

ОЛЕГ КУЛАГИН

---

# 100 уроков менеджмента

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ



Олег Кулагин

**100 уроков менеджмента.  
Методическое пособие  
для управленческой элиты**

«Издательские решения»

**Кулагин О. А.**

100 уроков менеджмента. Методическое пособие для управленческой элиты / О. А. Кулагин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-604385-5

В книге рассмотрены общие основы управления и представлена пошаговая технология формирования и развития системы управления предприятием в виде «пирамиды регулярного менеджмента», состоящей из десяти блоков. В каждом из них кратко рассмотрены основные управленческие инструменты и методики, отражающие симпатии и убеждения автора на основе личного опыта управленческого консультирования и доступных разработок ведущих российских и зарубежных специалистов.

ISBN 978-5-00-604385-5

© Кулагин О. А.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
<b>ТЕМА 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>8</b>
Что такое управление?	9
Что такое менеджмент?	11
Процесс управления	13
Принципы управления	15
Принцип программного управления	17
Принцип компенсации	19
Принцип обратной связи	21
Комбинированный принцип	23
Виды управления	25
Внешнее управление и самоуправление	27
Открытое и скрытое управление	29
Структурное и бесструктурное управление	31
Как работает система управления?	33
Процессы управления	35
Четыре подхода к управлению	37
Пять способов управления	39
Ваша роль в бизнесе	43
Две формы власти в организации	45
Управленческие ошибки	47
Чем болеют российские предприятия?	49
Пирамида регулярного менеджмента	51
<b>ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ</b>	<b>53</b>
Нужна ли бизнесу миссия?	54
Корпоративная идеология	56
Стратегическое видение	60
<b>ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ</b>	<b>62</b>
Что такое бизнес-модель?	63
Типы бизнес-моделей	66
<b>ТЕМА 4. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ</b>	<b>68</b>
Что такое стратегия?	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

# **100 уроков менеджмента Методическое пособие для управленческой элиты**

**Олег Анатольевич Кулагин**

© Олег Анатольевич Кулагин, 2024

ISBN 978-5-0060-4385-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Книга адресована собственникам бизнеса, желающим выйти из «операционки» и начать жить гармоничной и полной жизнью, а также руководителям компаний, уставшим от ежедневных подвигов и мечтающим о переходе с ручного управления на регулярный менеджмент. Но как это сделать и с чего начать?

Вариантов и подходов очень много. Один из них – использовать *пирамиду регулярного менеджмента*, включающую десять базовых управленческих технологий, описанных в этой книге. К ним относятся:

1. Организационная философия.
2. Построение и развитие бизнес-модели.
3. Стратегия и цели компании.
4. Организационная структура.
5. Общие корпоративные правила.
6. Должностной функционал.
7. Оптимизация и регламентация рабочих процессов.
8. Ключевые показатели деятельности (KPI).
9. Система мотивации и оплаты труда.
10. Развитие компетенций и корпоративной культуры.

К регулярному менеджменту невозможно перейти за две недели. Это занимает годы кропотливой работы. Но надо с чего-то начинать. Исходя из личного опыта управленческого консультирования, предлагаю действовать последовательно сверху вниз. Но это не означает, например, что пока вы не сформулировали миссию и стратегию компании, вам не нужна организационная структура, должностные инструкции, регламенты процессов или система оплаты труда.

## Технологии менеджмента



«Пирамида регулярного менеджмента»

Их важно, конечно, в каком-то виде разработать, но впоследствии возвращаться и перерабатывать, исходя из решений, принятых на более высоких уровнях «пирамиды». Это циклический процесс непрерывного развития бизнеса и движения к совершенству. Желаю вам успеха!

Олег Кулагин.

## **ТЕМА 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В первой теме нашего курса мы кратко рассмотрим общие основы управления, вообще, и управленческой деятельности, в частности. Как говорил кто-то из великих, «нет ничего практичнее, чем хорошая теория». Эту мудрость приписывают разным авторам, но с ней трудно не согласиться.

Очень надеюсь, что теория в этой теме будет не только хорошей и практичной, но и простой и понятной. Не люблю излишних усложнений и наукообразия. Чем проще, тем лучше. А хорошая и доступная теория, родившаяся в «полевых условиях», а не в головах кабинетных ученых, российским менеджерам-практикам крайне необходима! Незнание или непонимание сущности, принципов, видов и способов управления приводит к многочисленным управленческим ошибкам, организационным патологиям и даже гибели компаний.

В общем, немного потеоретизируем. Потерпите. Но чтобы терпеть было легче и приятнее, будем стараться от общих теоретических понятий и положений каждый раз перекидывать «мостик» к практике, чтобы было понятно, зачем все это нужно. Поехали.

# Что такое управление?

## Урок 1

### Что такое управление?



Итак, мы начинаем изучение курса, посвященного технологиям менеджмента, и начинаем его с наиболее общих основ управленческой деятельности и, в частности, с самого понятия «управление».

Управление – это не радостное событие, а творческий и часто мучительный процесс. В кибернетике (общей теории управления) есть такое определение: «**Управление** – это процесс целенаправленного воздействия со стороны *управляющей подсистемы* (органа управления) на *управляемую подсистему* (объект управления)». В этом определении нет лишних слов.

*Во-первых*, это процесс, т.е. некоторая последовательность управляющих воздействий, распределенных во времени и, возможно, пространстве. *Во-вторых*, это процесс целенаправленный. Управление всегда имеет цель. Если цели нет, то процесс может быть, но это уже будет не управление, а что-то другое. Эти случаи мы рассматривать не будем. *В-третьих*, эта цель достигается в результате деятельности или выполнения некоторой работы неким «объектом управления». *В-четвертых*, этот объект управления достигает цели не самостоятельно, а в результате влияния на него некоего «органа управления». Все просто. Есть два объекта. Один влияет на другой для достижения некоторой цели.

Таким образом, мы можем выделить четыре необходимых условия для процесса управления:

1. Цель управления.

2. Процесс управления.
3. Орган управления.
4. Объект управления.

Пожалуй, и все. Это самое общее, хотя и намеренно упрощенное, определение понятия «управление». Это определение справедливо для любых процессов управления: техническими системами, организациями, людьми, самим собой и т. д. Оно позволяет понять общие характеристики любых процессов управления и отсеять все, что управлением не является. И это уже хорошо.

## Что такое менеджмент? Урок 2

### Что такое менеджмент?



Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В первом уроке мы раскрыли понятие «управление» в самом широком смысле этого слова.

Но ведь менеджмент – это тоже управление! Зачем же тогда использовать англоязычные термины, если у нас есть замечательное и красивое русское слово «управление»? Но, как мы знаем, взаимопроникновение и взаимовлияние языков – это обычная история. Ведь любой язык – это открытая система. И в русском языке сейчас есть сотни или даже тысячи заимствованных слов, которые мы уже давно считаем своими, почти родными. Новые термины приносят новые смыслы и смысловые оттенки. Так и с менеджментом.

**Менеджмент** – это частный, но самый сложный вид управления. В данном случае мы говорим не об управлении техническими средствами или какими-либо технологическими процессами, а об управлении людьми, которые для достижения своих целей объединились в социальную систему, т.е. организацию. Короче говоря, менеджмент – это управление организацией. Именно наличие людей создает принципиальную сложность для данного вида управления, поскольку здесь имеет место противоречие между целями системы (организации) и целями ее элементов (людей, сотрудников, персонала). В технических системах, если они спроектированы грамотно, цели элементов «работают» на цели системы. Они согласованы. Например, колесо в автомобиле сделано круглым, а не квадратным, поскольку именно эта форма способствует движению автомобиля. И у колеса нет иной цели, кроме того, чтобы крутиться и работать на общую цель системы.

С организациями сложнее. У людей есть свои цели, и они далеко не всегда согласованы с целями организации. Выражаясь научно, здесь мы имеем дело с внутренней *поведенческой неопределенностью*. Элементы системы обладают сознанием и собственными целями! Представьте, если бы в автомобиле у каждого колеса и, вообще, у каждой шестеренки были какие-то свои цели. Далеко бы уехали? А в организации так и есть. И что со всем этим хозяйством делать? Управлять! Вот для этого и необходим менеджмент. Думаю, что основное назначение менеджмента как раз и состоит в том, чтобы согласовать цели организации и цели сотрудников, т.е. найти некий баланс целей. И чтобы в итоге все были счастливы и довольны.

## Процесс управления Урок 3

### Процесс управления



Итак, продолжим. В предыдущем уроке мы поговорили о том, что такое менеджмент, и чем он отличается от управления.

Но вернемся снова к более общему понятию «управление». Это процесс. В чем он состоит? У нас есть **цели управления**. Например, если мы управляем автомобилем, но делаем это не ради того, чтобы как-то убить время (хотя часто бывает и такое), а ради того, чтобы: 1) доехать из пункта А в пункт Б; 2) доехать к определенному времени; 3) доехать живыми и здоровыми; 4) доехать без материальных потерь (штрафов, повреждений); 5) получить удовольствие от поездки. Наверное, могут быть и другие цели. Ради них мы и садимся за руль. Как мы этих целей достигаем? Правильно. С помощью автомобиля. Но сам он не поедет. Им необходимо управлять. Это наш **объект управления**. Кто будет управлять? Водитель. Это **орган управления**. Беспилотные автомобили пока не рассматриваем. Но наши цели не достигаются мгновенно, даже, если у нас самый современный, роскошный и мощный автомобиль.

Для этого необходим **процесс управления**, который требует времени и других ресурсов и заключается в передаче в некоторые моменты времени от органа управления на объект управления *управляющих воздействий* для достижения поставленных целей. Управляющие воздействия могут механическими, электрическими, информационными и др. Например, в автомобиле управление происходит посредством «механики» и «электрики». Управляющие воздействия создаются в результате непосредственного воздействия органа управления на рычаги управления (руль, педали, кнопки, ручки и др.). Таким образом, водитель (орган

управления) крутит баранку и жмет на педали (рычаги управления), создавая механические и электрические импульсы (управляющие воздействия), которые приводят в движение автомобиль (объект управления) и направляют туда, куда надо (то есть к поставленным целям). И все это удовольствие происходит в течение некоторого времени.

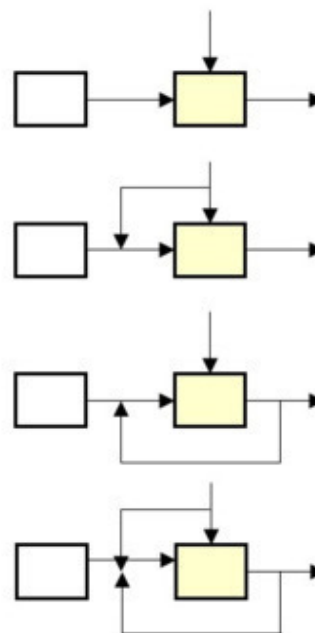
В социальных системах или в организациях форма процесса – аналогична, но содержание намного сложнее. Орган управления – это обычно не один человек, а группа людей. Рычаги управления – это приказы, распоряжения, правила, инструкции, регламенты, цели и задачи, планы, личный пример, взаимные договоренности, ценности и др. Всего не перечислишь. Рычагов много. Все они порождают информацию. Это и есть управляющие воздействия. Другими словами, в организациях управляющие воздействия – это всегда *информационное влияние*. Объект управления – это люди, имеющие собственные цели. Да и самих целей управления в менеджменте гораздо больше, чем при управлении автомобилем. Впрочем, это уже совсем другая история...

## Принципы управления

### Урок 4

#### Общие принципы управления

- **Принцип программного управления** (*разомкнутое управление*).
- **Принцип компенсации** (*управление по возмущению*).
- **Принцип обратной связи** (*управление по отклонению*).
- **Комбинированный принцип** (*адаптивное управление*).



В предыдущем уроке мы поговорили о том, что собой представляет и как происходит процесс управления. Но любой процесс управления подчиняется общим принципам управления, которые были сформулированы давным-давно еще в старой доброй *кибернетике*, т.е. общей теории управления. Почитайте Норберта Винера.

Таких принципов немного. Всего четыре. К ним относятся:

1. Принцип программного управления (разомкнутое управление).
2. Принцип компенсации (управление по возмущению).
3. Принцип обратной связи (управление по отклонению).
4. Комбинированный принцип (сочетание первых трех).

Эти принципы имеют не только теоретическое значение для получения интеллектуального удовольствия и на радость кабинетным ученым, но и самую настоящую практическую значимость для менеджеров, т.е. людей, отвечающих за управление сложными социальными системами – организациями.

Почему? Да потому. Как показывает практика (а она, как нам известно из философии, является критерием истины), если хоть один из этих принципов выпадает из работы руководителя, – жди беды или по крайней мере крупных неприятностей. И если они (беды или неприятности) происходят, то виноваты всегда руководители компаний.

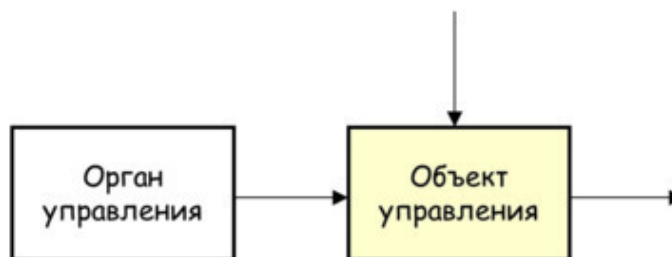
Ответ на первый вопрос: «КТО ВИНОВАТ?» найти нетрудно. А вот ответ на второй вопрос («ЧТО ДЕЛАТЬ?») найти гораздо сложнее. Так что же надо делать менеджерам, чтобы практически включить эти принципы в свою повседневную работу? Поговорим об этом в следующих уроках.

## Принцип программного управления

### Урок 5

## Принцип программного управления

*Разомкнутое управление*



Управление состоит в выработке и осуществлении жесткой программы (алгоритма) управления. В соответствии с этой программой заранее установленные управляющие воздействия (команды, сигналы) поступают на объект управления в заранее установленные моменты времени.

В предыдущем уроке мы рассмотрели общие принципы управления, которые могут использоваться в разных сферах человеческой деятельности. Рассмотрим первый из них: принцип программного управления.

Суть принципа видна уже в его названии. Он заключается в том, что в органе управления формируется некоторая **программа управления**, которая представляет собой последовательность команд (или сигналов), передаваемых на объект управления в определенные моменты времени. Все просто и понятно. Команды жестко передаются на объект управления, он их должен как-то выполнять и на выходе должны получиться определенные результаты. Никакой обратной связи здесь нет, так как нет никаких случайностей и неопределенностей. Все предопределено и однозначно. Конечно, это идеализация реальности, но во многих ситуациях управления этот принцип работает с высокой вероятностью. Например, в очень надежных и защищенных от внешнего влияния технических системах. Допустим у вас дома есть супернадежная и современная стиральная машина. Вы забрасываете в нее грязное белье, устанавливаете нужную вам программу, нажимаете «Старт» и идете пить чай или что-нибудь покрепче. Машина все за вас сделает. Она работает по жесткой программе и на выходе выдает чистое белье. Красота. Аналогичные примеры можно приводить для полностью автоматизированных или роботизированных производственных систем, работающих по определенным программам. Помните, даже есть такие станки с числовым программным управлением (ЧПУ)? Вот там как раз этот принцип и реализован.

В социальных системах все сложнее, так как слишком много всякого рода неопределенности, случайности, непредсказуемости и неоднозначности. Один т. н. *человеческий фактор* чего стоит. А решения властей? А деятельность конкурентов? И т. д. и т. п. Ну нельзя в менеджменте без обратной связи! Тем не менее, даже при управлении организациями есть попытки

создания программ управления. И это правильно. Аналогами таких программ в менеджменте являются планы и регламенты. Конечно, без управления рисками и без обратной связи они ничего не стоят, но все-таки это лучше, чем ничего.

Таким образом, делаем **практический вывод**: чтобы реализовать принцип программного управления в менеджменте надо регулярно разрабатывать и реализовывать *планы деятельности* (стратегические, тактические, оперативные) и регламенты (рабочие инструкции, чек-листы) как алгоритмы действий в стандартных ситуациях.

## Принцип компенсации

### Урок 6

## Принцип компенсации

Управление по возмущению



При таком управлении используется «устройство» (блок компенсации), измеряющее возмущения и вырабатывающее компенсирующие воздействия, которые корректируют программу управления.

Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущем уроке мы поговорили о принципе программного управления. Это принцип самый простой и примитивный, так как здесь нет ни обратной связи, т.е. реакции органа управления на отклонения от желаемого результата, ни хотя бы попытки как-то защититься от нежелательных внешних или внутренних факторов, влияющих на результаты управления. Только «тупое» исполнение программы.

Чтобы этот принцип усложнить и сделать более практичным человечество придумало второй принцип. Это **принцип компенсации** или *управления по возмущению*. При его использовании сохраняется программа управления, но при этом в систему управления встраивается т.н. *блок компенсации*, который как бы наблюдает за различными воздействующими факторами и, если системе что-то угрожает, то включает защиту от этих воздействий. И таким образом предотвращает нежелательные влияния на результаты управления. Другими словами, при использовании принципа компенсации речь идет об *управлении рисками*! Обратной связи здесь тоже нет, но все-таки это уже хоть что-то, что может помочь нам в достижении наших целей. Вы ведь помните, что управление бесцельным быть не может.

Например, если вы выходите из дома в пасмурную погоду, то берете с собой на всякий случай зонтик. Это и есть ваш блок компенсации или защитный механизм. И вы его «включаете», т.е. раскрываете, при первых признаках дождя. Потом, когда дождь прошел или, может, так и не начался, вы зонтик «выключаете». Дождь может, вообще, не пойти, но вы чувствуете себя защищенными.

Или в примере со стиральной машиной, который мы рассматривали в прошлый раз, у данного бытового устройства может быть предусмотрена защита от перепадов напряжения в сети (внешние факторы) или защита от протечек в самой стиральной машине (внутренние факторы), которые срабатывают всякий раз, когда эти неприятности происходят.

Так что же, исходя из данного принципа, делать руководителям? Ведь организация – это не стиральная машина. Здесь все немного сложнее.

Руководителям надо понимать, какие внешние или внутренние факторы могут повлиять на результаты деятельности компании, и тоже ставить защиту! Практически таким защитным механизмом в организациях является создание резервов. Это могут как *резервные ресурсы*, так и *резервные планы* действий. Проще говоря, на всякий случай надо создавать резервы для различных видов ресурсов – финансовых, материально-технических, информационных, человеческих, технологических. Да и про время не забыть! Ведь это тоже важнейший ресурс. Резервы времени надо тоже создавать. Резервы защищают организацию от непредвидимых или от предвидимых, но непредвиденных, факторов и «включаются», как только в них возникает необходимость. Кроме резервных ресурсов, надо иметь «в рукаве» резервные планы на случай, если что-то пойдет не так. План А – основной и план Б (В, ...) – запасной. В частности, это диверсификация – по инвестициям, продуктам, клиентам, поставщикам, каналам сбыта, регионам и др.

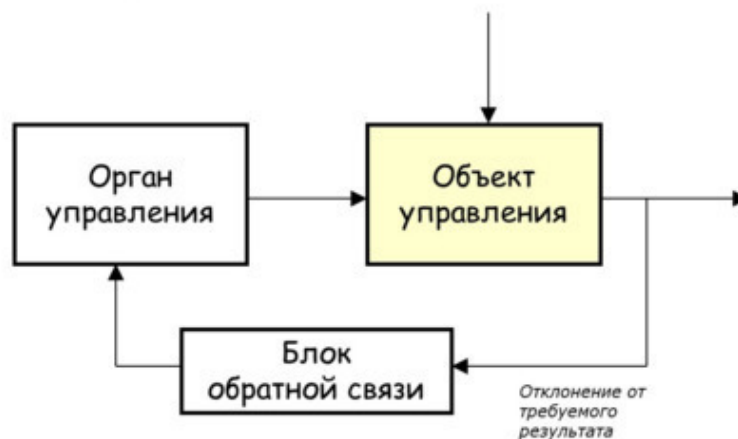
Таким образом, делаем **практический вывод**: чтобы реализовать принцип компенсации в менеджменте надо *управлять рисками* – финансовыми, юридическими, налоговыми, коммерческими, кадровыми и т. д. – и ставить соответствующие защитные механизмы на наиболее опасных направлениях, откуда могут «прилететь» самые неприятные неприятности.

## Принцип обратной связи

### Урок 7

## Принцип обратной связи

Управление по отклонению



При таком управлении в случае отклонения фактического результата от требуемого в блоке обратной связи вырабатывается управляющее воздействие, поступающее в орган управления и корректирующее воздействие на объект управления.

В предыдущем уроке мы рассмотрели принцип компенсации. Его суть в том, что в системе управления предусмотрен некий защитный механизм от нежелательного воздействия внешних или внутренних факторов. Но в этом случае все равно нет обратной связи! А она нам жизненно необходима.

К счастью, есть такой принцип, который так и называется: **принцип обратной связи**. Его смысл в том, что орган управления наблюдает за результатами управления и не только наблюдает, но и при необходимости корректирует управляющие воздействия, если что-то пошло не так (*отрицательная обратная связь*) или, наоборот, если все идет очень даже хорошо, и мы хотим это поддержать (*положительная обратная связь*).

О термин «обратная связь» сломано немало копий. Его часто путают с реакцией или откликом системы. Реакция – это просто реакция, но никакая не обратная связь. Если вы увидели, что ваш автомобиль занесло на повороте, то вы просто получили информацию о том, что он изменил свою траекторию движения. Это информация о реакции автомобиля на неграмотное управление. А вот если вы в ответ на эту информацию вывернули руль и вернули ваш автомобиль на нужную траекторию, вы включили или дали ему вашу обратную связь. Обратную связь не получают, а дают!

Что это означает практически для руководителей организаций?

*Во-первых*, в системе управления должны быть отлажены каналы коммуникаций, по которым вы получаете информацию о процессе и результатах управления. Это ваша *система управленческого учета*, где должна фиксироваться актуальная управленческая информация (базовые и дополнительные отчеты, система КРІ и др.). Это *система оценки персонала*, чтобы понимать «кто есть кто?» и что нам дальше делать с нашими любимыми сотрудниками (поощрять, наказывать, увольнять, обучать, развивать и т.д.). Это хотя бы регулярное *общение* руководителей со своими подчиненными и *наблюдение* за их работой.

*Во-вторых*, должны быть предусмотрены собственно механизмы обратной связи для корректировки или усиления управляющих воздействий. Это *встречи с подчиненными* (как практика регулярного менеджмента), это *система поощрений и наказаний*, это *механизмы принятия и реализации решений* (проблемные совещания, стратегические сессии, временные целевые группы, проектная деятельность и др.). Это хотя бы регулярный процесс *координации* работы сотрудников со стороны их руководителей. Не забывайте об этом. В менеджменте обратная связь должна работать на полную мощность.



Короче, что это означает практически для руководителей организаций? А это означает, что в системе управления должны быть предусмотрены:

– *Планы деятельности* (стратегические, тактические, оперативные) и *регламенты* (рабочие инструкции, чек-листы) как алгоритмы действий в стандартных ситуациях (принцип программного управления).

– *Управление рисками* (финансовыми, юридическими, налоговыми, коммерческими, кадровыми и т.д.) и соответствующие защитные механизмы в виде *резервных ресурсов* и *резервных планов* действий (принцип компенсации).

– *Каналы коммуникаций*: система управленческого учета, система оценки персонала, система контроля деятельности, и собственно *система обратной связи*: процессы координирования работы, система поощрений и наказаний, процедуры принятия и реализации решений (принцип обратной связи).

– *Сочетание* всех перечисленных выше механизмов управления (комбинированный принцип).

Так что, постарайтесь, чтобы ваша система управления была гармоничной и позволяла реализовать все общие принципы управления. Если хоть один из них будет выпадать, т.е. у вас либо не отлажены процессы планирования и регламентации (работаете в режиме «тушения пожаров»), либо отсутствует управление рисками (работаете на «авось»), либо не включена обратная связь (работаете в «розовых очках»), то ждите проблем. Хотя они и так будут, но все-таки полноценная система управления – это как хорошая вакцина. От инфекции на 100% не защищает, но обеспечивает протекание болезни в наиболее легкой форме.

## Виды управления Урок 9

### Виды управления



Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущих уроках мы рассмотрели четыре принципа управления. Поговорим теперь о видах управления. Начиная с этого момента, под управлением будем понимать именно *менеджмент*, а не управление вообще. Чем они различаются, мы с вами уже знаем.

Конечно, видов управления существует превеликое множество. Рассмотрим лишь три признака классификации, которые, на мой взгляд, наиболее важны для повседневной управленческой деятельности руководителей.

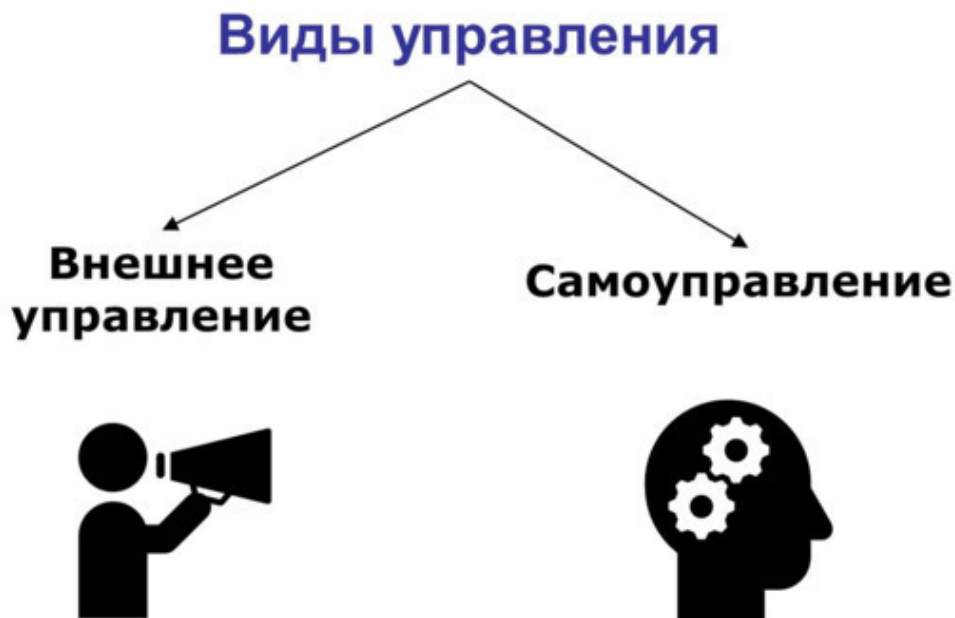
По *степени полномочий* сотрудников можно выделить внешнее управление и самоуправление. Если рассмотреть самые крайние случаи (полюса), то при внешнем управлении сотрудники не имеют никаких полномочий, а обязаны строго выполнять распоряжения руководителей и правила компании, а при самоуправлении они обладают всей широтой полномочий в рамках своего функционала и могут принимать все допустимые решения.

По *уровню осознанности* сотрудников можно выделить открытое и скрытое управление. При открытом управлении сотрудники полностью осознают, что ими управляют, и понимают: что, зачем и как надо делать. При скрытом управлении они не осознают, что ими управляют, но делают то, что нужно тому, кто управляет. Если кратко.

По *охвату воздействия* можно выделить структурное и бесструктурное управление. Структурное управление является точечным и адресовано конкретным исполнителям (например, в виде планов и приказов). Бесструктурное управление является как бы безадресным и направлено на формирование ценностей, мнений, убеждений, установок, которые хочет создать руководитель у своих сотрудников, но при этом не требует от них каких-то конкретных действий или решений. Более подробно все эти виды управления мы рассмотрим в следующих уроках.

## Внешнее управление и самоуправление

### Урок 10



В предыдущем уроке мы рассмотрели общую классификацию видов управления по трем признакам. Теперь поговорим о каждом из них более подробно.

Первый признак – *уровень полномочий сотрудников*. По этому признаку можно выделить два вида управления: внешнее управление и самоуправление. Чем они различаются?

Если рассмотреть крайний случай, то при **внешнем управлении** сотрудники не имеют никаких полномочий, а обязаны строго выполнять распоряжения руководителей, планы и правила компании. Другими словами, они не имеют никаких прав по принятию каких-либо решений, а должны действовать по регламентам, процедурам или указаниям своих начальников. Понятно, что в жизни это встречается редко, так как на *микроуровне* даже в самых забюрократизированных и суперавторитарных организациях сотрудники всегда так или иначе организуют свою деятельность по собственному усмотрению даже, если их микроскопические полномочия явно нигде не прописаны.

Другой полюс – абсолютное **самоуправление**. В этом случае сотрудники обладают всей широтой полномочий и могут принимать все допустимые и недопустимые решения. Это также представить сложно. Любое самоуправление ограничено пределами полномочий, т.е. правами по принятию решений. Если мы даем сотруднику определенные полномочия, то мы даем ему право проявлять инициативу и действовать по своему усмотрению, но в рамках данных полномочий. Ведь инициативу от произвола отличает именно наличие полномочий. И что самое интересное, если сотрудник воспользовался своими полномочиями, но принял неверное решение, то наказывать его за это нельзя, так как вместе с полномочиями мы даем ему право на ошибку. Это право необходимо, чтобы не было страха совершить ошибку, ибо он подавляет

любую инициативу. А ведь именно инициативу мы и стимулируем, когда переводим сотрудников в режим самоуправления. Поэтому за ошибки наказывать нельзя. Только за проступки.

*Практические выводы:* определите для каждой должности полномочия сотрудников и четко пропишите их в должностных инструкциях. Там, кстати, есть подходящий для этого раздел «Права». Если, конечно, вы хотите иметь не послушных исполнителей, а инициативных профессионалов, стремящихся к максимальной реализации своего жизненного потенциала. Делитесь властью, и все будет хорошо.

## Открытое и скрытое управление

### Урок 11



Итак, мы продолжаем изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущем уроке мы рассмотрели два вида управления: внешнее управление и самоуправление.

Теперь рассмотрим классификацию управления по критерию осознанности. Здесь можно выделить тоже два вида: открытое и скрытое управление.

Первый из них – **открытое управление**. Когда в отношении сотрудника или коллектива используется открытое управление, это означает, что люди осознают, что ими управляют, и что надо так или иначе выполнять соответствующие управляющие воздействия со стороны руководителя. Например, это могут письменные приказы, устные поручения, планы работы, регламенты процессов, должностные или рабочие инструкции, различные формы стимулирования («если сделаешь что-то, то получишь то-то»), постановка целей по КРІ и пр. То есть в случае открытого управления сотрудники понимают, **ЧТО** и/или **ЗАЧЕМ** им надо делать. Здесь возможны варианты, но сути это не меняет: люди, получив управляющее воздействие от руководителя, действуют осознанно.

Другое дело – **скрытое управление**. В этом случае руководитель, чтобы повлиять на своих подчиненных, говорит или делает что-то, посылая им скрытые управляющие воздействия, и его сотрудники их выполняют, сами того не осознавая.

Например, это может быть *внушение*, достигаемое с помощью техник скрытого психологического влияния через наведение транса. Таких техник существует очень много. Не будем сейчас вдаваться в подробности. Общая идея состоит в том, что в состоянии транса, кото-

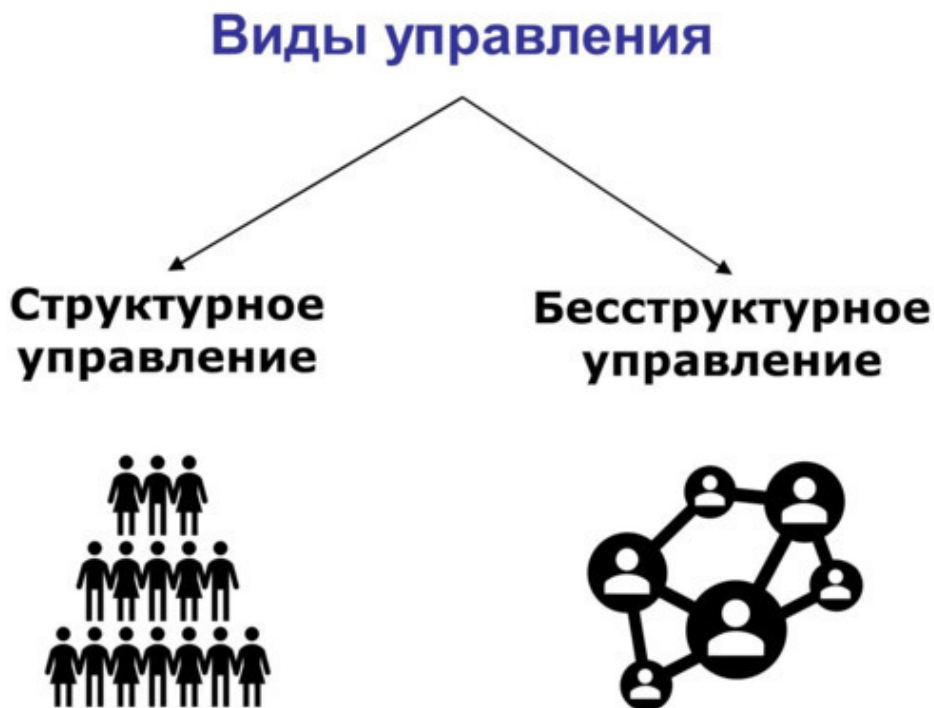
рое можно создавать искусственно, внимание человека отвлекается и сознание на некоторое время отключается. И в это время ему можно давать команды, которые сейчас или в будущем будут с высокой вероятностью выполнены, но сам исполнитель этого даже не поймет. Это очень острое оружие в умелых руках. Но этому надо долго учиться.

Либо это могут те или иные *манипуляции*, т.е. хитрости, не связанные с наведением транса, но каким-то способом запутывающие сознание и вынуждающие человека делать то, что от него хочет манипулятор. Таких приемов также очень много. Некоторыми из них владеют даже дети.

Бывают и вполне честные методы скрытого управления, но, тем не менее, все они формируют неосознанное поведение сотрудников. Главное здесь – не переходить этические границы. Если вы используете методы скрытого управления, внимательно следите за тем, чтобы они работали во благо организации и на пользу людям. Только в этом случае их применение вполне допустимо.

## Структурное и бесструктурное управление

### Урок 12



Напомню, что в предыдущем уроке мы рассмотрели открытое и скрытое управление. Рассмотрим теперь классификацию управления по масштабу воздействия. Здесь можно выделить структурное управление и бесструктурное управление.

Первый из них – **структурное управление**. Оно имеет место, когда управляющие воздействия передаются от руководителей к исполнителям адресно в рамках определенной структуры. В этом случае за выполнение данного воздействия (приказа, распоряжения, плана, задачи, поручения, просьбы) *отвечает* определенный сотрудник или структурное подразделение в лице его руководителя. «Отвечает» – это означает, что исполнитель обязан доложить руководителю о выполнении или невыполнении управляющего воздействия (т.е. дать ему какой-то ответ) и в случае невыполнения может подвергнуться каким-либо санкциям, дабы впредь неповадно было. Структурное управление подразумевает наделение конкретных исполнителей ответственностью, с одной стороны, и ресурсами (в том числе полномочиями) – с другой. Ведь приказы или поручения – это не волшебные заклинания. Они должны быть обеспечены необходимыми и достаточными ресурсами. Не надо раздавать подчиненным «чемоданы без ручек». Далеко не унесут.

Второй вид – **бесструктурное управление**. В этом случае никто никого ни к чему не обязывает, не наделяет ни ответственностью, ни ресурсами, ни полномочиями. Это информационное влияние на «широкие массы» с целью повышения их осознанности в чем-либо, формирования мнений, убеждений, настроений, ценностей. Бесструктурное управление не адресовано кому-то лично и не имеет ответственных исполнителей. Оно основано на предположении, что исполнители, восприняв и осознав полученную информацию, будут действо-

вать более точно, более эффективно, будут проявлять инициативу, будут делать то, что нужно, и так, как нужно. Можно сказать, что бесструктурное управление – это *пропаганда*, т.е. распространение информации. Оно имеет гораздо более широкий охват воздействия, чем структурное, так как не привязано к конкретным исполнителям, но его исполнителями могут стать все или почти все, кто эту информацию получает, даже не подозревая об этом.

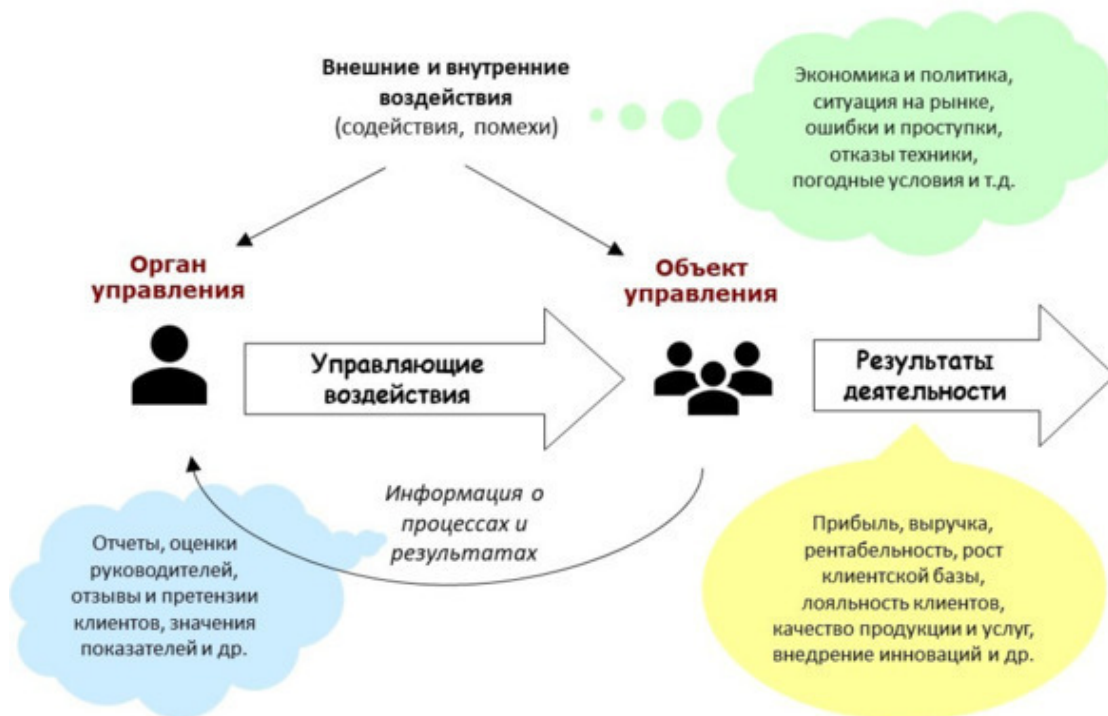
Все мы живем в мире бесструктурного управления. Это информационное поле, создаваемое книгами, газетами, журналами, радио, телевидением, театром, кинофильмами, Интернетом...

Но как это происходит в организациях? В распоряжении руководителей есть много инструментов бесструктурного управления через обучение персонала, проведение собраний и совещаний, миссию и видение, корпоративные праздники и мероприятия, обычаи и традиции, стратегические сессии и проектную работу, истории и легенды, личный пример и т. д.

Это любые методы влияния на определенные группы людей или всю организацию с целью побуждения их к правильным (с точки зрения органа управления) действиям или поступкам и даже формирования корпоративных привычек. Ведь, как известно, «посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу». Это и есть формула бесструктурного управления. Используйте ее в своей деятельности.

## Как работает система управления? Урок 13

### Как работает система управления?



Итак, в нескольких предыдущих уроках мы рассмотрели различные виды управления: внешнее и самоуправление, открытое и скрытое, структурное и бесструктурное. Но все виды управления должны быть встроены в систему управления компанией.

Как же работает эта система? В самом общем и упрощенном виде систему управления можно представить как совокупность двух подсистем: органа управления и объекта управления.

**Орган управления** – это *руководители* разных уровней.

**Объект управления** – это *сотрудники*, отвечающие за определенные рабочие *процессы* и соответствующие им **результаты** деятельности.

Для достижения этих результатов со стороны руководителей к сотрудникам поступают **информационные управляющие воздействия** в виде приказов (поручений, заданий, распоряжений), правил (планов, инструкций, положений, регламентов и т.д.), целей, задач, ценностей, полномочий.

Так или иначе исполняя эти воздействия, сотрудники выполняют трудовые действия (рабочие процессы) и получают некоторые результаты действий (финансовые, рыночные, производственные и др.), имеющие значение для внешних или внутренних клиентов.

**Информация** о процессах и результатах (в виде отчетов, показателей, отзывов клиентов и др.) поступает в орган управления (хотя на практике это происходит далеко не всегда), где она обрабатывается, и принимаются (если необходимо) решения о корректировке управляющих воздействий с целью устранения нежелательных отклонений от запланированных результатов (отрицательная обратная связь) или усиления желательных (положительная обратная связь).

Затем цикл управления повторяется. И так постоянно до тех пор, пока организация живет и здравствует. И если процессы управления обладают высоким *качеством* и высокой *эффективностью* (что, не одно и то же), то ваша организация будет жить долго и счастливо. Примерно так.

## Процессы управления Урок 14



Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущем уроке мы рассмотрели общую логику работы системы управления компанией.

В этой логике ключевую роль играет деятельность органа управления, т.е. руководителей организации. А чем должны заниматься руководители? Правильно. Руководить. А точнее, не руководить, а управлять. Управленческая деятельность реализуется через разнообразные **процессы управления**, которые и должны составлять содержание работы руководителей.

К ним относятся процессы планирования, организации, мотивирования, обучения и развития (это тоже функция руководителей!), координирования и контроля. В каждом из этих процессов у руководителей много «хлопот по хозяйству». Например, в процессе *планирования* важно не забыть сформулировать цели деятельности, спланировать действия, а также ресурсы для их выполнения.

Процесс *организации* включает в себя различные задачи от правильного распределения служебных функций и обязанностей сотрудников (это, кстати, не одно и то же!) до тонкой настройки межличностных отношений в коллективе.

В процессе *мотивирования* важно провести точную диагностику мотивации подчиненных, создать мотивирующую среду и умело применять соответствующие методы стимулирования.

*Обучение и развитие* – это постоянное саморазвитие и работа над собой, а также развитие подчиненных и совершенствование организационных ресурсов (технологий, оборудования и др.).

В процессе *координирования* важно уметь давать обратную связь, обеспечивать сотрудников необходимой информацией и оказывать им психологическую поддержку.

В процессе *контроля* необходимо вести наблюдение и сбор информации о работе подчиненных, измерять или оценивать показатели деятельности, вести управленческий учет. В общем, работы много.

Но кроме базовых процессов (или функций) управления есть еще и т.н. *связующие* процессы, которые необходимы всегда и везде. Это принятие решений, лидерство, коммуникация. Это процессы сквозные, так как они обеспечивают выполнение каждой управленческой функции. Без них ничего не получится или что-то получится, но криво, неубедительно и неэффективно. В общем, как-то так. Если очень кратко.

## Четыре подхода к управлению

### Урок 15

## Четыре подхода к управлению

**Сетевой менеджмент** – гибкое управление на основе самоорганизации, ориентированное на адаптацию компании к непредсказуемым изменениям внешней среды (реактивное управление) и создание механизма инноваций (проактивное управление).

**Регулярный менеджмент** – управление, ориентированное на стратегию, через четкое определение целей, служебных функций, правил выполнения работы, регламентов процессов, процедур взаимодействия, ключевых показателей, методов вознаграждения и др.

**Директивный менеджмент** – управление, ориентированное на повышение управляемости, путем непосредственного воздействия руководителей на подчиненных через приказы, распоряжения, постановку задач и личный контроль за их исполнением

**Стихийный менеджмент** – хаотичное управление, ориентированное на выживание компании, в режиме «тушения пожаров» и при отсутствии четкого разделения процессов управления и процессов исполнения.



В предыдущем уроке мы рассмотрели ключевые процессы управления, за которые отвечают руководители компании. Но все эти процессы реализуются в рамках того или иного подхода к управлению в зависимости от уровня развития и стадии жизненного цикла организации. Что же это за подходы?

Первый подход – **стихийный менеджмент**. Это хаотичное управление, ориентированное на выживание компании, в режиме «тушения пожаров» и при отсутствии четкого разделения процессов управления и процессов исполнения. В этом случае все делают все, и руководителей сложно отличить от исполнителей. Главное – выжить. К счастью, многим компаниям удается миновать эту стадию достаточно быстро и перейти на второй уровень.

Второй подход – **директивный менеджмент**. Это управление, ориентированное на повышение управляемости, путем непосредственного воздействия руководителей на подчиненных через приказы, распоряжения, постановку задач и личный контроль за их исполнением. В отличие от стихийного управления, власть и принятие решений сосредоточены, как правило, в одних руках, но какой-либо системы управления как не было, так и нет. Почти на 100% преобладают авторитарный стиль и «ручное» управление.

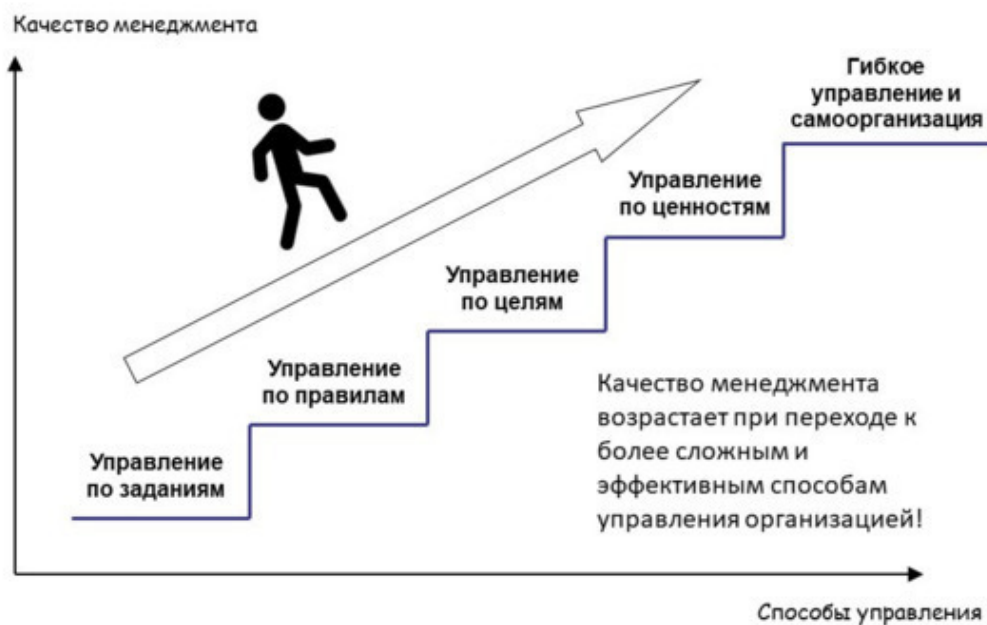
Третий подход – **регулярный менеджмент**. Это управление, ориентированное на стратегию, через четкое определение целей, служебных функций, правил выполнения работы, регламентов процессов, процедур взаимодействия, ключевых показателей, методов вознаграждения и др.

дения и др. В этом случае уже формируется система управления, и организация в значительной мере переходит с ручного управления на «автопилот». Однако, по мере усиления неопределенности и непредсказуемости внешнего мира, жесткий регулярный менеджмент постепенно превращается в тормоз, замедляющий рабочие процессы и развитие компании. Поэтому актуальным становится переход на сетевой менеджмент.

Итак, четвертый подход – **сетевой менеджмент**. Это гибкое управление на основе самоорганизации, ориентированное на адаптацию компании к непредсказуемым изменениям внешней среды (реактивное управление) и создание механизма инноваций (проактивное управление). В каком-то смысле это возврат к стихийному менеджменту, но на более высоком уровне развития. Ведь мы же знаем, что развитие происходит по спирали! Сетевой менеджмент основан на творческой активности людей, высочайшей внутренней ответственности и профессионализме, максимальном доверии и полномочиях сотрудников. Просто мечта. Идти к этой мечте для большинства организаций еще очень и очень долго. Но другого пути нет.

## Пять способов управления Урок 16

### Пять способов управления



Итак, в предыдущем уроке мы рассмотрели четыре подхода к управлению организацией. Напомню, это стихийный, директивный, регулярный и сетевой менеджмент. Но хочу обратить ваше внимание еще на одну возможную классификацию видов управления. Будем называть их *способы управления* организацией.

Данная классификация тесно связана с предыдущей и ни в коей мере не отменяет и не заменяет ее. Это просто взгляд с несколько иной точки зрения, а именно: ЧТО выступает в роли управляющих воздействий от руководителей к исполнителям в процессе управления компанией.

Итак, мы можем выделить пять способов: управление по заданиям, управление по правилам, управление по целям, управление по ценностям и гибкое управление.

**Управление по заданиям** – первая ступенька. На этом уровне менеджмента руководители работают в режиме «ручного управления», выдавая свои сотрудникам многочисленные задания (или поручения) и контролируя их исполнение. Возможен ли такой способ? Конечно. Более того, в большинстве российских организаций именно он и преобладает. Способ хороший, простой и понятный как для руководителей, так и для их подчиненных. Задание есть – есть работа, и ее надо выполнить качественно и в срок. Задания нет – нет работы. Тогда сидим и ждем (играем в крестики-нолики, читаем книжки, пьем чай и т.д.) очередного задания. И так проходит рабочий день. Все просто и понятно. Но у этого способа есть один существенный

недостаток – слишком *затратно* и *неэффективно*. Управление с помощью заданий и поручений вполне допустимо, когда у вас один-два подчиненных, и работой они не сильно перегружены. В реальных условиях управление по заданиям ведет к перегрузке руководителей, хаосу в работе и, как следствие, отсутствию результатов и, возможно, и самой организации.

Тем не менее, этот способ имеет право на существование. Все запланировать и формализовать невозможно. Жизнь сложнее любых планов и инструкций и постоянно подкидывает нам новые «вводные», которые необходимо отрабатывать. В этих случаях необходимо вмешательство руководителей, ручная настройка и перенастройка деятельности подчиненных. Это можно и нужно делать с помощью заданий или поручений.

**Управление по правилам** – это управление организацией на основе заранее разработанных и согласованных правил выполнения работы и отношений в коллективе. Именно с этой «ступеньки» начинается регулярный менеджмент, играющий роль своеобразного «моторчика», помогающего «крутить педали» и облегчающего нелегкую жизнь руководителей. На этом уровне должен быть создан социальный механизм, обеспечивающий работу организации в автоматическом, ну или хотя бы в полуавтоматическом режиме, при минимальном вмешательстве руководителей. Такой механизм необходимо создать и затем прилежно и своевременно его «смазывать», обслуживать, совершенствовать. Его смысл в том, чтобы повысить управляемость и предсказуемость, не изобретать «велосипед», а использовать лучший опыт выполнения работы в повторяющихся ситуациях и, как следствие, обеспечить более высокую результативность и эффективность организации. Примерно так.

Практически при использовании данного способа в организации проводится описание и оптимизация бизнес-процессов, разрабатываются регламенты и стандарты, внедряются процедуры планирования, формируется организационная структура, отлаживается внутрифирменное взаимодействие, создаются разнообразные положения (о подразделениях, о стимулировании и оплате труда, о подборе персонала и т.д.) и, конечно, горячо любимые всеми должностные инструкции. Все эти документы и описанные в них правила должны быть адекватными реальности и согласованными между собой. Правила, как и регулярный менеджмент вообще, должны помогать, а не мешать выполнению работы. Их не должно быть ни много, ни мало, а их должно быть достаточно для разумной регламентации деятельности организации. Дефицит правил будет мешать, но и чрезмерная формализация тоже ни к чему. Самоорганизацию еще никто не отменял. У людей должна быть определенная свобода и полномочия, чтобы выполнять работу по своему усмотрению (как лучше), а не только по правилам (как надо). Особенно это важно в каких-то новых или сложных ситуациях. Всего не пропишешь. Но если уж прописали, надо выполнять. Как известно, любое правило можно отменить, но нельзя нарушить.

Но довольно часто руководители, увлекаясь формализацией и регламентацией работы, не могут четко ответить на вопросы: а зачем все-таки им это нужно, для достижения каких целей эти правила необходимы, в чем именно они полезны и целесообразны? Чаще всего, в бизнесе директора отвечают, что регулярный менеджмент помогает им получать больше прибыли. Замечательно. Никто не спорит. Но о какой прибыли идет речь? Оперативной, тактической, стратегической? За счет чего вы собираетесь эту прибыль получать? Какие еще цели стоят перед компанией, кроме роста прибыли? Как они взаимосвязаны? Что все-таки важнее всего для организации на данном этапе ее развития? Что есть причина, а что есть следствие? При ответе на эти вопросы возникают затруднения. Чтобы их преодолеть, переходим на следующий уровень.

**Управление по целям** – это способ управления на основе четкой постановки целей и задач организации и контроля их достижения. Это еще более сложная технология управления. Управление по правилам основано на предположении, что выполнение правил (то есть *правильных действий*) с большей вероятностью приводит к *правильному результату* этих действий. Логично. Но что есть правильный результат? Каждый понимает или чувствует его по-своему. При этом правильный результат, т.е. цель деятельности, заранее не формулируется. Он оценивается уже после того, как мы его получили. И далеко не всегда этот результат совпадает с тем, что мы ожидали. Почему? Понятно, что на результаты работы влияют много разных факторов: и внешних, и внутренних, и объективных, и субъективных, и предсказуемых, и непредсказуемых. Но главная причина, мешающая достижению наших целей, это отсутствие самих целей. Мы не можем организовать *правильный процесс*, если не понимаем, для каких целей он предназначен. Он может соответствовать здравому смыслу и быть правильным в какой-то мере, но чаще всего, если нет четкой цели, этой меры явно недостаточно. Чем более туманная и расплывчатая цель, тем больше «правильных» действий для ее достижения. В пределе, если цели нет вообще, то можно делать, все, что хочешь. Все будет правильно.

Свои цели надо осознавать, а не просто о них догадываться или как-то их чувствовать. *Осознание цели повышает вероятность ее достижения.* И уже затем под правильно сформулированную цель мы организуем процесс ее достижения. В этом логика управления по целям как способа управления организацией, да и жизнью вообще.

Практически при использовании метода управления по целям в организации разрабатывается видение будущего (*vision*), формулируются стратегические и тактические цели предприятия, определяются служебные функции сотрудников (не путать с обязанностями!), разрабатываются ключевые показатели деятельности, внедряется оплата по результатам работы и другие инструменты, заточенные на достижение целей компании.

Но чтобы осознавать свои цели, надо осознавать свои ценности. Это справедливо как для организаций, так и для людей. Поэтому существует еще один способ управления – управление по ценностям.

**Управление по ценностям** – почти высший пилотаж менеджмента. На этой ступеньке речь идет о формировании и развитии корпоративной культуры. Как говорится, если мы не будем управлять культурой, то культура будет управлять нами. А культура основана на ценностях. Это наши представления или убеждения о том, что *важно* для успешной деятельности организации. Это некие приоритеты, направляющие наши усилия и внимание на определенные факторы успеха и формирующие полезные *привычки поведения*.

Смысл управления по ценностям как технологии менеджмента заключается в том, чтобы осознать ценности организации, т.е. понять, **ЧТО** действительно важно для ее успеха и процветания, и реализовать эти ценности в повседневных привычках трудового поведения сотрудников. Как-то так. Тогда люди будут работать хорошо (в смысле определенных ценностей) не потому, что их за это поощряют или наказывают, а потому что плохо работать они не умеют. Или умеют, но не хотят. Совесть не позволяет. Другими словами, правильное с точки зрения приоритетов компании поведение должно стать привычкой. А привычки, как известно, чрезвычайно инертны и устойчивы. Они управляют нашей жизнью.

Практически к инструментам управления по ценностям относятся выработка *миссии* и *идеологии* компании; разработка неформальных правил труда и отношений, закрепляемых в *корпоративном кодексе*; внедрение организационных *обыкновений* (традиций, обычаев, ритуалов), заточенных на реализацию ценностей компании; повседневное использование разнообразных *управленческих установок* (от личного примера руководителя до регламентов процессов и КРІ сотрудников), формирующих желаемые нормы поведения. Это большая работа, которой необходимо заниматься системно и методично, если мы хотим изменить культуру организации. Все это происходит непросто и небыстро. Но оно того стоит.

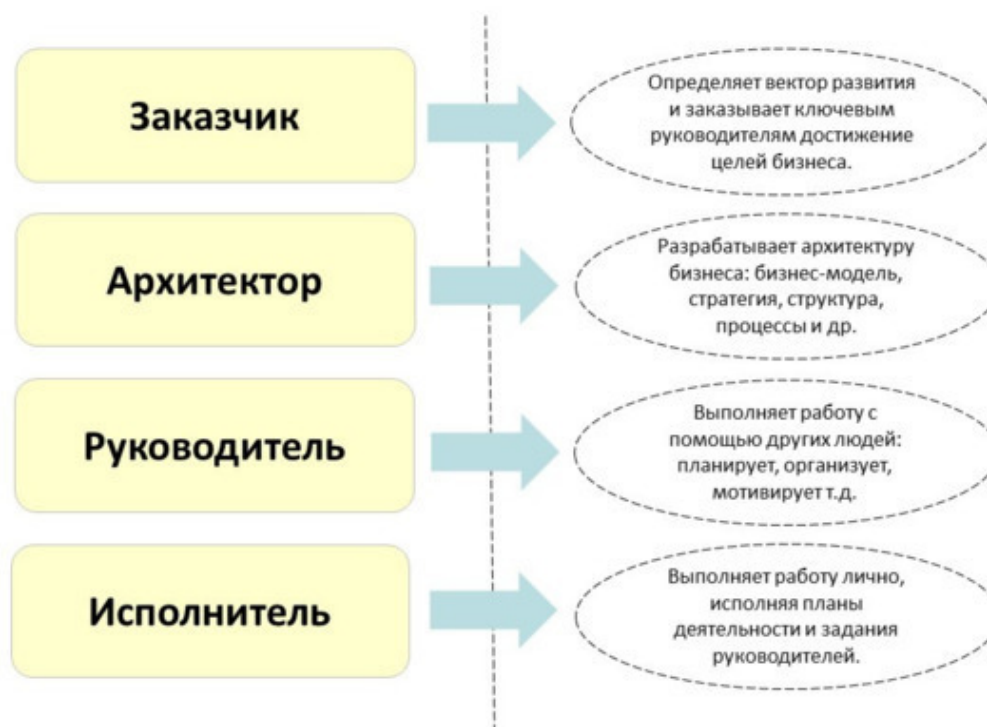
Вместе с тем, осознание корпоративных ценностей помогает осознать и сформулировать корпоративные цели. Ведь именно ценности влияют на цели. Цели компании, согласованные с ее ценностями, – это проактивные цели, обладающие высшим уровнем качества. Это цели, которые мы выбираем не по принуждению, а по собственной воле. Впрочем, о качестве целей мы еще поговорим.

**Гибкое управление** представляет собой развитие ценностного управления и основано на естественных механизмах самоорганизации и самоуправления путем делегирования сотрудникам максимально необходимых и возможных полномочий. С одной стороны, гибкое управление ориентировано на адаптацию компании к непредсказуемым изменениям внешней среды. Это т. н. *реактивное управление*. Другими словами, это гибкое и оперативное решение проблем, угрожающих компании в настоящем. С другой стороны, гибкое управление направлено на создание механизма инноваций и активного развития организации на основе постоянно действующих советов по развитию и временных проектных групп. Это т. н. *проактивное управление*. Его смысл заключается в создании и внедрении инноваций: новых продуктов, новых технологий, новых методов управления. Проще говоря, это работа на будущее компании.

Все пять способов управления организации могут мирно сосуществовать в той или иной пропорции. Но в зависимости от уровня развития компании, все-таки один из них является преобладающим.

## Ваша роль в бизнесе Урок 17

### Роли в бизнесе



Итак, в предыдущем уроке мы рассмотрели пять способов управления компанией. Это своеобразные ступени в развитии организации и ее системы управления. Но независимо от того, на каком уровне находится ваша организация, ее владельцы и сотрудники в процессе операционной деятельности и управления компанией могут играть различные роли.

Это роли заказчика, архитектора, руководителя и исполнителя. Впервые подобное описание ролей встретил в книге Михаила Рыбакова (9).

В роли **заказчика** выступает владелец (или несколько владельцев) бизнеса. В этой роли он определяет видение будущего компании, вектор ее развития и заказывает ключевым руководителям достижение целей бизнеса. Если вы собственник компании и желаете выйти из оперативного управления, то вы должны стремиться к тому, чтобы играть исключительно роль заказчика. К этому прийти непросто, и обычно владельцам бизнеса приходится играть еще и другие роли. Чаще всего собственники совмещают роль заказчика с ролями архитектора, руководителя и даже исполнителя.

В роли **архитектора** вы работаете как проектировщик или дизайнер своей компании и разрабатываете архитектуру бизнеса. В процессе проектирования вы лично или в составе управленческой команды должны разработать бизнес-модель компании, корпоративную и конкурентную стратегии, стратегические и тактические цели, организационную структуру, описать ключевые процессы и так далее. Здесь работы очень много.

В роли **руководителя** вы занимаетесь управленческой деятельностью, т.е. выполняете работу с помощью других людей: планируете, организуете, мотивируете, координируете, контролируете, обучаете и развиваете, передаете информацию, принимаете решения. Вы, как собственник, можете быть активно вовлечены в процесс управления. И это хорошо, если вы получаете от этого удовольствие и радость. В этом случае надо постоянно работать над своей управленческой квалификацией и осваивать разнообразные инструменты управления, чтобы выполнять свою работу профессионально. В противном случае играть роль руководителя – не самая лучшая идея, и лучше поручить ее кому-нибудь другому.

В роли **исполнителя** вы «работаете работу», исполняя планы деятельности и задания руководителей. Эта роль может быть довольно сложной, но она отведена для специалистов, но не для менеджеров и, тем более, не для владельцев бизнеса. Каждый должен заниматься своим делом.

Примерно так. А какие деловые роли играете Вы в своей деятельности и устраивает ли Вас сложившееся распределение ролей в вашей компании?

## Две формы власти в организации Урок 18



Продолжим изучение первой темы. В предыдущем уроке мы рассмотрели роли, которые могут играть собственники и сотрудники (в т.ч. наемные руководители) компании. Эти роли определяют две ключевые формы власти в организации: законодательную и исполнительную, также описанные в книге (9).

**Законодательная власть** отвечает за разработку стратегии, политик, систем, правил, технологий, нововведений. Другими словами, ее функция – это развитие организации. С этой целью в компании может быть создан *штаб по развитию* или стратегический совет, включающий в себя владельцев, ключевых руководителей/сотрудников и внешних *экспертов*. Задача этого штаба – формирование стратегии и управление деятельностью временных *рабочих групп*, отвечающих за реализацию определенных проектов развития предприятия. Более того, в компании может быть создана специальная должность «Директор по развитию» с целью координации и оперативного управления разнообразными проектами развития, например, по разработке новых видов продуктов, внедрению информационных систем, разработке и внедрению новых технологий (производственных, логистических, финансовых, управленческих и т.д.), обучению и развитию персонала и др. Развитием нельзя заниматься эпизодически и по мере возможности или желания. Для этого в компании должны постоянно работать «органы» законодательной власти!

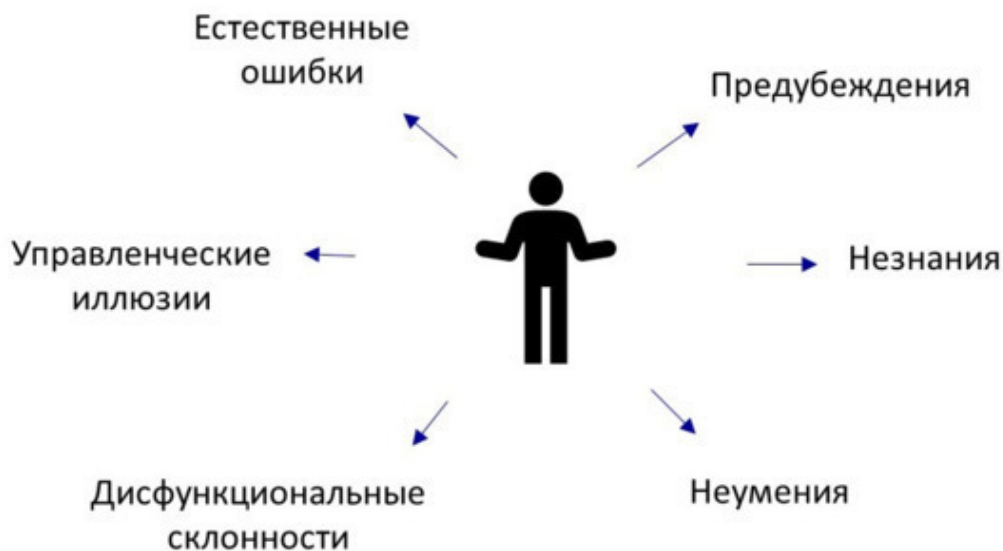
**Исполнительная власть** отвечает за эффективное исполнение рабочих процессов и проектов и практическую реализацию решений, принятых законодательной властью. Ведь

любая организация – это своеобразное государство. Все то же самое, только в меньшем масштабе. К органам исполнительной власти в организации относятся ее руководители: генеральный директор, топ-менеджеры, руководители рабочих процессов и проектов, руководители структурных подразделений. Они отвечают за эффективную операционную деятельность, за довольных и лояльных клиентов, за счастливых и мотивированных сотрудников и, как следствие, за финансовое здоровье компании. Но в отличие от государства в любой организации ее руководители могут и должны входить в различные органы законодательной власти. Развитие и операционная деятельность – это два параллельных процесса!

## Управленческие ошибки

### Урок 19

## Управленческие ошибки



Итак, мы продолжаем изучение общих основ управления. В предыдущем уроке мы рассмотрели две формы власти в организации. Но даже их наличие не защищает от разнообразных управленческих ошибок, а значит и от их негативных последствий.

Ни одна из «ветвей» власти не является панацеей. Чтобы предотвращать ошибки в деятельности руководителей, их необходимо, прежде всего, осознавать. Именно осознанность снижает риски и повышает вероятность успешного результата. А чтобы эти ошибки осознавать, их надо просто знать и понимать, почему они возникают. С этой целью полезно обратиться к опыту российских руководителей, чтобы «не ходить по полю, где разбросаны грабли».

Данный опыт собран в коллекцию управленческих ошибок руководителей. Впервые с этой коллекцией я познакомился на лекциях моего учителя проф. Пригожина А. И. (12). В дальнейшем, работая в качестве консультанта в разных организациях, я находил многочисленные подтверждения этих ошибок в деятельности руководителей компаний и структурных подразделений. Более того, удалось эту коллекцию существенно расширить и обогатить.

В настоящее время она насчитывает более 50 типичных ошибок руководителей, которые снижают эффективность управления, тормозят работу предприятия и могут перерасти в серьезные проблемы для организации. Эти ошибки можно разделить на шесть групп:

- Естественные ошибки.
- Предубеждения.

- Незнания.
- Неумения.
- Дисфункциональные склонности («вредные привычки»).
- Управленческие иллюзии.

Не буду сейчас раскрывать все ошибки в этой коллекции. Об этом мы подробно говорим на управленческих семинарах. Отмечу лишь ТОП-5 управленческих ошибок, которые (на мой взгляд и по моим наблюдениям) наиболее часто встречаются в деятельности российских руководителей:

**1. Неприязнь к управленческим технологиям.** Большинство руководителей управляют «вручную» на основе выдачи заданий и контроля их исполнения, не используя проверенные на практике методики целеполагания, описания рабочих процессов, планирования и контроля, командной работы и многие другие.

**2. Демотивирующий стиль руководства,** т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений. Большинство руководителей действует по принципу: «отсутствие наказания – это уже поощрение!».

**3. Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет».** Большинство руководителей не умеют распределять нагрузку и задачи среди подчиненных, перегружая работой лучших в то время, как остальные отсиживаются за их спинами или имитируют бурную деятельность.

**4. Вера в непогрешимость своих решений,** убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты. Другими словами, «я все решаю правильно, виноват кто-то другой».

**5. Культ материального стимулирования,** сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, штрафам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала, убежденность в том, что «люди работают только ради денег».

К чему приводят эти ошибки? Я думаю, вы и сами об этом догадываетесь.

## Чем болеют российские предприятия? Урок 20

### Организационные патологии *Чем болеют российские предприятия?*



В предыдущем уроке мы рассмотрели основные ошибки руководителей, которые снижают эффективность управленческой деятельности и приводят к многочисленным сложностям в работе компании. Но от ошибок никто не застрахован. Главное, их осознавать и стараться не повторять. В противном случае ошибки могут превратиться в тяжелые болезни или т.н. *организационные патологии*, избавиться от которых гораздо и гораздо сложнее.

Также как нет абсолютно здоровых людей, также нет и абсолютно здоровых организаций. И это нормально. Ненормально не замечать болезни, не заниматься их профилактикой и лечением. В этом случае патологии будут лишь обостряться, углубляться и в самой тяжелой форме могут привести к гибели организации. Чтобы этого избежать, надо их хотя бы осознавать. А для этого надо знать их названия, симптомы и причины. Ну и, конечно, принимать необходимые меры и «лекарства» для их устранения.

Когда-то я с большим интересом познакомился с коллекцией организационных патологий проф. Пригожина А. И. С тех пор прошло немало времени, и проводя организационную диагностику и наблюдая за работой разных компаний, я постоянно занимался расширением этой уникальной коллекции (12). Сейчас она насчитывает несколько десятков «болезней», которыми болеют многие российские предприятия. Разумеется, не буду их все перечислять (подробно мы их изучаем на специальных семинарах и курсах по менеджменту). Отмечу лишь самые опасные из самых распространенных и самые распространенные из самых опасных.

По аналогии с ошибками, исходя из личного опыта организационной диагностики предприятий, могу выделить ТОП-10 патологий:

**1. Автаркия подразделений.** Некоторые подразделения ставят свои цели и интересы выше целей и интересов других подразделений и даже всей организации. Обособленность подразделений, их замкнутость на решении собственных задач. Отсутствует эффективное взаимодействие подразделений.

**2. Рассеивание целей.** Искажение целей организации в процессе их передачи на нижние уровни управления, наложение на общие цели личного интереса.

**3. Маятниковые решения.** Решения отменяются, потом принимаются вновь и т.д., а проблема остается.

**4. Дублирование порядка.** Руководители в своих приказах и распоряжениях повторяют должностные обязанности сотрудников.

**5. Игнорирование порядка.** Руководители отдают приказы и распоряжения «через голову» своих непосредственных подчиненных.

**6. Решения без ресурсов** («чемоданы без ручек»). Принимаются нереалистичные решения, которые невозможно выполнить на практике (из-за нехватки людей и ресурсов, жестких сроков, непредвидимых, но непредвиденных обстоятельств и т.д.).

**7. Неуправляемость.** Непредсказуемость в работе, потеря контроля над ситуацией, невозможность повлиять на развитие событий, хроническое неисполнение управленческих решений.

**8. Телеономия.** Руководители формулируют исключительно пассивные, вынужденные цели, обеспечивающие лишь стабильность и выживание организации.

**9. Рост без развития.** Все силы уходят в «текучку» и количественный рост. Основное внимание уделяется росту в ущерб развитию организации. Отсутствуют важные качественные изменения в организации.

**10. Демотивирующий стиль руководства.** Наказания явно преобладают над поощрениями. Достижения остаются незамеченными, однако, ошибки и просчеты сразу наказываются.

Это лишь очень краткая характеристика основных патологий. Но каждая из них имеет чрезвычайно негативные и печальные последствия для организаций. Подумайте, какие именно. Организационные патологии надо знать! Их надо вовремя выявлять и лечить! А еще лучше предотвращать. Как раз для этого и предназначены разнообразные технологии и инструменты управления, о которых мы и поговорим в дальнейшем.

## Пирамида регулярного менеджмента Урок 21



Итак, в двух предыдущих уроках мы рассмотрели основные управленческие ошибки и организационные патологии, наиболее типичные для российских предприятий. Но как от них защититься? Полностью никак. Но существенно снизить риски и вероятность появления этих ошибок и болезней можно за счет «здорового образа жизни» компании, а именно – использования технологий регулярного менеджмента.

Их применение обеспечивает переход от «ручного управления» и микро-менеджмента к созданию системы управления с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

Какие же это технологии? Их очень много. Но, исходя из опыта управленческого консультирования, могу выделить десять базовых технологий, которые можно представить в виде своеобразной «пирамиды» регулярного менеджмента и внедрять их в систему управления «сверху вниз», переходя от более общих к более тонким механизмам настройки организации на достижение ее целей. К ним относятся:

1. **Организационная философия**, включающая миссию, видение и ценности компании.
2. **Бизнес-модель**, описывающая способ ведения бизнеса и взаимодействие всех элементов бизнес-системы в настоящем (текущая бизнес-модель) и в будущем (целевая бизнес-модель).

3. **Стратегия и цели компании** (корпоративная и конкурентная стратегии, специальные политики, «дерево целей» или стратегическая карта предприятия).
4. **Структура организации** (формальная и неформальная).
5. **Корпоративные правила** – общие правила и принципы, регламентирующие деятельность сотрудников компании.
6. **Должностной функционал** (служебные функции, должностные обязанности, права и полномочия).
7. **Описание и оптимизация рабочих процессов** (методики описания и оптимизации бизнес-процессов, разработка регламентов и рабочих инструкций).
8. **Ключевые показатели деятельности** – система метрик и KPI, включающих в себя ключевые показатели эффективности и результативности сотрудников.
9. **Система мотивации**, стимулирования и оплаты труда в организации.
10. **Компетенции и культура** – технологии развития компетенций и корпоративной культуры.

Проектирование и внедрение технологий регулярного менеджмента – сложный, итеративный и нелинейный процесс. Выше я отметил, что желательно идти последовательно «сверху вниз», но в жизни так не получается. Приходится что-то пропускать, потом возвращаться, дорабатывать, переделывать, от чего-то отказываться. Главное – чтобы этот процесс не останавливался. Работа над совершенствованием системы управления компанией должна происходить постоянно и регулярно (конечно, с перерывами на обед, на отдых и личную жизнь).

В следующих уроках мы пройдемся по всем десяти уровням нашей пирамиды, сделаем общий обзор представленных управленческих технологий и рассмотрим кратко их содержание, ключевые инструменты и особенности применения.

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ



Итак, мы переходим ко второй теме, посвященной организационной философии компании. В этой теме мы рассмотрим такие понятия, как миссия, корпоративная идеология и стратегическое видение организации.

И это не какие-то отвлеченные понятия, а мощные инструменты скрытого бесструктурного управления, способные при грамотном использовании причинить огромную пользу компании, ее собственникам, клиентам и персоналу. И к ним нельзя относиться формально. Либо разрабатываем и применяем их правильно, либо никак. Кстати, этот принцип относится ко всем технологиям и инструментам менеджмента. Ведь мы же понимаем, что опасно работать с бензопилой, если мы не умеем ей пользоваться. В управлении то же самое.

## Нужна ли бизнесу миссия? Урок 22

### Миссия компании



**Миссия** – выражение смысла бизнеса в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным изменениям в жизни социума

Итак, первый элемент организационной философии – миссия. Что же это такое? **Миссия** – выражение смысла бизнеса в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным изменениям в жизни социума. Хорошее определение. Не помню, где я его нашел. Спасибо автору.

Миссия должна выходить за пределы бизнеса! Она должна показывать, как мы *хотим* сделать этот мир лучше! Вот и все. Если же вы хотите делать лучше жизнь ваших потребителей и зарабатывать на этом деньги – это тоже хорошо. Но тогда никакая миссия вам не нужна. Работайте и будьте счастливы.

Миссия показывает вклад организации в развитие отрасли, города, страны, общества. Это не благотворительность и не социальная ответственность. Хотя они безусловно важны как средства реализации миссии. Главное в миссии – влияние на окружающий мир посредством своей *деятельности*. Миссионерские бизнес-организации тоже зарабатывают деньги, удовлетворяя потребности своих клиентов и покупателей. Но влияние таких организаций идет дальше решения проблем клиентов. Они претендуют на особую социальную роль в обществе.

А имеет ли миссия практическое значение? Конечно. Хорошая, яркая, запоминающаяся миссия создает неповторимый образ компании, выделяя ее среди конкурентов; привлекает внимание клиентов, партнеров, инвесторов, поставщиков; повышает доверие к организации; создает дополнительную энергетику и мотивацию у сотрудников... Все это через нехитрую цепочку причинно-следственных связей приводит и к росту финансовых результатов. Не сразу, конечно. Но все же.

Миссия может быть и невыполнима. Ничего страшного. Это не цель. Это процесс, это путь. Но наличие миссии предполагает, что вы ЧТО-ТО еще делаете, кроме того, что делают все, и КАК-ТО по-другому делаете то, что делают другие.

Хотите примеры миссий? Мы их подробно рассматриваем на семинарах и учебных курсах по менеджменту, стратегии и целевому управлению бизнесом (Приложения 2, 3).

Не торопитесь формулировать миссию только потому, что об этом написано в учебниках по менеджменту. Подумайте, нужна ли она вам сейчас? Если миссию сформулировать ярко и глубоко, она будет честно служить вам многие годы и медленно, но верно, вести вашу компанию к процветанию и успеху. Это очень сильный, но инерционный инструмент управления.

## Корпоративная идеология

### Урок 23

## Ценности организации



В предыдущем уроке мы рассмотрели первый элемент организационной философии – миссию компании. К сожалению, под влиянием многих учебников по менеджменту ее часто путают с бизнес-идеей или ценностным предложением. Кто пропустил или прогулял этот урок, вернитесь, почитайте.

Но миссия (если она есть) неотделима от ценностей. Нашей жизнью управляют ценности. Мы можем их осознавать или не осознавать, но ценности, тем не менее, незримо ведут нас по жизненному пути и приводят к достижению вполне зримых результатов. Либо не приводят. Но, как известно, отсутствие результата – это тоже результат. Что же это такое – **ценности**?

Понятие это – тонкое, воздушное, иррациональное и не поддается четкому определению. Вероятно, это нечто важное в жизни человека. Это то, на что мы, прежде всего, обращаем внимание, чему уделяем свое время, ради чего жертвуем силы и энергию. Это то, к чему мы стремимся и стараемся осуществить. Это то, чего мы хотим и страстно желаем, чтобы это было в нашей жизни. Это наши жизненные ориентиры и приоритеты. Это наиболее значимые критерии выбора, предопределяющие наши решения в разнообразных жизненных ситуациях. Это наши представления о том, что должно и лучше. Это наши представления о счастье и совершенстве. Это основа нашей картины мира.

Система ценностей складывается у любого человека. Ценности как идеальные устремления и представления определяют наши цели и действия. Ценности первичны. Цели вторичны.

Примем за аксиому, что любой разумный человек – каждый по-своему, в меру своих возможностей и масштаба, более или менее успешно – ведет целенаправленную деятельность. Стало быть, наши ценности – это фундамент наших жизненных успехов и неудач. И вероятность успеха, вообще говоря, будет выше, если мы свои ценности хотя бы *осознаем*, дабы не ставить перед собой заведомо недостижимые цели и априори обрекать себя на неудачу.

Движение к совершенству – это способность *управлять* своими ценностями, осознанно менять жизненные приоритеты и перестраивать картину мира всякий раз, когда она перестает соответствовать реальности. Ценности крайне инерционны. Жизнь изменяется на порядок быстрее. Часть ценностей, безусловно, инвариантна к любым жизненным коллизиям и переменам. Это основа, фундамент. Например, добро, любовь, справедливость. Их разрушение приводит к духовной гибели человека. Однако, другая часть ценностей может и должна изменяться. Например, деньги, время, удовольствие, стабильность, честность, обязательность и т. д. Это *управляемые* ценности. Они могут наращивать или снижать собственный вес или, вообще, «входить» и «выходить» из системы ценностей человека. Это то, что мы обычно называем «переоценкой ценностей». Это наш выбор. Но выбор крайне сложный, мучительный и подвластный далеко не всем. Подчас сама жизнь подталкивает нас к этому выбору.

Но сейчас не об этом. Обсудим *феномен корпоративных ценностей*. А если еще точнее, ценностей бизнес-организаций. Давайте рассуждать логически. Всякая деловая организация создается для достижения определенных целей. Другое дело, что создатели организации далеко не всегда и далеко не все цели своего детища могут уразуметь. Это приходит по мере взросления и компании, и ее владельцев. И с опытом приходит понимание, что организация – система многоцелевая. Она служит не только инструментом обогащения и роста социального статуса ее собственников, как это чаще всего представляется в процессе «зачатия» и зарождения. Оказывается, что бизнес-организация должна еще служить и другим людям. Носителями целей в бизнес-организации, помимо владельцев, выступают и персонал, и руководители, и сам *бизнес* в лице покупателей, поставщиков, инвесторов, органов власти, населения и даже конкурентов. Когда организация рождается и начинает свою деятельность, очень скоро выясняется, что всем от нее что-то надо, все от нее что-то требуют. Интересно, как они вообще жили раньше, когда организации не было?? Так или иначе, это факт. Цели бизнес-организаций постепенно вырисовываются с учетом интересов различных групп влияния. Это и есть *их* цели! Организация не свободна, она себе не принадлежит, ибо вынуждена «обслуживать» носителей своих целей.

Но цели формируются под влиянием ценностей. Чьих ценностей? Вероятно, тех же самых лиц, кто втянут в орбиту бизнеса и заинтересован в результатах работы организации. Они, сами того не ведая, проецируют собственные ценности на ценности нашей организации. Возникает гремучая смесь разнородных ценностей, зачастую несовместимых и противоречивых. Как, например, можно примирить такие ценности, как «безопасность» и «рост бизнеса», хотя обе они служат интересам владельцев? Или «предприимчивость, риск» (ценности от собственников) и «стабильность, уверенность в будущем» (ценности от персонала)? Или «порядок, дисциплина» (ценности от руководителей) и «творчество, свобода» (ценности от персонала)? Или «качество, клиентоориентированность» (ценности от потребителей) и «темп, скорость» (ценности от собственников)? Или «доходность, прибыльность» (ценности от собственников) и «стратегичность, управляемость» (ценности от руководителей)? Подобные дилеммы можно продолжить. Все эти ценности в той или иной мере противоречат друг другу и отчасти реализуются за счет своих «оппонентов».

Что же делать? Существует ли такая система деловых ценностей, которая устраивает всех и обеспечивает успех организации? Вопрос непростой. Сразу на память приходит известный философский закон о единстве и борьбе противоположностей. Вероятно, стихийно так оно и происходит. Ценности сталкиваются, конфликтуют, борются. Из этой борьбы рождаются новые ценности. Так формируется и эволюционирует организационная культура. Это долгий и тернистый путь. Не секрет, что на этом пути большинство создаваемых предприятий не доживают до счастливого и гармоничного будущего. Мы знаем истории успеха десятков и сотен бизнесов. Но мы не знаем истории неудач тысяч и десятков тысяч компаний, не сумевших найти разумный баланс ценностей в ходе своей эволюции. Может быть, бизнес-организациям имеет смысл помочь осознать и сформулировать свои ценности, не отдавая их на волю случая и «естественного отбора»? Кто должен это делать? Только руководители. То есть люди, которые ежедневно «варятся» в бизнесе, тонко чувствуют его нюансы и настроения. Консультанты здесь бессильны. Они могут лишь предложить методику, но не могут наполнить ее содержанием.

Чтобы навести порядок в ценностях, их полезно для начала привести в систему. Например, можно построить *иерархию ценностей*. Иерархия ценностей предприятия во многом напоминает пирамиду потребностей Абрахама Маслоу. Ведь потребности и ценности – «одного поля ягоды». А любое предприятие как социальный организм подобно живому организму, поскольку рождается, живет, развивается по тем же самым законам. Есть такая красивая метафора. И она помогает лучше понять природу организаций.

Рассмотрим иерархию ценностей и разделим их на три уровня (14).

Первый уровень – **базовые ценности**. Это ценности, жизненно важные и необходимые для *выживания* предприятия. Если их не будет, то судьба у организации будет сложной и недолгой. Они подобны первичным, базовым потребностям по А. Маслоу. Но только лишь подобны, поскольку имеют совсем иное содержание и смысл. Какие же эти ценности? Рискну предположить, что их как минимум три: управляемость, качество, развитие.

Второй уровень – **прикладные ценности**. Эти ценности важны для *успеха* предприятия. В зависимости от особенностей бизнеса к ним могут относиться инновационность, проактивность, доверие, обязательность в отношениях, командность в работе, конкурентность, бесконфликтность, эффективность, профессионализм, безопасность, бережливость, креативность, оптимизм, время, дисциплина, честность, этичность, синергия, лидерство и др. Прикладные ценности подчеркивают те или иные *критические факторы успеха*, учитывая специфику отрасли и рынка предприятия.

Третий уровень – **ценности-идеалы**. Они важны не для выживания или успеха организаций, а важны потому, что собственники или руководители считают их важными. И все тут. Никаких комментариев. Это ценности *миссионерские*. Они выходят за пределы бизнеса. Например, национальные интересы; служение обществу; конкурентоспособность страны; развитие отрасли, города, региона, человека; здоровье нации; нравственность; духовность; справедливость; законность. Ценности-идеалы присущи тем предпринимателям, кто видит смысл своей жизни не только в самой жизни, а в чем-то еще, выходящим за пределы жизни.

Так формируется **корпоративная идеология**. Это система идеалов, прикладных и базовых ценностей, определяющих цели и судьбу предприятия. Ценности – это то, что важно для бизнеса. Это то, что обеспечивает его выживание, успех и выполнение миссии.

Такой вот длинный получился урок. Тем не менее, к ценностям мы еще вернемся в теме по организационной культуре.

## Стратегическое видение Урок 24

### Стратегическое видение



Итак, в предыдущих уроках мы рассмотрели два элемента организационной философии – миссию и ценности предприятия.

Но к философии организации относится еще и **стратегическое видение** или *образ желаемого будущего* (VISION) компании. Когда организация имеет VISION, включается метафизический механизм *самоисполняющихся пророчеств* или *эффект Пигмалиона*, ибо, как гласит известная восточная мудрость, «не мы движемся к будущему, отталкиваясь от прошлого, а будущее вытаскивает нас из прошлого и притягивает к себе». А если этот образ существует не только в голове у собственника, но и разрабатывается «всем миром» или хотя бы тиражируется по всей организации, то эффект Пигмалиона дополняется эффектом *синергии*, когда все сотрудники начинают подсознательно действовать, думать, стоять, сидеть, лежать в направлении одной общей цели.

Как разработать VISION? Очень просто. Для этого надо ответить всего на один **главный вопрос**: *какой мы желаем видеть свою компанию через 5-10-15 лет?* Горизонт целеполагания можно выбирать исходя из размеров компании, динамики рынка, амбиций владельцев и топ-менеджеров. Это работа увлекательная и творческая. В итоге мы должны получить интересный, легко читаемый и вдохновляющий текст с интересными метафорами, убедительными аргументами и надежными фактами.

Практические вы можете написать или изобразить VISION где угодно и как угодно: на коленке, на салфетке, на туалетной бумаге, в текстовом редакторе, на стикерах и т. д. Раскрепостите ваше сознание, дайте волю творчеству и даже фантазии, и попытайтесь ответить

на главный вопрос. А если сознание не раскрепощается, и вопрос «не отвечается»? Тогда на помощь может прийти специальная методика, согласно которой стратегическое видение разрабатывается по четырем измерениям:

1. Стратегические вызовы.
2. Масштаб бизнеса.
3. Конкурентный облик.
4. Стратегические изменения.

Оформите VISION в виде интересного, изящного, эмоционального и метафоричного текста. Дополните его какими-нибудь схемами, картинками, рисунками. Этот текст может занимать 2-3-4 странички формата А4, но в данном случае размер не имеет значения. Главное, чтобы он увлекал и «цеплял» своих читателей. VISION должен быть амбициозным и вдохновляющим. Он не должен привязываться к сегодняшним возможностям фирмы, а напротив, как можно дальше отрываться от них. Это отрыв от текущей реальности, отрыв грандиозный и существенный.

Для разработки VISION вы можете провести стратегическую сессию в составе управленческой команды вашего предприятия и затем постоянно его обновлять и корректировать (Приложение 4).

## ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



Итак, в предыдущей теме мы поговорили о том, как разрабатывать организационную философию: миссию, корпоративную идеологию, стратегическое видение. Далее, исходя из VISION, «прокачиваем» бизнес-модель компании. При этом важно построить не только *текущую* бизнес-модель («как есть»), но и *целевую* бизнес-модель («как надо»), включающую стратегические и/или тактические изменения в ближайшие 1-3-5 лет. Но что такое бизнес-модель?

# Что такое бизнес-модель?

## Урок 25

### Что такое бизнес-модель?

**Бизнес-модель** – это модель бизнеса, описание его устройства и функционирования.

**Бизнес-модель** служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

**Бизнес-модель** отражает логику действий компании, направленных на получение прибыли.



<b>Партнеры и поставщики</b> «Какие компании являются поставщиками? Кто наши конкуренты? Какие ресурсы не использованы? Какие возможности и угрозы?»	<b>Виды деятельности</b> «Какие виды деятельности требуют наибольшей деятельности? Какие продукты производятся?» <b>Ключевые ресурсы</b> «Какие ключевые ресурсы нужны для нашего бизнеса?»	<b>Ценностное предложение</b> «Какие основные проблемы? Какие проблемы? Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта?»	<b>Взаимодействие с клиентами</b> «Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта?» <b>Каналы сбыта</b> «Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта?»	<b>Целевые группы клиентов</b> «Для каких клиентов? Какие каналы сбыта? Какие каналы сбыта?»
<b>Структура расходов</b> «Какие наиболее важные расходы? Какие наиболее важные расходы? Какие наиболее важные расходы?»		<b>Структура доходов</b> «За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Какие бизнес-модели? Как они будут работать?»		

Бизнес-модель показывает устройство вашего бизнеса и отражает логику действий организации для получения прибыли. Наша бизнес-модель – это картинка того, как мы работаем и зарабатываем деньги. Это своеобразный «каркас», в пределах которого протекают процессы управления организацией.

Можно очень эффективно управлять компанией в рамках неудачной бизнес-модели. Результата не будет. А бывает и так, что даже без какого-либо разумного управления, компания имеет бешеную прибыль. Почему? За счет удачной бизнес-модели.

Построение бизнес-модели – отправная точка и для разработки стратегии. Честно построив бизнес-модель своей компании «как есть», а не «как хочется», мы видим свой бизнес как «на ладони», понимаем, что у нас есть, а чего нет, и часто приходим к выводу, что дальше так жить нельзя. *Осознание* – двигатель прогресса! Только осознав этот мир, мы можем изменить его к лучшему. И это верно для всего, в том числе, для мира людей, организаций и бизнеса. Поэтому и размышления о стратегии также следует начинать с рефлексии по поводу существующей бизнес-модели организации.

Бизнес-модель описывает ключевые элементы реальной бизнес-системы и связи между ними:

– *Целевые группы клиентов.* Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны?

– *Взаимодействие с клиентами.* Как мы привлекаем и удерживаем клиентов? Какие отношения с ними установлены?

– *Каналы сбыта.* Какие каналы сбыта желательны для наших клиентов? Как мы с ними взаимодействуем? Какие из них наиболее выгодны?

– *Ценностное предложение.* Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие потребности удовлетворяем? Что важно для наших клиентов?

– *Виды деятельности.* Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Что мы делаем? Какие продукты производим? Какие услуги оказываем?

– *Ключевые ресурсы.* Какие ключевые ресурсы нужны для нашего бизнеса? Какие мы имеем нематериальные активы, инфраструктуру, технологическую базу?

– *Партнеры и поставщики.* Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ресурсы мы получаем от партнеров и поставщиков? Чем они занимаются?

– *Структура доходов.* За что клиенты действительно готовы платить? За что они платят в настоящее время? Каким образом платят? Как они бы предпочли платить?

– *Структура расходов.* Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие виды деятельности и ресурсы требуют наибольших затрат?

На практике удобно ответить на эти вопросы, заполнив **шаблон бизнес-модели**. Это лучше делать в управленческой команде, привлекая к обсуждению всех ключевых руководителей и специалистов компании. Такой шаблон был впервые предложен в известной книге А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей» (11), и он действительно служит весьма удобным инструментом для сбора и отображения идей участников обсуждения. Обычно использую его при работе со своими клиентами.

При разработке целевой бизнес-модели крайне важно моделировать *взаимосвязи* между элементами разных блоков и при внесении изменения в любой из них проводить «веерные» изменения по всему шаблону. Ведь в жизни все взаимосвязано, а модель – это отражение жизни. Например, компания – дистрибутор высокотехнологичного медицинского оборудования, работающая по госконтрактам, решила открыть собственный сервис по ТО и ремонту данного оборудования и выйти на т.н. свободный рынок. Как следствие, в шаблоне бизнес-модели появился новый вид деятельности, автоматически потянувший за собой новые элементы в других блоках: новую группу клиентов (частные медицинские центры), новых партнеров, новые методы продвижения, каналы сбыта, ценностное предложение, структуру доходов и расходов.

Таким образом, в итоге мы должны получить целевую бизнес-модель компании как основу для совершенствования ее структуры и формулирования стратегических целей с последующим выходом на «должностной функционал» и систему KPI сотрудников.

Безусловно, сам шаблон бизнес-модели ни в коей мере не является инструментом планирования. Он служит лишь удобным средством для визуализации и фиксации стратегических или тактических решений, принятых руководителями с помощью интуиции, опыта, личных ценностей (что чаще всего и происходит на практике) или на основе известных методик (например, старого доброго SWOT-анализа и др.). Кроме того, как показывает опыт, наиболее точно и оперативно построить бизнес-модель компании помогает цифровой **конструктор бизнес-модели** (Приложение 8). Попробуйте. Очень удобно.

Более подробно содержание и технологию разработки бизнес-модели мы изучаем на семинарах и учебных курсах по общему и стратегическому менеджменту, а также на специальной стратегической сессии, посвященной разработке текущей и целевой бизнес-модели компании (Приложение 4).

## Типы бизнес-моделей

### Урок 26



В предыдущем уроке мы поговорили о том, что такое бизнес-модель компании, из каких элементов она состоит, и как ее построить.

Но при разработке и оптимизации бизнес-модели очень важно понимать, какой бизнес в принципе вы хотите построить, какую ценность создавать для ваших клиентов, и на чем вы планируете зарабатывать. Здесь возможны разнообразные варианты, и чтобы разобраться во всем этом многообразии, полезно знать основные типы бизнес-моделей. Тогда вы сможете более точно и осознанно определить, где вы находитесь сейчас, и спланировать маршрут трансформации вашей компании.

Типологию бизнес-моделей можно разработать по двум критериям: охвату транзакций и кастомизации предложений (6). Получаем четыре типа:

1. **Бизнес-модель, ориентированная на продукт:** стандартные продукты и услуги, предлагаемые в большом объеме и многим клиентам. Например, строительство стандартных загородных домов по типовым проектам.

2. **Бизнес-модель, ориентированная на платформу:** объединяет большое количество независимых поставщиков и покупателей стандартных продуктов и услуг. Например, создание маркетплейса, объединяющего большое количество потенциальных покупателей.

лей недвижимости и строительных компаний, предлагающих стандартные загородные дома по типовым проектам.

**3. Бизнес-модель, ориентированная на проект:** индивидуальные предложения продуктов или услуг, которые, как правило, разрабатываются при активном участии клиентов. Например, строительство загородных домов по индивидуальным проектам клиентов.

**4. Бизнес-модель, ориентированная на решение:** индивидуальные комплексные решения для клиентов, включающие широкий ассортимент продуктов и услуг («принцип одного окна»). Например, предоставление всего комплекса услуг, связанных с дизайном и благоустройством территории, интерьером помещений, покупкой мебели и т. д.

Если вы определили свой «квадрат», где вы находитесь сейчас, вы можете продумать план трансформации бизнес-модели или по вертикали (в южном или северном направлении), или по горизонтали (в восточном или западном направлении), или даже по диагонали (например, на северо-восток и т.д.).

Конечно, возможны *смешанные бизнес-модели*, включающие в себя элементы некоторых или даже всех четырех типов. Но это очень сложно и рискованно. При необдуманном усложнении бизнес-модели ваша компания может просто «порваться» изнутри. Поэтому выберете свой базовый тип и при необходимости постепенно усложняйте, но не увлекайтесь. Сила в простоте.

## ТЕМА 4. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ



Если вы осознали, построили и описали бизнес-модель вашей компании, самое время подумать о ее стратегии и стратегических целях, ибо бизнес-модель не отвечает на все вопросы стратегического управления. В этой теме мы рассмотрим понятие и содержание стратегии компании, технологию управления по целям и, в частности, методику формулирования стратегических целей и построения стратегической карты предприятия с последующей «оцифровкой» и каскадированием целей до уровня подразделений и сотрудников.

## Что такое стратегия?

### Урок 27

## Что такое стратегия?



Итак, мы с вами начали новую тему, посвященную стратегии и целям компании.

Для начала, хочу выразить крамольную мысль о том, что наличие стратегии, с моей точки зрения, не является обязательным и неперенным условием успешности компании, вообще, и эффективности менеджмента, в частности. Все это может быть и без стратегии. Правда, недолго. Наличие стратегии, хотя бы в самом общем виде, повышает шансы организации на успех и выживание в этом сложном и переменчивом мире. Ведь стратегия – это система ключевых ориентиров и приоритетов. А как жить без приоритетов? Как принимать решения? Ведь наши ресурсы всегда ограничены. Как говорится, «мы можем все, но не можем все сразу». Поэтому стратегия жизненно необходима. Другое дело, она не должна быть «смирительной рубашкой», ограничивающей возможности компании.

Но что же это такое – стратегия? Не претендуя на новизну, использую следующее определение: «стратегия – система долгосрочных целей и способов их достижения, обеспечивающих сохранение и развитие организации».

Хорошая стратегия должна отвечать на три группы вопросов:

**1. Где мы находимся сейчас?** Что мы делаем? Каким бизнесом занимаемся? Что происходит в нашем окружении? Какие изменения во внешней среде нам угрожают или, напротив, создают новые возможности? Что мы собой представляем? Какие у нас конкурентные преиму-

щества и недостатки? Сильные и слабые стороны? Отвечая на эти вопросы, мы осматриваемся вокруг и оцениваем самих себя, чтобы понять наше исходное стратегическое положение, как отправную точку для движения вперед.

**2. Где мы желаем оказаться в будущем?** Чем мы хотим заниматься? Какое положение на рынке занимать? Какими мы хотим быть? Какими преимуществами обладать? Что иметь или не иметь? С кем дружить или конкурировать? И так далее. Это вопросы, помогающие нам осознать свое желаемое будущее, как наиболее общую цель деятельности фирмы.

**3. Какие действия надо предпринять, чтобы перейти из настоящего в желаемое будущее?** Как преобразовать наш бизнес? В каких изменениях нуждается компания? Какие проекты необходимо финансировать и выполнять, чтобы осуществить эти изменения? Какие трудности и препятствия могут возникнуть на этом пути, и как их преодолеть?

Стратегия – это не то, что мы делаем и как мы живем сейчас. Стратегия – это то, как мы хотим жить в будущем, и что для этого необходимо предпринять. Стратегия – это наш взгляд в будущее и прокладка пути, ведущего к этому будущему. Осознав свое исходное *стратегическое положение*, мы стремимся к образу желаемого будущего – *стратегическому видению* – через достижение *стратегических целей* посредством планирования и выполнения *стратегических проектов*, руководствуясь на этом пути *миссией* и *ценностями* организации. В общих чертах, это и есть стратегия компании. По форме. Но по содержанию стратегия у всех компаний разная, если она, конечно, есть. Хотя и отсутствие стратегии – это тоже стратегия.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.