касаются чисто практических аспектов. Если в течение переходного периода ожидается существенное изменение первоначальных установок или перераспределение ответственности, то это необходимо оговорить отдельно. Подробное описание конкретных процедур переходного периода появится позже, но уже сейчас надо дать хотя бы их общую характеристику. Необходимо также наметить приблизительные сроки их завершения, привести общую оценку требуемых ресурсов, сообщить контактные телефоны и фамилии ответственных сотрудников из обеих компаний. Эти рекомендации рассылаются всем участникам интеграционных процедур и выполняют серьезную обучающую и пропагандистскую функцию.
- **Синергический эффект: краткое описание источников и “низко висящие плоды”.** Действия в краткосрочной перспективе целесообразно направить, прежде всего, на быстромобилизуемые источники синергического эффекта, одновременно развернув планирование задействования более глубоких резервов на долгосрочную перспективу. К реализации этих мероприятий невозможно приступить до подписания соглашения, поэтому главная задача на этом этапе состоит в планировании и подготовке первоочередных управленческих решений после дня “X”. Если планирование мобилизации источников синергического эффекта ограничивается требованиями о нераспространении конфиденциальной информации, то независимые предварительные плановые разработки целесообразно поручить двум сотрудникам из обеих компаний с тем, чтобы они продвинулись как можно дальше. Можно также пригласить независимого эксперта, предоставить ему всю необходимую информацию от обеих сторон и поручить подготовить тематические рекомендации на краткосрочную перспективу.
- **Предварительные требования к организации и ресурсам управленческой команды.** Основная задача — минимизация отрицательных последствий кадровых перестановок и назначения новых руководителей. Эффективное средство достижения этой цели состоит в максимально быстрой организации системы связей между новыми руководителями и коллективом. Необходимо найти новых людей в каждом подразделении и определить, какие каналы связи им потребуются в ближайшем будущем. Возможно, кого-то целесообразно будет разместить в соседних офисах, кого-то переместить в другое здание или помещение.
- **Оценка издержек на переходный период.** Основная задача — рассчитать максимально реальную сумму затрат на проект в целом и при этом соблюсти требования экономии. Все проектные группы и подгруппы должны использовать для этих расчетов унифицированную форму с одинаковыми статьями издержек, указывая при этом, какие исходные данные и методику расчетов они использовали.

- **Сроки завершения интеграционных процедур.** Основная задача — обобщение и доведение до сведения коллективов обеих компаний информации о ключевых проектах в рамках интеграции, основных задачах, этапах их реализации и ответственных за успех лицах. Для ее решения также необходимо использовать одинаковое программное обеспечение, формат подачи результатов; в противном случае разработки отдельных проектных групп не удастся свести в единый план.
- **Основные проблемы и рекомендации по их решению.** В этом разделе выявляются, уточняются и ранжируются по значимости существенные проблемы, находящиеся вне сферы влияния проектных групп, требующие значительных ресурсов или подлежащие решению только на уровне топ-менеджеров. По каждой проблеме приводится краткая характеристика с приведением необходимых показателей или других данных. Хотя проектные группы и не в силах разрешить эти проблемы, но их выявление на раннем этапе (до утверждения плана интеграционных процедур) позволяет избежать неожиданных препятствий в будущем.

После того как краткосрочные планы разработаны, согласованы и рекомендованы для реализации, проектные группы переключаются на разработку планов последующих этапов интеграции, а также на исследование более сложных и труднореализуемых источников синергического эффекта. В течение последующих 6–8 недель разрабатываются и обсуждаются рекомендации по таким вопросам.

- **Анализ деловой стратегии и долгосрочных задач Новой компании.** На основе анализа деловой стратегии уточняются содержание и порядок реализации интеграционных мероприятий по функциям. Вносятся необходимые коррективы, уточняются объем требуемых ресурсов, бюджетные показатели, приоритеты и т.п.
- **Перспективные планы мобилизации синергического эффекта.** В соответствии с установленными требованиями для каждого проекта по мобилизации синергического эффекта необходимо подготовить фундаментальное обоснование и представить его на согласование топ-менеджерам. Требования к таким обоснованиям включают: описание резерва синергии, общую стоимостную оценку, методы тестирования реальности резерва, определение сотрудников, персонально отвечающих за его мобилизацию, а также тех, чье содействие может для этого понадобиться, описание основных этапов работ и необходимых мероприятий. Приводятся также необходимые для разработки плана данные о затратах, технологиях, организации работ и т.п.
- **Рекомендации по организации бизнес-процессов.** Сюда включаются схемы ключевых бизнес-процессов, описания рабочих ролей и инструкций по организации труда. Необходимо охарактеризовать возможное влияние внедрения рекомендуемых бизнес-процессов на численность персонала и организационную структуру Новой компании.
- **Согласование политики Новой компании в основных сферах деятельности, процедур принятия решений.** Каждая проектная группа тщательно анализирует политику и процедуры принятия решений обеих компаний в своей сфере деятельности. На этой основе предлагаются оптимальные решения для Новой компании с указанием того, какие процедуры подлежат радикальному изменению или отмене для обеспечения максимальной эффективности.
- **Пересмотр и уточнение требований к информационным системам и производственным мощностям.** Отмечаются произошедшие с начала планирования сделки изменения в этих требованиях.

- **Пересмотр и уточнение издержек на сделку.** Отмечаются изменения в оценке издержек, произошедших с начала планирования сделки.
- **Детализированный график проведения всех интеграционных процедур до полного завершения интеграции, включая графики реализации всех проектов по мобилизации синергического эффекта.** График работ каждой проектной группы расширяется, включая задачи на средне- и долгосрочную перспективу, а также основные этапы работ по их выполнению.
- **Требования к системе информирования и обучения персонала.** Необходимо определить каналы распространения и содержание информации о ходе интеграции, доводимой до коллектива, а также выявить категории работников, которым потребуется переподготовка или переобучение.
- **Проблемы и рекомендации, требующие первоочередного внимания топ-менеджеров.** Характеристика всех существенных проблем, подлежащих решению или уже решаемых.

Управление интеграцией

В модели интеграционных процессов, описанной в главе 4, управление проектом представлено как самостоятельная и самодостаточная функция. Однако на практике управление проектом — это центральный вопрос при разработке любых планов интеграции. Опытные компании-«поглотители» знают, что успех сделки часто зависит от того, насколько тщательно была выстроена система управления проектом: разработка комплексного плана, затем его эффективная реализация и завершающие процедуры (документирование, информирование, общение с персоналом и своевременное разрешение возникающих проблем). Таким образом, признание функции управления проектом центральным пунктом сделки обеспечивает множество выгод в будущем. В связи с этим будет полезно рассмотреть ее основные процедуры и инструменты.

Разработка графика интеграции

На рис. 5.4 показан график интеграции, предоставленный одной активно ведущей политику поглощений крупной компанией. Он использовался для самых разнообразных целей — как основа для планирования, как наглядное пособие для информирования персонала, для проведения бесед с ключевыми работниками и т.п. Надо отметить, что топ-менеджеры обеих компаний принимали самое активное участие в интеграционных процедурах и разработали этот график задолго до того, как о предполагаемом слиянии было объявлено. Такая согласованная позиция обеспечила достаточно времени для выбора менеджера по интеграции и его ассистентов, определения состава и структуры проектных групп, отбора кандидатур на роли их руководителей и членов. Кроме того, появилась возможность провести установочное совещание проектных групп немедленно после официального объявления о сделке. На последующих этапах этот график пересматривается и уточняется, сохраняя свою роль наглядного пособия для информирования коллектива о достигнутых результатах интеграции и очередных ее задачах. Еще один вариант графика представлен в табл. 5.2. Он разрабатывался уже на этапе реализации предварительных планов интеграционных процедур, поэтому основное внимание в нем уделяется планам для функциональных подразделений и отдельным проектам по мобилизации синергического эффекта.

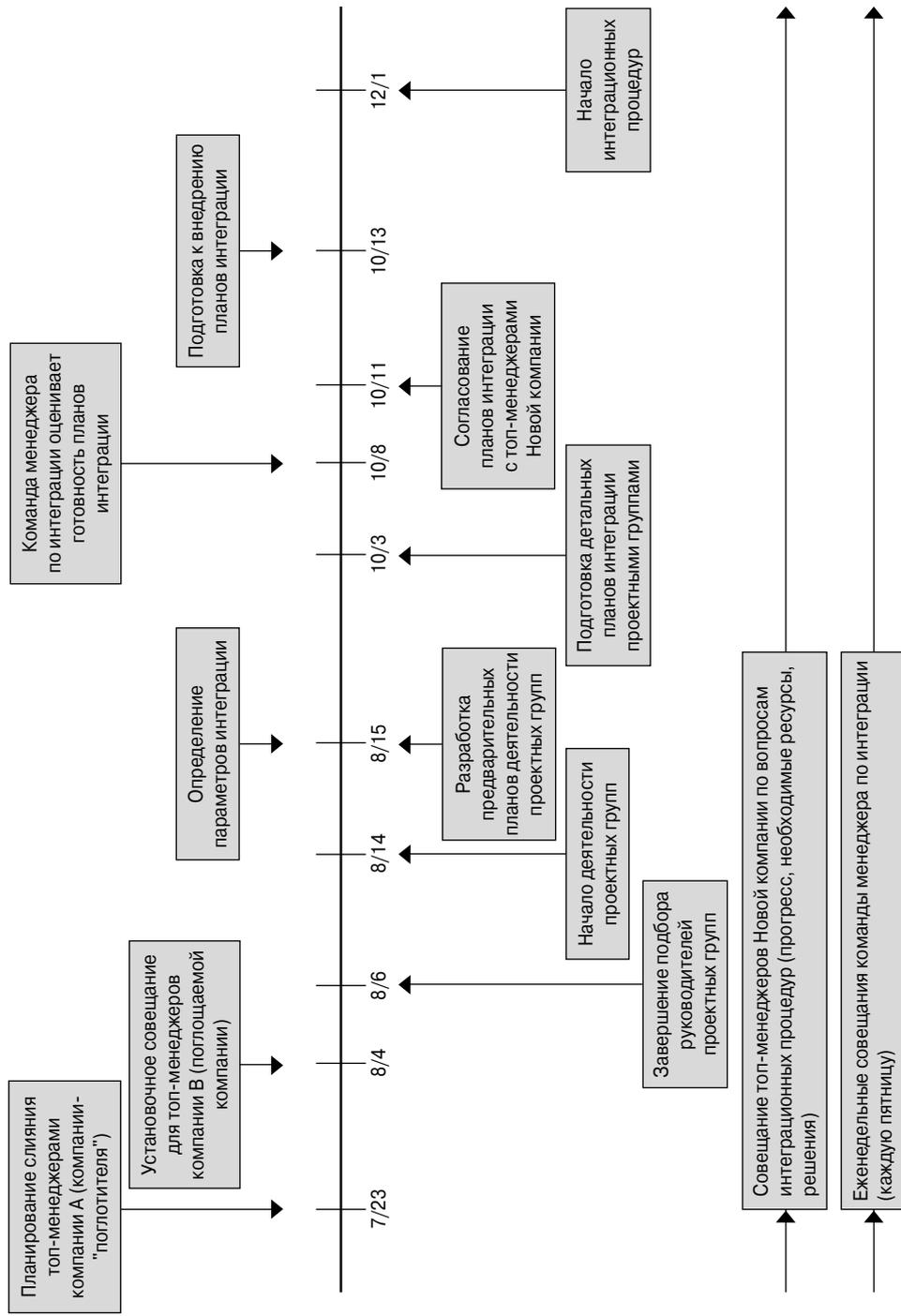


Рис. 5.4. График интеграционных процедур

Таблица 5.2. График интеграционных процедур на первые 120 дней

<i>Декабрь</i>	<i>Январь</i>	<i>Февраль</i>	<i>Март</i>
День "X" 01.12.0X	Завершение	Выход на	Разработка плана
Выпуск специального обращения к потребителям и начало кампании по сохранению их лояльности	формирования системы оперативного управления компанией	дореформенный уровень заказов	оптимизации загрузки трубопроводов
Согласование технических требований к продуктам и технологическим процессам	Периодический анализ результатов деятельности компании	Завершение разработки стратегии управления процессом производства полимеров	Завершение первого этапа работ по выявлению прогрессивных форм организации труда
Согласование выпускаемой номенклатуры продуктов и продуктовых линий	Завершение формирования системы контрольных процедур	Завершение разработки плана НИОКР на 1998 год	Согласование и реализация плана получения экономии в результате объединения закупок
Определение наиболее существенных процедур контроля, в том числе порядка принятия решений об инвестициях и затратах	Завершение переобучения сбытового и обслуживающего персонала (в том числе занятого продажами ключевых продуктов, обслуживанием ключевых потребителей и т.п.)	Завершение разработки общей информационной системы	Переход к долгосрочным мерам по закреплению кадров (после завершения срока действия премий за лояльность)
Организация управления компанией на ближайший период	Формирование единой для всех предприятий системы управления поставками материалов	Переговоры о заключении договора на перевозку продукции на следующий год	Восстановление логистики на предприятиях компании
Организация деятельности компании на переходный период	Формирование региональных сбытовых представительств		Организация контроля за качеством на всех предприятиях компании
Начало согласования корпоративных ценностей и стратегий	Подведение итогов за год и составление отчетности для акционеров		Восстановление графика выполнения заказов
Сертификация выпускаемых продуктов	Перезаключение договоров с отечественными поставщиками, завершение		
Выпуск первой официальной системы сбалансированных показателей синергического эффекта	общекорпоративной стратегии использования производственных мощностей		

Генеральный план интеграции

Генеральный план интеграции — это основной инструмент управления процессом. Как показано в Приложении В, он представляет собой результат объединения планов проектных групп в один комплексный документ. Каждое включенное в него мероприятие находится под контролем определенной проектной группы, но генеральный план в целом контролируется командой менеджера по интеграции, распределяющей участки работы и координирующей ее выполнение. Менеджер по интеграции также контроли-

рует качество разработки мероприятий и обоснованность устанавливаемых сроков. Значение этих функций трудно переоценить: мы сталкивались со случаями, когда менеджер по интеграции изучал и оценивал от одной до трех тысяч разнообразных проектов, документов, обоснований этапов и т.п. в рамках только одной сделки по слиянию.

Независимо от своего объема и степени сложности, генеральный план интеграции выполняет следующие основные функции.

- **Безусловное определение приоритетов тех или иных мероприятий.** Различные проекты и мероприятия необходимо оценить и проранжировать по степени важности с тем, чтобы выделить из них наиболее значимые для успеха проекта в целом.
- **Контроль и установление персональной ответственности.** Управленческий персонал, члены команды менеджера по интеграции и члены проектных групп проводят регулярный анализ генерального плана. При этом оцениваются достигнутые результаты и просчеты, а также устанавливаются текущие приоритеты. Один из наших клиентов, исполнительный директор крупной компании, считал генеральный план наиболее эффективным инструментом управления процессом интеграции и постоянно использовал его в качестве направляющего и иллюстрирующего документа на всех собраниях управленческого персонала.
- **Коммуникации и мотивация персонала.** Ашкеназ, Де Монако и Фрэнсис (Ashkenas, De Monaco, Francis, 1998) пишут, что “одна из основных проблем при любой интеграции состоит в том, как ускорить процесс, сохранив при этом слаженность и координацию в работе сотен и тысяч людей”. Мы считаем, что именно генеральный график способен сыграть ключевую роль в решении этой задачи. Многие наши клиенты прилагали усилия для того, чтобы довести его содержание до персонала: размещали график в корпоративной компьютерной сети, рассылали по электронной почте всем сотрудникам, предоставляли его копии всем желающим по первому требованию и т.п. Все это делалось для того, чтобы организовать открытое и честное обсуждение происходящих событий и побудить сотрудников мыслить масштабами всей компании.
- **Информирование об успехах и поощрение отличившихся.** Топ-менеджеры Новой компании, равно как и менеджеры по интеграции, вызывают гораздо больше доверия к своим действиям у персонала, акционеров, потребителей и всех заинтересованных лиц, если они могут периодически с уверенностью сообщить, что 50%, 75% или 80% интеграционных процедур завершены. Еще лучше, если эти заявления основываются на анализе графика интеграции, включающего несколько тысяч различных мероприятий. Точнее говоря, не имея под руками такого документа, топ-менеджеры вообще не смогут с уверенностью ответить на вопросы типа “Как идут дела?” или “Насколько мы далеки от конечной цели?”

Методы и процедуры контроля

Одна из наиболее сложных и обескураживающих проблем в любом слиянии или поглощении состоит в неотлаженности механизма принятия решений и отсутствии четкой организационной иерархии. Иногда топ-менеджеры Новой компании чувствуют, что они погрязают в ежедневной текучке, без нужды отвлекаясь на решение мелких проблем, в то время как глобальные задачи интеграции выпадают из их поля зрения. Некоторые компании пытаются решить эти проблемы, составляя перечень форм оперативной отчетности и управленческих процедур, с помощью которых осуществляется управление проектом. Он предназначен для членов наблюдательных советов обеих компаний и их акционеров. Этот способ помогает выявить во-

просы, требующие различной степени вмешательства наблюдательного совета Новой компании или ее владельцев. Какие-то вопросы они хотели бы решить напрямую, какие-то — совместно с топ-менеджерами, а по некоторым могли бы высказать свое мнение, но не вмешиваться в их решение. Табл. 5.3 содержит пример такого перечня, разработанный наблюдательным советом крупной венчурной компании, созданной в результате слияния. На его основе члены совета выделили те вопросы, при решении которых требовалось их участие. Кроме того, он помог согласовать взгляды на те проблемы, которые были отнесены исключительно к компетенции топ-менеджеров. Члены совета и топ-менеджеры убедились в одинаковом понимании роли и полномочий друг друга, согласовали порядок обмена информацией.

Дополнительные инструменты управления проектом, имеющиеся в распоряжении менеджера по интеграции

Менеджер по интеграции и его группа играют исключительно важную роль в организации повседневной деятельности Новой компании, а используемые ими процедуры управления приобретают особое значение. Эффективность работы менеджера по интеграции и его группы достигается с помощью ряда приемов, достаточно хорошо известных опытным компаниям-«поглотителям».

- **Перечень очередных задач команды менеджера по интеграции.** Этот документ позволяет эффективно организовать работу внутри команды, распределить обязанности и ответственность. Обычно в нем упоминаются основные мероприятия в рамках каждой из девяти основных функций интеграционного процесса, планирования и проведения совещаний, «мозговых штурмов» для решения наиболее сложных проблем, а также мероприятия, требующие участия нескольких проектных групп. Этот документ играет ключевую роль в планировании текущей деятельности, поскольку позже члены команды менеджера по интеграции контролируют на его основе выполнение отдельных мероприятий и устанавливают их приоритетность.
- **Контактная информация.** В центре любых значительных преобразований находятся конкретные люди. Учитывая широкую вовлеченность персонала обеих компаний в процесс интеграции и скорость происходящих изменений, именно команда менеджера по интеграции имеет наилучшие возможности для того, чтобы вести и обновлять список членов проектных групп, топ-менеджеров и т.п., номеров телефонов и прочей контактной информации.
- **Система коммуникаций.** Во время слияния в деятельности компаний могут возникать значительные сбои. Когда речь идет о системе распространения информации и документов среди сотрудников, может оказаться, что самые простые и привычные методы не действуют (электронная почта, например). Особенно в первые дни слияния оказывается, что связь между компаниями по электронной почте затруднена из-за отсутствия адресов замкнутости локальных сетей и т.п. Возможна связь через Web-сайт, но она далеко не так эффективна. Часто обнаруживается несовместимость программного обеспечения. Иногда оказывается, что перед рассылкой документов и информации их надо перевести на несколько языков и направить в несколько офисов в нескольких странах, а то и на нескольких континентах. Иногда обнаруживается, что невозможно распечатывать какой-либо документ в одинаковом формате для всей компании. В такой ситуации полезно на этапе планирования составить перечень каналов распространения информации и инструкций по их использованию. Обычно в нем приводится и дополнительная информация, например

Таблица 5.3. Перечень плановых и отчетных документов

Документ	Задачи и полезность	Значение для владельцев компании
<ul style="list-style-type: none"> Комплексный план осуществления проекта (ответственные): детализированный график проведения мероприятий по функциональным подразделениям план действий для топ-менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> Определяет основные направления и ключевые этапы работы Помогает контролировать ход реализации мероприятий и устанавливать задачи для проектных групп план действий для топ-менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> Контроль за: <ul style="list-style-type: none"> конкурентоспособностью компании правильным определением приоритетности мероприятий теми мероприятиями, для которых требуется участие владельца Выбор вопросов и проблем, которые необходимо обсудить с топ-менеджерами Новой компании
<ul style="list-style-type: none"> Перечень ключевых мероприятий по интеграции (ответственные): основные стратегические мероприятия основные текущие мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> Выделяются основные проблемы, от решения которых зависит успешное завершение очередного этапа интеграции Устанавливаются текущие задачи 	<ul style="list-style-type: none"> Контроль за правильностью определения: <ul style="list-style-type: none"> необходимых управленческих решений потенциальных препятствий, которые можно устранить или обойти Выбор вопросов и проблем, которые необходимо обсудить с топ-менеджерами Новой компании
<ul style="list-style-type: none"> Оперативные отчеты о мобилизации синергического эффекта (ответственные) 	<ul style="list-style-type: none"> Оrientируют проектные группы в нужном направлении Служат базой для сравнения с фактическими результатами 	<ul style="list-style-type: none"> Контроль за мобилизацией синергического эффекта Выбор вопросов и проблем, которые необходимо обсудить с топ-менеджерами Новой компании
<ul style="list-style-type: none"> Бизнес-план (ответственные) 	<ul style="list-style-type: none"> Включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> плановые значения ключевых экономических показателей характеристику ситуации в отрасли и возможные направления ее развития деловую стратегию и ключевые факторы развития план тактических действий руководства на краткосрочную перспективу Определяет желаемые результаты деятельности и показатели для их оценки 	<ul style="list-style-type: none"> Контроль за: <ul style="list-style-type: none"> стратегическими мероприятиями комплексностью проведения мероприятий степенью достижения поставленных целей Тест на наличие давления на руководство Выбор вопросов и проблем, которые необходимо обсудить с топ-менеджерами Новой компании

Документ	Задачи и полезность	Значение для владельцев компании
<ul style="list-style-type: none"> Повестки дня совещаний управленческого персонала Новой компании, итоговые документы по результатам их проведения 	<ul style="list-style-type: none"> Дает представление о приоритетных для управленческого персонала сферах 	<ul style="list-style-type: none"> Своевременно выявляет назревающие проблемы, дает возможность оценить принимаемые решения, а также приоритеты управленческого персонала
<ul style="list-style-type: none"> Информация о завершении тех или иных мероприятий и об ответственных за каждое из них 	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет констатировать завершение очередного этапа интеграции Позволяет контролировать процесс интеграции в целом 	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет напомнить топ-менеджерам о проблемах, выпавших из их сферы внимания Позволяет оценить достигнутый уровень на данный момент времени
<ul style="list-style-type: none"> Итоговые документы еженедельных "летучек" руководителей проектных групп (ответственные за принятые решения) 	<ul style="list-style-type: none"> Предоставляют информацию о принятых решениях всем членам проектных групп, а заинтересованным менеджерам информацию о: <ul style="list-style-type: none"> мероприятиях достигнутых успехах нерешенных проблемах необходимой помощи для их решения 	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет выявить потенциальные препятствия Напоминает топ-менеджерам о проблемах, выпавших из сферы их внимания Дают представление о масштабах и целях тех или иных мероприятий По возможности позволяют владельцам принять участие в устранении тех или иных препятствий, более точно определить свои приоритеты и высказать свои пожелания

общая характеристика получателей по данному каналу или список ключевых получателей, предпочтительные и резервные каналы передачи информации (электронная почта, факс, курьер), особенности их использования (если есть), фамилия контактного лица, отвечающего за распространение информации (если компания крупная). Часто приводится характеристика отдельных групп получателей в масштабах компании или особенности доставки информации менеджерам определенного уровня организационной иерархии, перечисляются лица, ответственные за доставку информации на этот уровень управления.