

Денис Шевчук

# Менеджмент: конспект лекций



Денис Шевчук

**Менеджмент: конспект лекций**

«Автор»

## **Шевчук Д. А.**

Менеджмент: конспект лекций / Д. А. Шевчук — «Автор»,

В книге в доступной форме излагаются основы менеджмента – науки и практики управления. Менеджмент – научно—практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления в организации (на предприятии), на государственном, муниципальном и международном уровне. Описаны вопросы карьеры и техника трудоустройства. Для студентов и преподавателей вузов, слушателей институтов повышения квалификации, структур второго образования, курсов менеджмента и бизнес—школ. А также для широкого круга читателей, желающих познакомиться с современным менеджментом, от учащихся и учителей старших классов школ до менеджеров, экономистов, инженеров, самостоятельно повышающих квалификацию. Автор книги – Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕРФИНАНС МВ», [www.deniskredit.ru](http://www.deniskredit.ru)), имеет опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т. ч. на руководящих должностях), преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 50 публикаций (статьи и книги).

© Шевчук Д. А.

© Автор

# Содержание

Введение	5
<b>ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	7
<b>1.1. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?</b>	7
1.1.1. Определения основных понятий менеджмента	7
1.1.2. Развитие представлений о менеджменте	10
1.1.3. Структура современного менеджмента	13
<b>1.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	17
1.2.1. Основные функции управления по Анри Файолю	17
1.2.2. Прогнозирование	17
1.2.3. Планирование	20
1.2.4. Создание организационных структур как функция менеджмента	23
1.2.5. Руководство	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Шевчук Денис Александрович

## Менеджмент. Курс лекций

### Введение

Первая часть посвящена общему представлению о менеджменте: основные понятия, функции менеджмента, начала теории управления, стратегический менеджмент, организационные структуры и механизмы управления. Во второй части – знакомство с конкретными направлениями менеджмента, такими, как маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление рисками, социально—экологический менеджмент. При решении практических задач менеджмента используют интеллектуальные инструменты – методы принятия решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, экспертных оценок, моделирования, контроллинга, а также использования информационных систем управления. Им посвящена третья часть учебника.

Менеджмент – это научно—практическая и учебная дисциплина, посвященная проблемам управления в организации (на предприятии), на государственном, муниципальном и международном уровне.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей институтов повышения квалификации, структур второго образования, курсов менеджмента и бизнес—школ. А также для широкого круга читателей, желающих познакомиться с современным менеджментом, от учащихся и учителей старших классов школ до менеджеров, экономистов, инженеров, самостоятельно повышающих квалификацию.

Автор книги – Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕР-ФИНАНС МВ», [www.denishevchuk.narod.ru](http://www.denishevchuk.narod.ru)), имеет опыт работы в банках, коммерческих и государственных структурах (в т. ч. на руководящих должностях), преподавания различных дисциплин в ведущих ВУЗах Москвы (экономические, юридические, технические, гуманитарные), два высших образования (экономическое и юридическое), более 50 публикаций (статьи и книги).

В настоящее время возросло значение образования и самообразования. Умные люди живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных. До последнего времени считалось, что на продолжительность жизни человека в основном влияют три фактора: наследственность, образ жизни и экология. Однако ученые пришли к выводу, что умные живут дольше и меньше болеют. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем смертность малообразованных. Оказывается, мозг без нагрузки стареет гораздо быстрее. Ученые давно объясняют различия в состоянии здоровья разных людей их принадлежностью к разным социальным группам и разницей в уровне благосостояния. Британские ученые дополнили эту концепцию новыми данными. Оказывается, уровень интеллекта также влияет на состояние здоровья людей. Чем выше уровень интеллекта у ребенка, тем больше шансов у него прожить дольше. Оказывается, что «мальчики—очкарики» – наиболее выгодные женихи и предпочтительные мужчины—производители потомства. Предполагается, что спрос на «ботаников» у представительниц прекрасного пола резко возрастет. До революции в России наличие очков было признаком ума, состоятельности, интеллигентности, благородного происхождения. Сейчас интеллектуалов ценят во всем мире, переманивают из других стран (утечка мозгов), они являются основным фактором экономического роста и благосостояния нации. В России богачи – в основном хорошо образованные люди. Две трети из них имеют высшее образование. У большинства – 86 % – родители принадлежат к интеллигенции. Среди «капитанов» российского бизнеса практически отсутствуют

люди без высшего образования. Ученые в качестве определяющих выделяют три основных критерия, влияющих на продолжительность жизни: наследственность (до 20 %), образ жизни (до 55 %) и экологические факторы (20 %). При этом в показателе «образ жизни» на первых местах находятся материальный доход и уровень образования. Кстати, в странах Запада в своей практике страховые компании, оценивая при помощи тестов потенциальную продолжительность жизни клиента, обязательно включают эти показатели в вопросник. Уровень материального благополучия оказывает значительное влияние на образ жизни. Люди с меньшими доходами чаще болеют и реже прибегают к медицинской помощи. Однако на здоровье человека влияют не столько самим деньги, сколько характер их использования в интересах здоровья. Например, люди с более высокими доходами имеют возможность получить лучшее образование. В свою очередь, смертность людей с высоким уровнем образования примерно в 1,5–4 раза ниже, чем в группах с низким уровнем образования. Считается также, что человеческий мозг без нагрузки стареет значительно быстрее. Вывод: выгодно заниматься повышением образования и самообразования (изучение профессиональной и общеобразовательной литературы).

# ЧАСТЬ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Начнем с определения основных понятий, затем кратко рассмотрим историю и современное состояние менеджмента.

### 1.1.1. Определения основных понятий менеджмента

В англо—русском словаре есть слова *manage* (заведовать, руководить), *manager* (заведующий, правитель), *management* (управление).

**Термин «менеджмент».** Он уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент – всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Управление – такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем». К этому надо добавить, что целеполагание, т. е. выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению. Более того, целеполагание – одна из основных обязанностей менеджеров, особенно первых руководителей.

Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их.

1) Менеджмент понимается как *вид трудовой деятельности*. Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления. Коротко говоря, процесс управления – это непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.

2) Менеджментом называют сам *процесс управления*, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических и/или экспертных методов. При этом могут быть использованы соответствующие технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.

3) Менеджмент – это *орган управления*, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.

4) Под менеджментом понимают *категорию людей*, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления (начальники).

5) Менеджмент – это *научная дисциплина*, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономи-

ческих наук. Проводятся научно—исследовательские работы, выпускаются журналы и книги, защищаются диссертации по менеджменту.

6) Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают *практику реального управления* и ее осмысление.

6) Менеджмент – это не только наука, но и *искусство* управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

7) Наконец, менеджмент – это *учебная дисциплина*, посвященная управлению. В России менеджменту учат всех студентов экономических специальностей. О нем рассказывают будущим инженерам, геологам, медикам, социологам и др. Все чаще с менеджментом знакомят и школьников.

Все рассмотренные понимания термина «менеджмент» (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

**Менеджер – кто это?** В соответствии со словарем менеджеры – это начальники, которые управляют подчиненными. Среди них – бригадиры, заведующие секторами и другие линейные руководители. Другой тип начальников – руководители предприятий и организаций, органов государственной власти и муниципального самоуправления. Их называют «топ—менеджерами» (от англ. *top – managers*) – высшими менеджерами. Между линейными менеджерами и топ—менеджерами обычно имеется среднее звено – начальники цехов, отделов, служб. Среднее звено командует линейными менеджерами и подчиняется топ—менеджерам.

Особая роль топ—менеджеров состоит в том, что именно они принимают окончательные решения и определяют цели предприятия или организации. Остальные менеджеры выполняют их решения.

Напомним, что согласно статье 132 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) «предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности» (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т. е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

В настоящее время ошибочно менеджерами иногда называют и еще одну категорию работников, профессиональная деятельность которых состоит в постоянных контактах с людьми. Должности таких работников именуется, например, «офис—менеджер» или «менеджер торгового зала». ***Подчиненных у таких «менеджеров» нет, что и является ошибкой, т. к. это просто специалисты!***

**Каждый – сам себе менеджер.** Любой человек, за исключением младенцев и лежачих больных, вынужден управлять своими делами, планировать и распределять свое время. Основной ресурс каждого из нас – время. Можно им распорядиться с пользой, можно потратить без какого—либо результата. Рационально управлять своими делами – своей производственной деятельностью и своей жизнью в целом – основа успеха для любого из нас.

Менеджер – наемный управленец, начальник! Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

Другими словами, каждый человек в определенной степени является менеджером. Он управляет самим собой. Из этого следует, что знание основ менеджмента полезно каждому.

Включенные в настоящее издание сведения и методы можно с успехом применять для повышения эффективности своей личной деятельности.

Однако термин «менеджер» обычно противопоставляется термину «исполнитель». Другими словами, в обычном словоупотреблении «менеджер» – это руководитель, у которого есть хотя бы один непосредственный подчиненный или которому делегирована часть полномочий вышестоящего руководителя.

**Менеджеры и предприниматели.** Предпринимателями называют тех инициативных граждан, кто на свой страх и риск предпринимает какие—либо хозяйственные действия с целью получения прибыли.

В соответствии со статьей 23 ГК РФ «гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя». Гражданин может создать юридическое лицо, например, общество с ограниченной ответственностью (статья 87 ГК РФ). Напомним, что «юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету» (статья 48 ГК РФ).

Таким образом, каждый гражданин может заниматься предпринимательской деятельностью, причем используя различные юридические формы. Предприниматель принимает на себя все последствия своей деятельности, как прибыли, так и убытки (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Предприниматель, который имеет наемных работников, очевидно, является менеджером. Если же предприниматель работает в одиночку, назвать его менеджером можно только условно.

Являются ли предпринимателями наемные менеджеры? Очевидно, нет, поскольку они не отвечают своим имуществом за результаты деятельности. Это не значит, что они не имеют права проявлять инициативу, осуществлять те или иные изменения. Просто оценка их деятельности идет в других формах, чем для предпринимателей (подробнее см. Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Обратимся теперь к промежуточной ситуации, когда менеджер является одним из собственников предприятия. Сложность положения менеджера заключается в необходимости действовать солидарно со своими совладельцами. Нет свободы маневра по сравнению с классическим предпринимателем – единоличным владельцем. Такой менеджер должен раздваиваться, играя сразу две роли – собственника и наемного управляющего. Например, как собственник он заинтересован в увеличении дивидендов и уменьшении фонда оплаты труда и фонда развития производства. А как управляющий он заинтересован в прямо противоположном – в уменьшении дивидендов, увеличении фонда развития производства (как организатор производства) и увеличении своей зарплаты (как наемный работник).

Итак, с полным правом назвать предпринимателя менеджером, а менеджера – предпринимателем можно только тогда, когда речь идет об единоличном владельце предприятия, который сам им управляет и имеет наемных работников. В современных условиях такая ситуация достаточно редка и встречается в основном в малом бизнесе. Мир XXI века – это мир менеджеров и исполнителей, а не мир предпринимателей.

## 1.1.2. Развитие представлений о менеджменте

Любая целенаправленная деятельность предполагает управление. Бесспорно, что каждое живое существо управляет собой, своими мышцами и органами. Поэтому можно сказать, что менеджмент и жизнь нераздельны.

Живые существа, живущие совместно, создают более или менее сложные организационные системы, с помощью которых осуществляется управление. Это выяснили биологи, изучавшие поведение животных – обезьян, львов, кошек, птиц.

В сообществах людей всегда присутствовало управление. Главы семейств, вожди родов и племен, советы старейшин играли и играют большую роль во всех видах первобытных человеческих обществ. При появлении государств проблемы управления вышли на первый план. Отметим, что сразу же с момента появления письменности появились (и дошли до нас) записи менеджеров о проблемах управления – деловые документы, рассуждения и учебная литература. Так, древнегреческий философ Платон (в традиционной хронологии – родился в 428 или 427 г. и умер в 348 или 347 г. до н. э.) во многих своих сочинениях обсуждал вопросы менеджмента. Например, в обширной книге он сконструировал идеальную систему управления государством. Его идеи активно обсуждаются и в настоящее время.

Большую известность и практическое использование получила книга «Государь» итальянского политического мыслителя, историка и писателя Никколо Макиавелли (1469–1527). Он видел главную причину бедствий Италии в ее политической раздробленности, которую способна преодолеть лишь сильная государственная власть. Ради упрочения государства считал допустимыми любые средства.

На Руси в XVI в. был создан «Домострой» – замечательный учебник по управлению хозяйством и домом.

Большой вклад в менеджмент внесли полководцы, генералы и офицеры. Методы управления войсками проверялись самым жестким образом – в сражении с противником. «Наука побеждать» генералиссимуса Александра Васильевича Суворова (1770–1800) должна быть настольной книгой у менеджера, желающего выйти победителем в схватке с конкурентами.

Разработка методов управления производством стала актуальной с того момента, как появилось разделение труда в ходе единого технологического процесса. Очевидно, такое разделение труда необходимо при выполнении крупных проектов, например, строительстве дворцов, кораблей, крепостей, пирамид. Революционной оказалась идея стандартизации. Создание кирпича – стандартного элемента строительных конструкций – позволило резко поднять производительность в ходе строительных работ. Разделение труда – основа мануфактур. Они составляли основу производства в XVI–XVIII в. В силу узкой специализации работников и орудий труда мануфактуры способствовали углублению общественного разделения труда и подготовили переход к машинному производству.

**Научная школа менеджмента.** Начало современного периода развития менеджмента приходится на конец XIX – начало XX в. К менеджменту, прежде всего к управлению производством, стали относиться как к предмету научного изучения. Стали тщательно анализироваться бизнес–процессы, прежде всего технологические процессы, в том числе движения работников во время труда. Цель такого анализа – повышение производительности путем рационализации трудового процесса.

В начале XX в. бурный рост промышленности привел к значительной активизации работ по организации производства. Начальной точкой является создание в Московском императорском техническом училище «русского метода обучения ремеслам». Он был основан на тщательном анализе процессов выполнения тех или иных операций и конструировании наиболее рациональных рабочих процедур. «Русский метод обучения ремеслам» получил международ-

ное признание, завоевав высшие награды на выставках в Вене (1873), Филадельфии (1876), Париже (1878). По «русской системе» были созданы школы ручного труда в Вашингтоне, Чикаго, Толедо, Балтиморе и Филадельфии. Система получила распространение в Германии, Австрии, Франции, Швеции. Дальнейшее развитие привело к созданию целого направления – научной организации труда (НОТ). Существенный вклад в это направление внесли американец Ф.У. Тейлор (1856–1915), русский А.К. Гастев (1882–1941) и многие другие ученые и практики в области производственного менеджмента.

Большой вклад в менеджмент внес американский инженер и промышленник Генри Форд (1863–1947). Он построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия. Используемая им впервые в 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на их производство.

**Административная школа менеджмента** примыкает к научной школе. Она ориентирована на управление организациями, регионами, странами.

Принципиально важный вклад в менеджмент внес французский ученый и практик Анри Файоль (1841–1925). В 1888 г. он возглавил одну из крупных компаний Франции, находившейся на грани банкротства, и превратил ее в эффективно действующее прибыльное предприятие. Этот успех был достигнут благодаря разработанным А. Файолем принципам управления, которые позже, в 1916 г., он изложил в книге «Общее и промышленное управление». Основные функции менеджмента по А. Файолю рассматриваются в следующей главе.

Среди государственных деятелей первой половины XX в. было немало выдающихся правителей (согласно словарю – менеджеров). Среди них наиболее замечательных результатов добился Иосиф Виссарионович Сталин (1879–1953). Многолетний руководитель Великобритании Уинстон Черчилль (1874–1965) кратко, но емко описал результаты его деятельности: «Он принял Россию с сохой, а оставил оснащенной атомным оружием».

Президент США Франклин Делано Рузвельт (1882–1945) четыре раза избирался на этот пост. Он вывел свою страну из наиболее сильного за всю историю экономического кризиса 20–х – 30–х годов XX в. – из «великой депрессии». Это – триумф государственного управления рыночной экономикой.

В менеджменте 30–50–х годов XX в. видную роль играла **школа человеческих отношений**. Наиболее видным представителем этого направления являлся Элтон Мейо (1880–1949), австралиец по происхождению. Наибольшую известность ему принесло пятилетнее исследование Хавторнских предприятий *Western Electric Company* в Чикаго. Оно привело к более полному осознанию и пониманию «человеческого фактора» в производстве, в частности, роли «неформальной группы» как отдушины для стремлений работников. Была установлена важность адекватной системы коммуникаций, прежде всего каналов передачи информации от работников к управляющим. Прочитав Мейо: «Менеджер добивается успехов или терпит поражение в той пропорции, в которой он безоговорочно принимается группой как власть и лидер».

**Кибернетика – основа управления.** Большое влияние на развитие исследований в области управления в целом и менеджмента в частности оказало появление в 1948 г. книги американского математика Норберта Винера (1894–1964) «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине». Через два года вышла его книга «Кибернетика и общество». Началось мощное научное движение, ключевые слова которого – кибернетика, исследование операций, системный анализ, математическое моделирование, оптимальное управление и др.

Оно до сих пор определяет лицо современной науки об управлении. В нашей стране огромную роль в развертывании исследований по кибернетике сыграл академик АН СССР адмирал—инженер Аксель Иванович Берг (1893–1979). С 1950–х годов до последних дней жизни он возглавлял Научный Совет АН СССР по комплексной проблеме «Кибернетика».

Один из вождей отечественного кибернетического движения академик РАН Никита Николаевич Моисеев (1917–2001) приводит ряд фактов, позволяющих проследить историю кибернетических идей. В частности, он обращает внимание на книгу профессора Бронислава Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народами», вышедшую в Познани в 1843 г. (за 105 лет до книги Н. Винера) на польском языке. Для образованных людей XIX в. слово «кибернетика» было вполне понятно. Оно означало систему взглядов, знаний, навыков, которой должен был обладать управляющий для того, чтобы эффективно управлять людьми и ресурсами, находящимися в его распоряжении. Большой вклад в кибернетику в целом и в теорию систем в частности внесли отечественные ученые – член Петербургской академии наук Евграф Степанович Федоров (1853–1919) и особенно Александр Александрович Богданов (1873–1928). Деятель российского революционного движения, врач, философ, экономист (настоящая фамилия – Малиновский). С 1926 г. организатор и директор Института переливания крови. Погиб, производя на себе опыт. Основное сочинение А.А.Богданова – трехтомная «Всеобщая организационная наука (тектология)». Первый том напечатан в 1913 г. Полностью книга выходит в 1925–1929 г.

Многие идеи кибернетики были известны задолго до Н.Винера (хотя сам он об этом скорее всего и не догадывался). Почему же именно книга Н. Винера послужила толчком к развитию работ по теории управления, а не работы Трентовского, Федорова, Богданова? Одно из возможных объяснений – «Кибернетика» Винера появилась вовремя, после второй мировой войны, когда стали выделять большие ресурсы на развитие науки (это было реакцией правительств на продемонстрированную в Хиросиме и Нагасаки роль науки в практике).

В конце 50–х годов XX в. школа человеческих отношений перешла в школу «поведенческих» наук, или **бихевиористскую школу** (от англ. behaviour – поведение). Наиболее яркими ее представителями были американские социальные психологи Ренсис Лайкерт (1903–1981), Дуглас МакГрегор (1906–1964) и Абрахам Маслоу (1908–1970). Они считали, что эффективность управления в фирме следует повышать воздействием на каждого человека в отдельности с помощью различных видов стимулирования. Работы представителей этой школы явились основой для относительно самостоятельной области менеджмента – управления персоналом. Наиболее известна «пирамида потребностей Маслоу», согласно которой потребности человека удовлетворяются в следующем порядке: физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности (любовь, дружба, принадлежность к группе); потребности в уважении (признании и самоутверждении); потребности в самореализации (самовыражении). Из научных результатов бихевиористской школы вытекает, что люди трудятся не только из—за денег, а потому материальное стимулирование не является панацеей, отнюдь не всегда позволяет поднять эффективность работы. Согласно исследованиям Фредерика Герцберга (университет штата Юта, США) размер вознаграждения относится к т. н. «гигиеническим» факторам. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия. Однако отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом. Другими словами, величина оплаты труда может побудить уйти с работы, но не может стимулировать повышение производительности, особенно если вознаграждение фиксировано (повременная оплата).

**Менеджмент на современном этапе.** Теория и практика управления продолжают развиваться. Укажем две «точки роста».

Интенсивно ведутся работы по теории активных систем, согласно которой участники системы не просто реагируют на управляющие воздействия, но сами проявляют активность.

Модель активной системы определяется заданием, в частности, множеств допустимых действий участников этой системы – управляющих органов и управляемых субъектов, их целевых функций и той информации, которой они обладают на момент принятия решений. При классификации задач управления в организационных системах естественно исходит из того, какая компонента управляемой системы целенаправленно меняется. Выделяют институциональное управление (изменение множеств допустимых действий), мотивационное управление (изменение целевых функций), информационное управление (изменение объемов информации, которую участники системы используют при принятии решений).

В нашей стране бурно развивается теория и практика контроллинга. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование. Методы контроллинга – это методы информационно—аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации). В последние годы создано Общество контроллеров и журнал «Контроллинг», начата подготовка специалистов по контроллингу.

Широко ведутся научные исследования по различным направлениям теории управления и менеджменту. Их центром является Институт проблем управления РАН.

### 1.1.3. Структура современного менеджмента

**Функции, направления и инструменты менеджмента.** Современный менеджмент имеет сложную структуру. Общее представление о менеджменте можно получить, познакомившись с его функциями, основами теории управления, проблемами стратегического менеджмента (в сравнении с оперативным), классификацией организационных структур и механизмов направления. В менеджменте можно выделить конкретные направления – маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, социально—экологический менеджмент, управление рисками и др. При решении задач менеджмента приходится использовать разнообразные инструменты менеджмента – методы принятия управленческих решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, сбора и обработки экспертных оценок, моделирования. Изложение в учебнике следует описанной структуре научно—практической и учебной дисциплины.

**Директор и его заместители.** В работе менеджера наряду с управлением людьми обычно присутствует составляющая, связанная с конкретным видом деятельности. В качестве примера рассмотрим менеджмент промышленного предприятия или иной организации. У директора обычно есть четыре заместителя – по производству, финансам, маркетингу и персоналу.

Задачи, стоящие перед заместителем по производству (техническим директором или главным инженером), зависят от специфики конкретного производства. Один менеджмент на машиностроительном заводе, другой в банке (подробнее см. Шевчук Д.А. Банковские операции. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007), третий в НКО – некоммерческой организации. Работе заместителя по производству соответствуют специальные дисциплины – производственный менеджмент, банковский менеджмент, управление некоммерческой организацией и др.

А вот заместитель по финансам (финансового директора) решает почти одни и те же задачи в организациях различных областей деятельности (подробнее см. Шевчук Д.А. Корпоративные финансы. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008). Часть подвластной ему деятельности относится к текущему бухгалтерскому и налоговому учету, составлению смет и балансов, расчету себестоимости изделий и заработной платы сотрудников, короче, к бухгалтерской деятельности. Работа бухгалтера – важная профессиональная деятельность. Ни одна организация не может работать без бухгалтерской службы (подробнее см. Шевчук Д.А. Оффшоры: инстру-

менты налоговой оптимизации. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007). Однако включать бухгалтерское дело в менеджмент нецелесообразно.

Другая часть работы финансового директора связана с управлением финансовыми потоками (но не людьми). Речь идет о работе с банками (получение и возврат кредитов), с инвесторами (подготовка и обсуждение инвестиционных проектов). Например, познакомимся с инвестиционным проектом известного литературного героя О. Бендера.

*Бизнес—идея Остапа Бендера* была выдвинута на собрании любителей шахмат в приволжском городе Васюки (8000 жителей):

– В Васюках надо устроить международный шахматный турнир... Подумайте над тем, как красиво будет звучать: «Международный васюкинский турнир 1927 года»... Васюкинцы денег платить не будут. Они будут их по–лу–чать! Ведь на турнир с участием величайших гроссмейстеров съедутся любители шахмат всего мира. Сотни тысяч людей, богато обеспеченных людей, будут стремиться в Васюки. Во—первых, речной транспорт такого количества пассажиров поднять не сможет. Следовательно, будет построена железнодорожная магистраль Москва – Васюки. Это – раз. Два – это гостиницы и небоскребы для размещения гостей. Три – поднятие сельского хозяйства в радиусе на тысячи километров: гостей нужно снабжать – овощи, фрукты, икра, шоколадные конфеты. Дворец, в котором будет происходить турнир – четыре. Пять – постройка гаражей для гостевого автотранспорта. Для передачи всему миру сенсационных результатов турнира придется построить сверхмощную радиостанцию. Это – в—шестых. Теперь относительно железнодорожной магистрали Москва – Васюки. Несомненно, она не будет обладать такой пропускной способностью, чтобы перевести в Васюки всех желающих. Отсюда вытекает аэропорт «Большие Васюки»...

Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир закончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда переезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью—Москву, Москва – в Старые Васюки... Нью—Москва становится элегантнейшим центром Европы, а скоро и всего мира...

А впоследствии и вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способы международного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой делается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания межпланетный шахматный конгресс!

Конечно, это пародия на реальные инвестиционные проекты. В последнем абзаце описываются невозможные события. А перед этим развивается довольно правдоподобный (на первый взгляд!) сюжет. Как известно, в последнее десятилетие XX в. была сделана попытка осуществить подобный проект в одном из субъектов Российской Федерации.

Речь О. Бендера имела вполне конкретную цель – получить деньги, как он выразился, на первоначальные расходы. Как известно, васюкинцы вместо затребованных ста рублей выдали ему только двадцать. На что О. Бендер заявил:

– На первичные телеграммы хватит. А потом начнутся пожертвования, и денег будет некуда девать.

Пожертвований васюкинцы ждут до сих пор. А О. Бендер добился того, чего хотел – получил в свое распоряжение финансовые средства. И потратил их, конечно, не на телеграммы гроссмейстерам, а на нужды своей организации из двух человек.

Тем, к кому поступают на рассмотрение инвестиционные проекты, кто изучает бизнес—планы с целью принятия решений о возможности финансирования, целесообразно почаще вспоминать инвестиционный проект О. Бендера.

Работа финансового директора связана больше с документами, чем с людьми. Поэтому его следовало бы считать скорее специалистом в конкретной области (финансистом), чем менеджером. Однако необходимость финансового обеспечения работы всех подразделений организации обычно делает его вторым по влиянию на принимаемые решения лицом после директора. Поэтому финансовый директор, несомненно, входит в менеджмент организации.

Вернемся к директору организации и его заместителям. **М а ркетинг** (ударение на первый слог!), т. е. изучение и завоевание рынка, конечно, связан со спецификой производимых товаров или услуг. Однако многие подходы и методы **м а ркетинговых исследований** потребителей, рекламы, продвижения товаров на рынок – одни и те же для различных товаров и услуг. Поэтому проблемы **м а ркетинга** подробно рассматриваются в общей теории менеджмента. Иногда даже используют не вполне корректное словосочетание «менеджмент и **м а ркетинг**». Некорректность связана с тем, что создается впечатление, что менеджмент и маркетинг – две независимые дисциплины. На самом же деле, как уже знает читатель, **м а ркетинг** – часть менеджмента.

Управление персоналом – важнейшая часть менеджмента. Как говорил И.В Сталин (а до него – Наполеон Бонапарт, император Франции): «Кадры решают всё». Во времена СССР кадровым менеджментом занимались партийные организации. После развала СССР и введения запрета на партийную деятельность на предприятиях управление персоналом в нашей стране было развалено. На многие ключевые должности пролезли некомпетентные и даже криминальные элементы. В настоящее время кадровый менеджмент постепенно восстанавливается, опираясь на теорию управления персоналом.

Однако основное содержание дисциплины «Управление персоналом» – не экономическое, а социально—психологическое и юридическое (например, регламентация управления в соответствии с Трудовым кодексом РФ). Поэтому вполне естественно считать управление персоналом, как и бухгалтерский учет, специальными дисциплинами, не входящими в общую теорию менеджмента, хотя и такими, знакомство с которыми совершенно необходимо практически работающему менеджеру.

У директора организации, конечно, могут быть и другие заместители, например, по административно—хозяйственной части. Такой заместитель отвечает за инженерное обеспечение зданий, охрану, гараж, столовую и т. п.

**Различные виды менеджмента.** До сих пор шла речь в основном о менеджменте организации. Не менее важен муниципальный, государственный, международный менеджмент. Речь идет о деятельности органов местного самоуправления, органов государственной власти, международных органов управления.

Отличия совершенно очевидны. В отдельной организации вполне естественным является принятие решений руководством этой организации, в то время как остальные работники могут либо согласиться с принятыми решениями, либо уйти из организации, либо попытаться бороться (объявить забастовку, обратиться в суд). Руководство организации назначают собственники, а не работники. Менеджмент может уволить работника, а работник не может уволить менеджера. Можно сказать, что руководство первично, а набираемый им персонал вторичен.

Совсем иная ситуация в органах местного самоуправления и государственной власти. Руководителей таких органов избирает население. Население первично, а менеджмент вторичен. Руководители органов власти не могут уволить население. А вот население в состоянии их уволить, не переизбрав на следующий срок. Да и общий срок пребывания на выборной должности ограничен.

Международный менеджмент обладает еще более сложной природой. Органы управления формируются из представителей отдельных стран, и их успешная деятельность может осуществляться лишь при постоянной работе по согласованию интересов этих стран.

Однако эти очевидные отличия сравнительно мало влияют на текущую работу в достаточно стабильных условиях. Общая теория менеджмента необходима для успешной деятельности органов местного самоуправления, государственной власти, международных органов управления.

## 1.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.2.1. Основные функции управления по Анри Файолю

Француз Анри Файоль (1841–1925) более 30 лет управлял горно—металлургическим синдикатом. В 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован его основной труд «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль», который затем неоднократно переиздавался на различных языках. Вместе с Фредериком Тейлором, Генри Фордом и рядом других специалистов Анри Файоль работал над созданием научной теории управления. Таким образом, научный менеджмент появился сравнительно недавно – в начале XX века. Бурное развитие этой научной дисциплины продолжается. Так, лишь в последние годы выявилась важная роль контроллинга – современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

В кабинетах многих менеджеров висят плакаты со словами Анри Файоля: «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В этих словах одного из основоположников научного менеджмента сформулированы основные функции управления, которым посвящена настоящая глава.

Выделенные А. Файолем пять функций менеджмента дают основу для анализа работы современного управляющего. Рассмотрим их подробнее.

### 1.2.2. Прогнозирование

**Прогнозирование и планирование.** Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Разберем простой пример, показывающий взаимосвязь прогнозирования и планирования. Представьте себе, что вы находитесь в степи, а ваша максимальная скорость ходьбы – 6 километров в час. Тогда можно предсказать, что через час вы будете находиться в какой—то точке круга радиуса 6 километров с центром в начальной точке. Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования. Если место, куда вы направляетесь, отстоит от начальной точки не более чем на 6 километров, то вы доберетесь туда пешком не более чем за час. Если же это расстояние – 18 километров, то прогноз показывает невозможность решения поставленной задачи. Что же делать? Либо отказаться от своего намерения, либо увеличить выделенной время (до 3 часов), либо воспользоваться более быстрым транспортным средством, чем ноги (автомобилем, вертолетом).

**Почему прогнозировать сложно?** Иногда прогноз основан на хорошо изученных закономерностях и осуществляется наверняка. Никто не сомневается, что вслед за ночью наступит день. Методы прогнозирования движения космических аппаратов разработаны настолько, что возможна автоматическая стыковка кораблей. Однако встающие перед менеджером проблемы прогнозирования обычно не позволяют дать однозначный обоснованный прогноз. Почему же остается неопределенность?

Не претендуя на полную классификацию различных видов неопределенностей, укажем некоторые из них. Часть связана с недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах, например:

– неопределенности, связанные с недостаточными знаниями о природе (например, нам неизвестен точный объем полезных ископаемых в конкретном месторождении, а потому мы не можем точно предсказать развитие добывающей промышленности и объем налоговых поступлений от ее предприятий),

– неопределенности природных явлений, таких, как погода, влияющая на урожайность, на затраты на отопление, на туризм, на загрузку транспортных путей и др.

– неопределенности, связанные с осуществлением действующих (неожиданные аварии) и проектируемых (возможные ошибки разработчиков или физическая невозможность осуществления процесса, которую заранее не удалось предсказать) технологических процессов.

Многие возможные неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы, менеджер которой занимается прогнозированием:

– неопределенности, связанные с деятельностью участников экономической жизни (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы), в частности, с их деловой активностью, финансовым положением, соблюдением обязательств,

– неопределенности, связанные с социальными и административными факторами в конкретных регионах, в которых наша фирма имеет деловые интересы.

Большое значение имеют и неопределенности на уровне страны, в частности:

– неопределенность будущей рыночной ситуации в стране, в том числе отсутствие достоверной информации о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениями потребителей,

– неопределенности, связанные с колебаниями цен (динамикой инфляции), нормы процента, валютных курсов и других макроэкономических показателей,

– неопределенности, порожденные нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (т. е. с деятельностью руководства страны, министерств и ведомств), связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны.

Часто приходится учитывать и внешнеэкономические неопределенности, связанные с ситуацией в зарубежных странах и международных организациях, с которыми вы поддерживаете деловые отношения.

Таким образом, менеджеру приходится прогнозировать будущее, принимать решения и действовать, буквально купаясь в океане неопределенностей. Полезно ввести их классификацию на СТЭЭП—факторы (по первым буквам от слов – социальные, технологические, экономические, экологические, политические) и факторы конкурентного окружения. СТЭЭП—факторы действуют независимо от менеджера, а вот конкуренты отнюдь к нам не безразличны. Возможно, они будут бороться с нами, стремиться к вытеснению нашей фирмы с рынка. Но возможны и переговоры, ведущие к обоюдовыгодной договоренности.

Каждая из перечисленных видов неопределенности может быть структурирована далее. Так, имеются крупные разработки по анализу неопределенностей при технологических авариях, в частности, на химических производствах и на атомных электростанциях. Ясно, что аварии типа Чернобыльской существенно влияют на значения СТЭЭП—факторов и тем самым на поступления и выплаты из бюджета как на местном, так и на федеральном уровне.

**Различные виды прогнозов.** Прогнозы всегда опираются на некоторые предположения. Наиболее обычным является предположение стабильности: «если существующие тенденции и связи сохранятся», «если не произойдет ничего необычного»... Однако иногда надо спрогнозировать развитие интересующего нас процесса как раз в необычных условиях. Например, что произойдет с экономикой России в целом и с Вашей фирмой в частности, если будут отменены все таможенные сборы и пошлины на экспорт и импорт, т. е. Россия перейдет к политике «свободной торговли», пропагандируемой во многих американских учебниках по экономике?

Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то применяют метод сценариев. Это – метод декомпозиции (т. е. упрощения) задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев – быть обозримым.

В конкретной ситуации сама возможность подобной декомпозиции не всегда очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования:

- построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие менеджера вопросы.

Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно—экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств (одно из перспективных направлений современной прикладной математики) приводит к весьма громоздким математическим моделям.

Например, просыпаясь утром, ленивый и недобросовестный менеджер может рассмотреть несколько сценариев своего поведения (шутка!):

- пойти на работу;
- остаться дома без всяких объяснений;
- остаться дома, сославшись на болезнь;
- позвонить вышестоящему менеджеру и сообщить о том, что надо отправляться на переговоры, а самому остаться дома, и т. д.

Спрогнозировать развитие событий в каждом из этих сценариев предоставляем читателю.

Некоторые прогнозы имеют свойство самоосуществляться. Само их высказывание способствует их осуществлению. Например, высказанный по телевидению прогноз банкротства конкретного банка приводит к тому, что многие вкладчики сразу заявляют о желании забрать свои вклады из этого банка. Но ни один банк не может вернуть вклады одновременно всем вкладчикам или даже достаточно большой их доле (например, четверем из десяти). Действительно, часть средств выдана в качестве кредитов, часть вложена в ценные бумаги той или иной степени ликвидности, часть истрачена на содержание банка (здание, компьютеры, зарплата сотрудников, ...). В результате банк не может выполнить обязательства перед вкладчиками, что дает основания начать процедуру банкротства.

Один из вариантов применения методов прогнозирования – выявление необходимости изменений путем «приведения к абсурду». Например, если население Земли каждые 50 лет будет увеличиваться вдвое, то нетрудно подсчитать, когда на каждый квадратный метр поверхности Земли будет приходиться по 10000 человек. Из такого прогноза следует, что закономерности роста численности населения должны измениться.

Учет нежелательных тенденций, выявленных при прогнозировании, позволяет принять необходимые меры для их предупреждения, а тем самым помешать осуществлению прогноза. Прогнозирование – частный вид моделирования как основы познания и управления.

**Методы прогнозирования.** Математические методы восстановления зависимостей в детерминированном случае исходят из заданного временного ряда, т. е. функции, определенной в конечном числе точек на оси времени (подробно о таких методах рассказано в главе 3.3).

Применяют и более общие методы и модели. Временной ряд при этом часто рассматривается в рамках вероятностной модели, вводятся иные факторы (независимые переменные), помимо времени, например, объем денежной массы (агрегат M2). Временной ряд может быть многомерным, т. е. число откликов (зависимых переменных) может быть больше одного. Задачам анализа и прогноза временных рядов посвящена большая литература.

Основные решаемые задачи – интерполяция и экстраполяция (т. е. собственно прогноз). Метод наименьших квадратов в простейшем случае (линейная функция от одного фактора) был разработан немецким математиком К. Гауссом в 1794–1795 гг. Могут оказаться полезными предварительные преобразования переменных. Для игроков на финансовых рынках такой подход именуется «техническим анализом».

Для применения статистических методов прогнозирования нужны длинные временные ряды. Поэтому в быстро меняющейся обстановке, при прогнозировании развития вновь возникших ситуаций их применять не удастся. Конкретный пример только что приведен: переход правительства к новой политике сдерживания цен изменил ситуацию и обесценил сделанные ранее прогнозы. Альтернативой статистическим методам служат экспертные методы прогнозирования, опирающиеся на опыт и интуицию специалистов. О методе экспертных оценок подробно рассказано в главе 3.4.

Для прогнозирования могут использоваться различные эконометрические и экономико—математические модели, а также создаваться специальные компьютерные системы, позволяющие совместно применять все перечисленные методы. Целью является учет всех возможных факторов, с помощью которых есть надежда улучшить прогноз. Для игроков на финансовых рынках такой подход именуется «фундаментальным анализом». Иногда крупные государственные или частные организации создают т. н. «ситуационные комнаты», в которых группа высококвалифицированных экспертов анализирует ситуацию, имея доступ к различным банкам статистических данных и базам знаний, пользуясь широким спектром математических и имитационных моделей.

Как проверить достоверность прогноза? Самое простое – получить от разработчика текст прогноза, запечатать его в пакет и положить в сейф. Когда придет срок, на который рассчитан прогноз – вскройте пакет и сравните прогноз с реальностью. Конечно, для этого прогноз должен быть сформулирован так, чтобы можно было в будущем определить, сбылся прогноз или нет. Недаром прогнозы астрологов, хироманты и гадалок столь туманны. Если же ваш собеседник отказывается от подобной проверки достоверности прогноза, не сомневайтесь – он шарлатан.

Если у вас есть технология прогнозирования, для оценки достоверности прогноза не обязательно ждать. Пусть для определенности речь идет о прогнозе на год вперед. Отбросьте информацию за последний год и примените вашу технологию. Получите прогноз на год вперед от последних по времени данных – т. е. на настоящий момент. Остается сравнить его с реальностью и оценить качество прогностического правила.

### 1.2.3. Планирование

**Планирование в нашей жизни.** Все мы планируем постоянно. Как мне попасть из дома в институт? Собрав информацию и подумав (т. е. проведя прогнозирование), я понимаю, что имеется целый ряд возможностей:

– можно пойти пешком (на прогулку уйдет полтора часа, но не понадобится тратить деньги);

- можно поехать на метро, а оставшуюся часть пути пройти;
- можно поехать на метро, а потом две остановки на троллейбусе;
- можно поехать на такси, и т. д.

Какую возможность выбрать? В зависимости от обстоятельств. Если надо срочно быть в институте – придется ехать на такси, хотя этот вариант гораздо дороже остальных. Если погода хорошая, а дел у меня немного, можно пойти пешком. Но в типовой ситуации я решаю ехать на метро и покупаю месячный проездной билет. Если автобуса нет на остановке, иду пешком, а если есть – новая возможность выбора: что сэкономить – время или деньги?

Мы все время планируем – на час, день, месяц, год или на всю жизнь (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008). Мы решаем, взять ли на обед котлету или сосиску, поступать в МГУ или в МИИГАиК, жениться на ... или на ..., оставаться на прежней работе или искать новую. Только цена этих решений разная. Правильно вы выбрали обед или неправильно – забудется к вечеру, а последствия других решений вам придется расхлебывать годами, а то и всю жизнь.

**Планирование как управленческое решение.** Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Таким образом, решения в области планирования – частный вид управленческих решений (о них см. главу 3.1).

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Надо предупредить об одном укоренившемся заблуждении. После развала СССР слова «план», «плановая экономика» стали отдельными лицами употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые недостаточно компетентные в экономике и менеджменте лица связывали с тем, что она была «плановой». Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняются прежде всего плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления.

**Методы планирования.** Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос «Зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те – до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы – материальные, финансовые, кадровые, временные – и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно, что необходимы резервы на случай непредвиденных обстоятельств.

Например, Вы решили стать экономистом. Это – ваша миссия. Стратегические цели состоят в том, чтобы изучить те учебные предметы, что входят в программу подготовки экономиста. Значит, одна из таких целей – познакомиться с менеджментом по тому учебнику, что вы держите в руках. Эта цель делится на задачи, каждая из которых – изучить определенную главу. Конкретное задание состоит в освоении определенного раздела главы. Ресурсы, которые

вам нужны – это время для учебы. В учебном пособии около 300 страниц. Сколько понадобится времени? Допустим, вы читаете со скоростью 60 страниц в час, значит, на менеджмент уйдет 5 часов. Всего в учебном плане около 30 предметов, значит, на весь курс понадобится 150 часов. Если заниматься по 8 часов в день, то экономическое образование можно получить за  $150 / 8 \approx 19$  дней. Зачем же студент учится 5 лет? В чем ошибка проведенного рассуждения? Во—первых, изучение учебного пособия – это не только чтение. Надо не только читать текст, но и обдумывать его, отвечать на вопросы типа приведенных в конце глав, готовить рефераты, обращаться к дополнительной литературе, наконец, сдавать экзамен. Поэтому на «Менеджмент» уйдет не 5 часов, а в 10–30 раз больше времени. Во—вторых, очень трудно освободить даже 19 дней от всех дел, кроме изучения экономики. Непредвиденные задержки (болезни, приходы друзей и др.) еще в несколько раз снизят темпы вашей работы.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

*Этап 1. Целеполагание (формулировка целей).* Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

*Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.* Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?

*Этап 3. Составление перечня необходимых действий.* Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

*Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).* В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

*Этап 5. Анализ ресурсов.* Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

*Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.* Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

*Этап 7. Подготовка детального плана действий.* Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

*Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.* Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Результаты планирования часто оформляют по определенным правилам в виде специального документа. Иногда его называют «бизнес—план» (подробнее см. Шевчук Д.А. Как составить бизнес—план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Ясно, что реально используемые фирмами технологии планирования достаточно сложны. Обычно им занимаются специальные подразделения, например, отделы планирования. Полезными оказываются математические методы планирования. В 1975 г. Нобелевскую премию по экономике получили советский математик Леонид Витальевич Канторович и американский экономист Тьяллинг Купманс (родился в Нидерландах). Премия была присуждена за разработку теории оптимального использования ресурсов, которая составляет важную часть математического арсенала плановика.

## 1.2.4. Создание организационных структур как функция менеджмента

**Вклад А.В. Суворова в менеджмент.** Эту функцию менеджмента превосходно выразил великий полководец Александр Васильевич Суворов: «Каждый солдат должен знать свой маневр». Не надо удивляться, что мы цитируем генерала. Эффективность управления в армии выявляется самым жестким образом – в борьбе с врагом. Если офицер не сумел организовать своих подчиненных в согласованно действующую боевую единицу – он погибает вместе со своей командой. Для обычного менеджера ситуация лучше – его жизни обычно ничто не угрожает, в крайнем случае разорится его фирма.

Таким образом, каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему надо делать в той или иной ситуации. Лишь в очень маленькой организации ее руководитель может сам рассказать каждому об его обязанностях. Возможности психики любого человека ограничены – психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно быть не более семи (если больше – деловой контакт оказывается поверхностным). Поэтому создают иерархические системы управления – рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела. Руководитель отдела подчиняется одному из директоров, а те – генеральному директору. Обычно у Первого лица предприятия (топ—менеджера, генерального директора) – четыре непосредственных помощника – по производству (технический директор или главный инженер), по финансам (финансовый директор, иногда главный бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, иногда начальник отдела сбыта), по персоналу (начальник управления кадров, директор по кадрам). Каждому из них подчиняются свои службы, состоящие из отделов, цехов и иных структур.

Письменные инструкции, указывающие права и обязанности сотрудников и правила действий в тех или иных случаях, также имеют целью согласованность действий и обеспечивают единство фирмы как хозяйствующего субъекта. Организационную структуру фирмы можно сравнить со скелетом живого существа, но только этот скелет рукотворный – его создает и меняет главный менеджер.

**Делегирование полномочий (делократия).** В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения. При этом начальник демонстрирует свою власть и получает удовлетворение от чувства собственной незаменимости, а подчиненные перекладывают часть своей работы и полностью свою ответственность на плечи начальника. Однако эффективность такой организации труда невелика. Начальник задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов фирмы), которую только он может выполнить, а сотрудники наполовину бездельничают, ожидая визита к начальству.

Более рациональна система «делегирования полномочий», при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них:

- «знает свой маневр», т. е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Таким образом, происходит «распределение полномочий» между менеджерами различных уровней. Важно, что работа каждого оценивается самим выполняемым этим менеджером

делом, в частности, не зависит от личных взаимоотношений с начальством. Распространенным примером делократии является подрядный метод, при котором подрядчик получает от фирмы задание, правила приемки работы и ее оплаты в зависимости от качества, а также начальное финансирование, а все остальное – набор работников, организация трудового процесса, выбор поставщиков и т. п. – дело подрядчика, а не фирмы.

**Законы Паркинсона.** Англичанин С.Н. Паркинсон подробно исследовал ряд отрицательных явлений, широко распространенных в организационных системах.

Так, например, «закон Паркинсона» гласит:

- 1) чиновник (и вообще управленец) множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг для друга.

Кроме того, «работа заполняет все время, отпущенное на нее». Знакомый с работами Паркинсона менеджер будет беспощадно бороться с попытками увеличить штат управленцев и требовать выполнения работ в максимально сжатые сроки. Когда появляется претендент на работу в фирме, надо принимать решение, исходя из вопроса: «Можем ли мы без него обойтись?», а не из вопроса «Сможем ли мы использовать его способности?» Работы Паркинсона можно цитировать практически бесконечно, но пусть читатель сам их прочтет.

## 1.2.5. Руководство

**Команда – основа успеха.** Команда – это те, с кем менеджер работает ежедневно. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера. Если приказы не исполняются, письма теряются, встречи срываются из-за бестолковости сотрудников, которым поручено их организовать, то ожидать эффективной работы фирмы невозможно.

Создание команды – одно из самых важных дел менеджера. Можно сказать, что команда – его основной инструмент работы. Недаром, меняя место службы, менеджер часто «перетаскивает» за собой и свою команду. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает ее эффективность. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок.

Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, поддерживать положительную мотивацию по отношению к команде, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские связи не мешали деловым отношениям. Именно поэтому обычно не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства, поскольку иначе трудно отделить деловые отношения от иных.

**Распорядительство.** Менеджер управляет с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменные и устные, а также доведенные до адресатов с помощью компьютерных сетей и электронной почты. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа.

Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Связано это требование прежде всего с тем, что каждый из собеседников запоминает разговор по—своему. Обычно в памяти остается то, что выгодно данному лицу.

Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности, по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

**Менеджер + специалист.** В производственной деятельности многих менеджеров переплетены решения управленческих и профессиональных задач. Например, главный инженер химического завода – не только менеджер, но и инженер. Главный врач больницы должен уметь не только управлять, но и лечить. Менеджеры такого типа должны время от времени демонстрировать свои возможности в профессиональной деятельности, причем проявленная ими некомпетентность сильно снижает уважение сотрудников.

## **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.