

# **Теория и практика эффективного управления организацией**

Тезисы лекции в Бизнес-школе SRC 09 июня 2015 г.

**Военные методы управления компанией в условиях кризиса**

**Борисюк Ю.А.**

## Информация об авторе



### Борисюк Юрий Александрович

Специалист в области системного анализа, моделирования и оптимизации процессов управления в организационных и организационно-технических системах. Доктор технических наук. Автор более 150 научных трудов и изобретений. Участник и руководитель более 70 крупномасштабных проектов, в том числе и международных.

С 1964 по 1996 гг. служил в Вооруженных Силах на инженерных, командных и научных должностях, где занимался исследованиями и разработками в интересах обороноспособности страны. За время службы приобрел профессиональные компетенции руководителя и специалиста в области современных методов и инструментов эффективного управления.

С 1996 г. работал Главным научным сотрудником Российской Академии наук; заместителем директора НИИ Гознака по научной работе; заместителем директора НТЦ перспективных технологий по науке; генеральным директором АО "АСКОР; советником по стратегическому планированию ЗАО "РАССТАЛ"; советником по стратегическому планированию ООО "Ринко-Альянс"; заместителем директора Дирекции НПК "Иркут" по управлению.

В настоящее время – руководитель **"Консалтингового бюро Борисюка Ю.А."**. Накопленные знания и личный опыт практической работы управленца-профессионала использует для консалтинговой поддержки проектов развития компаний реального сектора экономики, оказывает помощь руководителям организаций в освоении и внедрении современных управленческих технологий регулярного менеджмента.

Область специализации в консалтинге - **Теория и практика управления организационными и организационно-техническими системами**, включая:

- управление компанией (консалтинговая поддержка топ-менеджмента организации, персональное консультирование и обучение);
- стратегическое управление (стратегический анализ, обоснование основных направлений развития, стратегическое планирование, управление реализацией стратегии);
- системный анализ проблемных ситуаций, обоснование управленческих решений в условиях риска и неопределенности;
- оценка эффективности и оптимизация систем управления для организаций и предприятий;
- разработка и внедрение процессно-ориентированных систем управления;
- разработка и внедрение систем проектного управления;
- управление организационным развитием - оптимизация бизнес-моделей, организационных структур, бизнес-процессов, разработка документарного обеспечения функционирования компании;
- управление инновационной деятельностью предприятий (разработка и внедрение инновационных технических и технико-технологических решений).

Дополнительную информацию о профессиональной деятельности Борисюка Ю.А. можно найти в книге **"Атомное оружие России. Биографическая энциклопедия". Издательский дом "Столичная энциклопедия". 2012.**

Кадровый офицер, опытный руководитель с многолетним стажем работы, изучивший тонкости военных методов управления и применяющий их в практической работе, хорошо представляет их возможности и поэтому считает весьма актуальным и чрезвычайно полезным для менеджмента отечественных компаний овладение соответствующими инструментами в интересах существенного повышения эффективности работы на современном этапе развития экономики России.

## **Содержание**

Введение в тему. Краткая характеристика содержания лекции

1. Функции и принципы управления войсками. Переносим на свою систему менеджмента
2. Кризис в компании: причины и симптомы
3. Экспресс-оценка состояния системы управления. Оцениваем свои риски
4. Как адаптировать компанию к внешней среде
5. Порядок работы руководителя при управлении повседневной деятельностью
  - 5.1. Целеполагание
    - 5.1.1. Цель как решение проблемы
    - 5.1.2. Анализ ситуации
    - 5.1.3. Прозрение в будущее
  - 5.2. Подготовка и принятие управленческих решений
  - 5.3. Планирование операции. Постановка задач и планирование ресурсов
  - 5.4. Контроль и координация исполнения принятых решений
  - 5.5. Порядок работы менеджера по управлению структурным подразделением компании
6. Как управлять структурными подразделениями с необходимой устойчивостью к неблагоприятным воздействиям
7. Временные нормативы при подготовке управленческого решения. Как их установить и соблюдать
  - 7.1. Бенчмаркинг
  - 7.2. Деловые игры
  - 7.3. Имитационные модели

Заключение

Список цитируемой литературы

*Бизнес, как и вооруженные конфликты, это постоянные "военные" действия, в которых больше шансов на победу имеет та сторона, где научились думать за противника, предугадывать его действия, отыскивать наиболее слабые места и громить его беспощадно всеми имеющимися силами и средствами.*

Ю.А.

*Кризис компании – явление рукотворное. Его творцами являются бездарные руководители, а адвокатами – профессиональные экономисты.*

Ю.А.

## **Введение в тему. Краткая характеристика содержания лекции**

### ***Уважаемые коллеги!***

Наша лекция называется **"Военные методы управления деятельностью компании в условиях кризиса"**. Тема, прямо скажем, необычная, поскольку в нашей стране последние 25-30 лет господствует известный пессимизм в отношении способностей военного сословия управлять даже себе подобными. Иначе как объяснить такой факт, что в 2008 г. на должность министра обороны был назначен менеджер по продаже мебели. Слава Богу, через несколько лет "мебельщика" сняли, но за время своего "руководства военным строительством" он успел нанести колоссальный урон во всех сферах жизни и деятельности Армии и Флота. Это и развал системы подготовки офицерских кадров (закрытие многих высших военных учебных заведений), и масштабное воровство (кипучая деятельность созданного Сердюковым А.Э. "бабьего батальона" по проведению мошеннических операций с имуществом и недвижимостью военного ведомства), и закупка малопригодной иностранной военной техники, не соответствующей целям и требованиям боевого применения, (например, заказ на строительство во Франции вертолетоносцев "Мистраль"), и многое другое.

Негативное отношение к Вооруженным Силам страны особенно сильно проявилось с приходом к власти Горбачева М.С. (1985 г.) и получило свое развитие при правлении Ельцина Б.Н.<sup>1</sup> Мало того, что оба персонажа не были заинтересованы в укреплении обороноспособности государства, так еще и личные комплексы неполноценности этих лукавых властителей возбуждали в них и страх, и ненависть к военным, вынуждали выдвигать на руководящие посты карьеристов и подхалимов, для которых личное благополучие было важнее воинского долга.

Господствующая в период ельцинских реформ либерастическая идеология сыграла свою роль и в выработке соответствующего представления о том, что весь отечественный опыт – это заведомо плохо; что нарождающийся средний класс выстроит новую экономику, в которой все будет не так, как на предприятиях эпохи "совка"; что только неудачники становятся военными. Само собой разумеется, в такой идеологической атмосфере помыслить о том, чтобы заимствовать опыт военных методов управления для удержания экономики страны от развала, речи не могло быть в принципе.

Более того, представители именно либерастической модели развития страны в целом составили экономический блок правительства России. А далее, как говорится, *"каков поп, таков и приход"*. Соответственно и в учебных заведениях, готовящих кадры для экономической сферы, возобладали программы, целиком ориентированные на плохо переведенные и "условно адаптированные" к нашим реалиям учебники западных авторов экономических теорий. Отечественный управленческий опыт был огульно охаян, и упоминания о нем использовались в качестве негативных примеров, на котором показывали, как делать нельзя.

---

<sup>1</sup> Два мерзавца, которые, один - в угоду непомерного тщеславия, а другой - ради утверждения своей ничем не ограниченной личной власти, сыграли ведущие роли в послушном исполнении замыслов мировой закулисы по развалу СССР.

Однако в истории Вооруженных Сил России есть и другие страницы, поистине достойные гордости и уважения. Богатейший и уникальный по своим масштабам опыт применения вооруженных сил в военных конфликтах даёт нам все основания полагать, что методы управления, практикуемые в военной среде, могут оказаться вполне эффективными и востребованными гражданскими предпринимателями именно в стрессовых ситуациях, которые у нас принято называть кризисами. Так на чем же основывается наша уверенность? На опыте. Прежде всего, на опыте, изучаемом военной наукой; на опыте многих предпринимателей из числа бывших военных; на знаниях и личном практическом опыте автора в решении управленческих задач.

Именно потому, что стиль и методы работы человека военного коренным образом отличают его от менеджера коммерческой фирмы, возвращенного в тепличные условия офиса; именно потому, что военный человек воспринимает, оценивает ситуацию и действует в рамках совершенно иной парадигмы, которая позволяет в стрессовой обстановке принимать максимально адекватные управленческие решения и волевым посылом добиваться их выполнения, многие крупные компании стали чаще приглашать на руководящие должности бывших военных, а именно - бывших командиров. В западном менеджменте сформировалась даже такая его разновидность, как "бизнес-Combat", которая заимствует и переносит технологию и инструментарий военного управления в сферу коммерческой деятельности. Это тоже причина, по которой мы обращаем свои взоры к опыту военного управления, т.е. к такой сфере человеческой деятельности, от участия в которой большинство менеджеров и бизнесменов современной России всеми силами старались "откосить".

Соответствующие примеры проекции военных методов на ведение бизнеса вы можете найти в интересной книге бывшего военнослужащего британской армии Ника Скеллона, которая так и называется "Бизнес-Combat". В нашей отечественной литературе по менеджменту тоже появились полезные книги на данную тему. Можно порекомендовать книгу Виктора Ярославского "Военные методы в бизнесе", выдержавшую уже два издания, а также книги Балдина К.В., Воробьева С.Н. и Уткина В.Б., посвященные проблематике выработки управленческих решений.

Цель нашей лекции – показать, как организовал бы управление компанией человек военный. Какие аспекты управления являются для него наиважнейшими? Какими категориями мыслит военный специалист, организуя деятельность своих подчиненных? Что в военных методах управления есть такого, что существенно повышает устойчивость функционирования компании в сильно возмущенной внешней среде?

В лекции мы предполагаем рассмотреть следующие вопросы:

- ✓ Функции и принципы управления войсками.
- ✓ Кризис в компании: причины и симптомы.
- ✓ Экспресс-оценка состояния системы управления.
- ✓ Как адаптировать компанию к внешней среде?
- ✓ Порядок работы руководителя:
  - анализ ситуации;
  - целеполагание;
  - подготовка и принятие управленческих решений;
  - постановка задач и планирование ресурсов;
  - контроль и координация исполнения принятых решений.
- ✓ Как управлять структурными подразделениями с необходимой устойчивостью к неблагоприятным воздействиям?
- ✓ Временные нормативы при подготовке управленческого решения. Как их установить и соблюдать?

Изложение основного материала нашей лекции мы предварим кратким знакомством с основными функциями и принципами организации управления в вооруженных силах – в армии и на флоте. Вопросы управления во внутренних и пограничных войсках имеют свои особенности, которые мы в лекции касаться не будем.

Практикуемые в этой сфере человеческой деятельности методы управления наиболее отчетливо структурируют задачи подразделений, подчиняя их достижению единой цели, мобилизуют имеющиеся в распоряжении командования силы и средства и организуют их эффективное применение. Уже только одни эти перечисленные достоинства заставляют обратить пристальное внимание на

военные методы управления, ибо дают небезосновательную надежду, что их применение в трудные для гражданской компании времена может оказаться единственным способом спасения от разрушения и окончательной гибели.

После того, как мы познакомимся с основными функциями и принципами военного управления, мы покажем последовательность действий прошедшего обучение военным методам руководителя по управлению компанией в ситуации, именуемой кризисной. Военные методы предписывают – прежде, чем что-то предпринимать, необходимо собрать данные об обстановке, проанализировать текущую ситуацию, дать прогноз ее развития и сделать по ситуации необходимые выводы. По этому мы, следуя этому правилу, разберем, что такое кризис, каковы его причины и симптомы, а потом сделаем выводы, содержащие задачи, которые необходимо будет решить, чтобы компания избежала банкротства.

Вам будет предоставлена возможность воспользоваться специально разработанным тестом и получить экспресс-оценку состояния системы управления в вашей компании. Конечно, это только предварительная оценка, но на ее основе уже можно будет составить программу более детального обследования и далее получить более развернутое представление о системе управления, её диагностическую карту. Актуальность своевременного диагноза более чем очевидна. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы установить причины болезни, а не "залечивать" ее внешние проявления. А во-вторых, чем на более ранней стадии болезни будут приняты меры лечебного характера, тем больше шансов не доводить свою компанию до коматозного состояния.

Зная конкретные обстоятельства, приведшие компании к кризису, естественно задать себе такие вопросы:

- что следовало бы сделать, чтобы избежать этих провалов?
- есть ли в человеческом сообществе такая отрасль деятельности, где не бывает кризисов в управлении?
- если такая область существует, то возможно ли спроецировать методы управления из этой области на область экономической деятельности?

Ответы на эти вопросы мы попытаемся найти в сфере применения военных методов управления.

Далее мы рассмотрим вопросы, раскрывающие подходы к решению задач по блокированию рисков возникновения банкротства. Мы остановимся на двух группах задач: группа стратегических задач – адаптация компании к требованиям и условиям успешного функционирования со стороны внешней среды; и группа задач тактических – каким образом должна быть организована работа руководителя компании и руководителей структурных подразделений для успешного управления деятельностью подчиненных.

Значительное место в лекции отводится рассмотрению порядка работы руководителя компании по управлению ее повседневной деятельностью. Здесь пошагово будут рассмотрены задачи, решаемые руководителем компании при выборе и назначении цели экономической операции, разработке управленческого решения и организации его выполнения. Мы проведем различие между работой руководителя и работой начальника структурного подразделения, что далеко не всегда понимается менеджментом компании.

В заключение мы рассмотрим реальные временные нормативы, которые регламентируют деятельность командиров таких общевойсковых (мотострелковых и танковых) подразделений, как взвод, рота, батальон при организации боя. Это полезно знать людям, которые не имели счастья служить в армии, потому что может сыграть роль достаточно наглядного ориентира для совершенствования своей деятельности руководителем компании лично, а также стать побудительным мотивом для приведения подведомственного ему менеджмента в дееспособное состояние.

Теперь несколько слов о методической стороне подачи материала. В основу нашего повествования мы положим случай, имевший место в реальной жизни. Или, как сейчас принято говорить, рассмотрим кейс, который мы опишем в виде легенды, чтобы более выпукло и ярко выразить предмет, заявленный в теме лекции. По понятным причинам мы не будем указывать ни название компании, которая и ныне занимает достойное место на отечественном рынке, ни имена действующих лиц. Можно только сказать, что события происходили во второй половине 90-х годов прошлого века. А место действия? Да какая разница, в каком именно городе "N" в нашей стране это все произошло? Главное, что описываемые события не есть целиком плод чей-то досужей фантазии.

### Легенда.

Представим себе следующую ситуацию.

В некотором царстве, в некотором государстве жила-была компания, которая занималась производством товаров и оказанием услуг по сервисному обслуживанию покупателей.

Какое-то время дела в компании шли более-менее нормально, и руководство компании не испытывало никакого беспокойства по поводу ближайшего будущего. Но в один прекрасный день лафа закончилась – продажи стали падать, денежный поток иссякать, долги расти, трудовая дисциплина разваливаться, народ, т.е. персонал, роптать, потому что ему перестали выдавать зарплату ... Наступило то, что у нас принято называть "кризисом".

Собственники компании долго думали-гадали, что же им делать, и где им найти такого специалиста, который навел бы порядок и спас компанию от неминуемого банкротства. По совету одного "умного человека" они решились на неординарный поступок. Этот "умный человек" порекомендовал собственникам компании обратиться к его знакомому, своему соседу по дому, бывшему военному, в то время уже работавшего "на гражданке", с просьбой посмотреть "незамысленным" взглядом на то, как организована работа компании, и дать свои рекомендации по наведению порядка.

Так и поступили. Президент компании (в те года было модно собственникам одновременно называть себя еще и Президентами) по рекомендации "умного человека" пригласил к себе нашего героя и попросил посмотреть на его компанию изнутри, а потом поделиться своими впечатлениями. Наш герой совершенно не был заинтересован погружаться в чужие проблемы, но он не мог отказать приятелю. Тем более, что с соседом у него были хорошие отношения на почве общих интересов заядлых автомобилистов-любителей, и он счел себя обязанным уважить просьбу товарища. Мало ли какие у того могли быть дела с Президентом.

На "смотрение изнутри" договорились выделить три недели, в течение которых наш военный добросовестно изучал и организацию дела, и людей, и особенно методы и стиль работы руководящего состава. Компания вела несколько бизнесов, основные из которых лежали в сфере разработки, производства и реализации ювелирных изделий. Другие бизнесы к ювелирному делу отношения не имели, да и между собой также не были связаны. Поэтому выделенного времени для знакомства со всеми сторонами жизни было очень мало, и наш военный уже начал было ворчать, что согласился откликнуться на столь экстравагантную просьбу.

По истечении указанного срока была подготовлена аналитическая записка, содержащая описание узких мест в работе компании, выводы о причинах неблагополучия и рекомендации по способам исправления ситуации. Наш герой оставил записку в секретариате Президента и, поскольку рабочий день уже давно закончился, уехал домой отдыхать, довольный в душе, что наконец-то он "отмотался" от просьбы того самого "умного человека", своего соседа по дому и товарища по автомобильному хобби, и которому неудобно было отказать.

Утром герою нашего повествования позвонили из компании и передали весьма убедительную просьбу Президента найти возможность подъехать к нему в офис. Полагая, что Президент хотел бы уточнить детали по аналитической записке, наш герой счел себя обязанным отдать заключительный визит, заодно и вежливо поблагодарить за знакомство и гостеприимство. Но не тут-то было! Вместе со словами благодарности он еще получил и предложение, от которого не было смысла отказываться. Ему предложили стать генеральным директором той самой компании, поскольку кто же другой, как не он сам, должен будет реализовывать собственные рекомендации по выводу компании из кризиса. Посулили сколько-то денег и поставили условие – спасти компанию от банкротства.

Поскольку наш герой в экономическом ВУЗе не обучался, то мозги у него не были поражены разными теориями и концепциями кейнсианцев, монитаристов, отечественных фридманутов<sup>2</sup> гигантов экономической мысли.

Он не подозревал о существовании жизненных циклов компании и их фазах; о неизбежности наступления кризисов из-за перепроизводства товарной продукции, падения потребительского спроса; о финансовых пузырях и деривативах. Он ничего не знал и о том, что, по мнению некоторых профессиональных экономистов, кризисы, оказывается, полезны и необходимы, и что, благодаря именно кризисам, происходит оздоровление экономики и даже,

<sup>2</sup> Фридманутов – профессиональный экономист, упертый приверженец и последователь монетаристской теории Милтона Фридмана.

страшно подумать, дальнейший развитие человеческой цивилизации. И поэтому он особенно не заморачивался и решил руководить вверенной его попечению компанией теми же методами, какие применял при командовании в армии воинской частью.

Для начала новоиспеченный генеральный директор подготовил план действий, как он это всегда делал в бытность командования мотострелковым полком. А может быть и не мотострелковым, а танковым? А может быть вовсе и не полком, а батальоном, или бригадой морской пехоты? Какая, впрочем, разница? Главное, что наш военный был командиром и умел управлять многими сотнями подчиненных ему людей в стрессовой ситуации вооруженных конфликтов.

Сейчас часто применяют новомодный термин – "дорожная карта". Вот такую дорожную карту подготовил для себя и наш герой. Карта состояла из 10 шагов, которые должны были вывести компанию из кризиса и уберечь от банкротства, и поэтому получила кодовое название "10 шагов к победе над кризисом".

Вот эти шаги:

1. Принятие решения об операции по выводу компании из кризиса. Доведение до подчиненных основных требований по управлению компанией на время операции.
2. Установление единоначалия и устранение безответственности.
3. Образование органа управления при руководителе компании.
4. Оценка ситуации и уточнение задач по выходу из кризиса.
5. Разработка стратегии развития компании.
6. Модернизация механизма подготовки и принятия управленческих решений.
7. Модернизация системы постановки задач и планирования ресурсов.
8. Модернизация системы контроля и координации исполнения принятых решений.
9. Модернизация системы процессинга компании и управления качеством.
10. Модернизация системы управления персоналом.

Вооруженный "дорожной картой", не умеющий уклоняться от трудностей и ответственности, бывший военный стал топ-менеджером.

В лекции мы остановимся на каждом шаге дорожной карты предложенной легенды и раскроем их содержание, на котором и продемонстрируем, в чем заключаются особенности военных методов управления деятельностью компании. Если найдутся люди, которые реально заразятся идеей взять на вооружение военные методы управления своей компанией или ее структурным подразделением, то у них будет под рукой руководство, или наставление, пошаговая инструкция, следуя которой можно будет быстро и эффективно осуществить перенастройку работы компании и привить ей иммунитет против так называемых кризисов.

Несколько слов о записи тезисов лекции. Здесь применена трехуровневая система записи. Первый уровень, для которого используется основной текст, предназначен для краткого изложения основного материала лекции. Второй уровень – это комментарии и дополнения к уровню основному. Текст второго уровня помещен в оттененные серым фоном вставки. Наконец, третий уровень материала – это текст легенды (кейса), который поясняет последовательность действий для внедрения в компаниях военных методов управления и соответствующего им стиля работы руководящего состава. Этот текст размещен во вставках с красной левой границей и оттененным зеленого цвета фоном.



## 1. Функции и принципы управления войсками

Итак, мы хотим понять, можно ли применить к экономической деятельности гражданской компании военные методы управления? Правда ли то, что применение военных методов в стрессовых ситуациях намного эффективнее методов "демократического стиля управления"? Но для этого мы должны хотя бы кратко, хотя бы в самых общих чертах представить себе главные особенности этих методов, принципиально отличающие их от наиболее широко распространенных в коммерческих компаниях практик. При этом мы не исключаем, что каждый из наших слушателей сможет припомнить такую компанию, где стиль и методы работы ее руководства напоминают, а может быть и полностью соответствуют тому, что мы называем военными методами.

Что такое военные методы? Интуитивно понятно, что под этим подразумеваются механизмы и процедуры управления войсками в период подготовки их к войне и при ведении боевых действий воинскими формированиями (частями, соединениями и объединениями). Понятно также, что эти механизмы и процедуры вырабатывались и совершенствовались на протяжении многих веков армиями разных стран мира. Квинтэссенция этих методов зафиксирована в боевых уставах, наставлениях по подготовке и ведению операций, а также в наставлениях по службе штабов, т.е. в документах, которые в буквальном смысле написаны кровью и которые обобщают самый передовой опыт применения вооруженных сил в конфликтах различных масштабов и интенсивности.

Что отличает действия войск (флотов) от экономической деятельности предприятий и организаций? Прежде всего, условия осуществления этих видов деятельности. При всей возможной жесточечности конкурентной борьбы бизнес (за известным исключением) работает, главным образом, в мирное время. Экономические последствия от ошибочных решений в бизнесе в подавляющем большинстве случаев не приводят к катастрофическому (летальному) исходу для жизни людей, работающих в бизнес-структурах. Более того, в цивилизованных странах бизнесмены часто страхуют свои риски, а случаи банкротства коммерческих компаний, т.е. организаций, целью деятельности которых является извлечение прибыли, завершаются без массового кровопролития, человеческих жертв, физического разрушения и уничтожения активов и инфраструктуры. Процессы, протекающие во внешней среде и характеризующие динамику ее изменений, имеют достаточно длинные лаги и легко прогнозируются.

В отличие от бизнес-деятельности условия протекания вооруженных конфликтов характеризуются высочайшей степенью агрессивности, скоротечностью, напряженной динамикой и тяжелейшими потерями людских ресурсов, разрушением инфраструктуры, а также потерей территорий в случае поражения. Совершенно понятно, что для условий войны военная наука (стратегия, оперативное искусство и тактика) выработала и адекватные методы управления войсками, отличающиеся от всех прочих методов управления любой другой деятельностью качеством принимаемых управленческих решений и организацией их выполнения.

Эти же военные методы предполагают и известный стиль работы командира (военачальника), который отличают умение быстро оценить обстановку и своевременно принять управленческое решение. Процессы подготовки и принятия решений протекают в условиях высокой неопределенности в части знания возможных планов действия противника, дефицита времени и информации, высочайших рисков наступления тяжелых последствий. Понятно, что принимаемые командирами решения нередко далеки от оптимальных, если таковыми считать решения, теоретически рассчитанные при предположении полной доступности всех необходимых данных, на добывание которых во всей их полноте уйдет, даже в мирных условиях, недопустимо много времени. Однако в реальной ситуации боя (сражения) решения принимаются командирами (командующими) в нужный момент, т.е. именно тогда, когда того требует обстановка. Поэтому своевременное решение всегда более эффективно, чем любое другое, даже гипотетически оптимальное, но принятое с опозданием. Для несвоевременного решения возможно только одно последствие – это поражение.

К слову сказать, обращает на себя внимание творчество большого количества штатских специалистов, так называемых военных историков, которые в мирное и безопасное для их жизни время, в тиши уютных кабинетов глубокомысленно анализируют действия командиров и штабов в различных прошедших операциях и сражениях. Они препарировали все, ставшие известными спустя много времени после войны, обстоятельства: и состояние противоборствующих сторон, и количество и состав их вооружения, и условия местности, и личную жизнь командующих, и у кого из них какая была ППЖ (походно-полевая жена), и прочее, и прочее. И на основании своих, с позволения сказать, исследований, делают выводы, что воевать надо было

по-другому: не наступать, а отступать; что слишком велики были потери в живой силе и технике, что Ленинград надо было сдать немцам без боя, и так далее, и тому подобное. Эти историки, не нюхавшие пороха войны, не знают, а потому и не учитывают важнейшего факта, а именно того, что далеко не все люди, попавшие в условия военных действий, физиологически и психологически окажутся в состоянии принять вообще хоть какое-то решение, кроме приходящего на ум первым позыв: *"согласиться с Кацем, который предлагает сдаться!"* Воистину **"Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны"**.

Командиры – это особенные люди. Они, кроме того, что обладают военными знаниями, умениями и опытом, еще наделены и колоссальными волевыми качествами, способны управлять человеческими массами, вдохновлять их на смертный бой и одерживать победы. Такие волевые качества имеются далеко не у каждого. Здесь уместно вспомнить арабскую поговорку: **"Армия ослов, во главе со львом, всегда побеждает армию львов, которой командует осел"**.

Изложение основного содержания лекции мы начнем с определения таких ключевых понятий рассматриваемой темы, как "военные методы", "деятельность", "управление деятельностью".

**Военные методы** – это методы работы командиров и штабов по управлению подчиненными войсками в период подготовки и во время ведения боевых действий.

**Деятельность** – это система взаимосвязанных действий (операций, работ), направленная на достижение поставленных целей и выполняемая как отдельным человеком, так и коллективами людей.

**Управление** – это воздействие на процесс осуществляемой деятельности, которое корректирует его таким образом, чтобы по завершении деятельности поставленная цель оказалась достигнутой.

**Управлять** – значит принимать решение, а принимать решение – значит осуществлять выбор некоторого, желательного наилучшего, варианта действий.

Управление войсками представляет собой целенаправленную деятельность командиров, штабов и других органов управления по поддержанию боевой готовности, подготовке их к бою и руководству ими при выполнении поставленных задач.

### Дорожная карта.

**Шаг №1.** Принятие решения об операции по выводу компании из кризиса. Доведение до подчиненных основных требований по управлению компанией на время операции.

После того, как состоялось решение собственника (собрания акционеров) о включение героя нашей легенды в состав Совета директоров и утверждения его в должности Генерального директора, он собрал на совещание руководящий состав компании, где и довел ему свой план операции (дорожную карту) по выводу компании из кризиса.

По предложенному плану решение проблемы предотвращения банкротства, преодоления кризиса и вывода компании на траекторию успешного функционирования достигалось путем существенного наращивания потенциала в направлении создания и предложения рынку инновационных продуктов, на которые прогнозировался повышенный спрос в среднесрочной перспективе. Такими прорывными направлениями должны были стать разработка моделей ювелирных украшений, соответствующих вкусам молодежной моды, а также традициям культуры народов Поволжья и Северного Кавказа. Именно за счет экспансии на эти территории предполагалось увеличить свою рыночную долю. Таким образом, было выбрано направление "главного удара" в развитии основного бизнеса. Другие бизнесы компании, не сулившие в среднесрочной перспективе осязаемых "прорывов" и занятия на рынке сколь угодно приемлемой доли, было решено продать или выпустить в свободное плавание, передав их менеджерам весомую часть прав собственности, но обязав их выплачивать материнской компании известную долю от прибыли.

Поскольку слабым местом компании являлась ее система управления, отличающаяся рыхлостью и неспособностью к мобилизации ограниченных ресурсов (финансовых – у компании накопилась большая дебиторская задолженность; высокий износ производственных мощностей; инвестиции в большое количество малоперспективных и высоко рискованных проектов), то в качестве способа обеспечения успеха при нанесении "главного удара" новым генеральным

директором было принято решение о нанесении "вспомогательного удара", а именно: перевести компанию на мобилизационный режим работы, обеспечивающий требуемую концентрацию всех ресурсов на выбранном для прорыва направлении бизнеса. Для этого необходимо было перестроить соответствующим образом систему управления всей деятельностью компании, положив в ее основу военные методы.

Основная часть руководящего состава весьма смутно представляла, что включает в себя понятие военных методов управления, поэтому на этом же совещании новый генеральный директор провел первоначальный ликбез. Он объяснил, на каких принципах должна быть построена новая система управления компанией и какие управленческие функции будут содержанием ее работы. После этого он подчеркнул, что объявленные положения должны восприниматься как его требование, подлежащее неукоснительному соблюдению каждым сотрудником (работником) компании.

Основное содержание процесса управления войсками составляют следующие функции:

1. Непрерывное добывание, сбор, изучение и обобщение данных обстановки;
2. Принятие решения;
3. Доведение задач до подчиненных войск;
4. Планирование боя;
5. Организация и поддержание непрерывного взаимодействия;
6. Организация и осуществление мероприятий по поддержанию боевой готовности и боеспособности войск, по всем видам обеспечения боя;
7. Организация системы управления;
8. Непосредственное руководство подготовкой подразделений и частей к бою;
9. Постоянный контроль за выполнением поставленных задач;
10. Оказание подчиненным необходимой помощи.

К основным принципам управления войсками относятся:

1. Единоначалие
2. Личная ответственность командиров (начальников) за принимаемые решения и результаты выполнения поставленных задач
3. Централизация управления в сочетании с инициативой подчиненных
4. Постоянное знание и глубокий анализ обстановки, предвидение хода событий
5. Твердость и настойчивость в проведении принятых решений и планов в жизнь
6. Высокая организованность и творчество в работе органов управления
7. Знание личного состава, опора на подчиненных командиров

Остановимся кратко на перечисленных принципах.

**Единоначалие** – это важнейший принцип управления войсками, означающий, что командир наделен всей полнотой распорядительной власти по отношению к подчиненным.

Единоначалие выражается в том, что командир:

- лично принимает решение на бой
- отдает подчиненным необходимые приказы и распоряжения
- организует их выполнение.

Принцип **Личная ответственность командиров (начальников) за принимаемые решения и результаты выполнения поставленных задач** означает, что командир несет полную ответственность за все стороны жизни и деятельности подчиненных ему войск.

Командир несет персональную ответственность за:

- целесообразность принятого решения на бой
- правильность и обоснованность решений, принимаемых в ходе боя
- наиболее эффективное использование в бою имеющихся сил и средств
- конечные результаты выполнения поставленных боевых задач

Принцип **централизации управления** обусловлен тем, что современный бой ведется в соответствии с замыслом старшего командира и для достижения общей цели требуются согласованные усилия всех сил и средств, участвующих в бою.

Централизация управления войсками проявляется в объединении старшим командиром всех действий подчиненных и приданных частей и подразделений единым планом, в направлении их усилий на быстрейшее достижение общей цели боя.

Централизация не исключает, а предполагает широкую инициативу подчиненных. Полная инициатива в определении способов выполнения поставленных задач должна предоставляться подчиненным на всех уровнях управления войсками.

Принцип **постоянного знания и глубокого анализа обстановки**. Данный принцип отнесен к числу основных, т.к. без него управление просто невысказимо. Он позволяет:

- выделить в сложившейся обстановке главное, наиболее существенное
- выявить моменты, затрудняющие выполнение поставленной задачи в установленный срок
- своевременно наметить меры по устранению их отрицательного влияния на действия подчиненных войск
- принять оптимальное решение на бой.

Предвидение перспектив развития событий позволяет успешно преодолеть такие трудности современного боя, как неполнота данных об обстановке и недостаток времени, заранее обоснованно намечать пути и средства достижения поставленной цели.



Без постоянного знания, глубокого анализа обстановки и предвидения ее развития управление в современном бою невозможно.

Принцип **твердость и настойчивость в проведении принятых решений и планов в жизнь** гарантирует успех, если благодаря настойчивости командиров и штабов, других органов управления все усилия войск решительно объединяются и направляются на преодоление встретившихся трудностей, на полное и точное выполнение принятых решений и планов.

Единство воли командира и подчиненных, стремление всех точно выполнить замысел командира и успешно решить поставленные боевые задачи позволяет ослабить влияние на ход событий любых неожиданностей, свести к минимуму влияние неблагоприятных случайностей.

Принцип **высокой организованности и творчества в работе органов управления** устанавливает требования к каждому офицеру органов управления хорошо знать и умело выполнять свои функциональные обязанности. Действия органов управления должны отличаться четким распределением задач и функций между исполнителями и согласованностью в их работе, строгим порядком, обеспечивающим точное выполнение всех мероприятий по управлению войсками.

Принцип **знания личного состава и опоры на подчиненных командиров** предполагает максимально эффективное использование профессиональных возможностей и морально-психологических качеств подчиненных в интересах решения боевых задач.

Далее в лекции мы всё, что касается организации управления деятельностью компании, будем рассматривать сквозь призму принципов управления войсками. Это позволит нам увидеть многие причины, приводящие компании в состояние кризиса.

### Дорожная карта

#### Шаг № 2. Установление единоначалия и устранение безответственности.

Следующим радикальным изменением в компании было введение абсолютного единоначалия и принятие новым генеральным директором на себя персональной ответственности за всё, что происходит в компании. Он замкнул на себя функции принятия управленческих решений, установил единоличное право непосредственных начальников определять задачи подчиненным и добиваться всеми законными методами их неукоснительного выполнения.

Всем заместителям гендиректора, начальникам структурных подразделений и другим сотрудникам было доведено, что отныне у компании в целом, в каждом ее структурном подразделении должен быть только один руководитель. По всем вопросам, находящимся в ведении и зоне ответственности подразделения, решения принимает руководитель подразделения

лично. Он же отвечает за все, чем должно заниматься его подразделение, и за результаты его деятельности. Все поручения, все распоряжения впредь должны отдаваться работнику компании только его непосредственным начальником. Командование людьми через голову непосредственного начальника запрещалось.

В исключительных случаях допускалось отдача распоряжения прямым начальником минуя непосредственного. Но тогда, во-первых, отдавший распоряжение прямой начальник при первой же возможности уведомлял об этом непосредственного начальника того работника, которому он отдал распоряжение, а во-вторых, получивший распоряжение работник должен был немедленно доложить о полученном распоряжении своему непосредственному начальнику.

На совещаниях, где могли присутствовать работник вместе со своим начальником, старшему начальнику запрещалось давать указания работнику в присутствии его непосредственного начальника. Такое поведение старшего начальника означало бы выражение недоверия непосредственному начальнику работника, подрывало его авторитет и освобождало от личной ответственности за результаты работы его подчиненного, что совершенно недопустимо!

В то же время на руководителя компании, равно как и на начальников дивизионов, управлений, департаментов возлагалась обязанность организации взаимодействия подчиненных подразделений. Между подразделениями компании допускались лишь функциональное (технологическое) и информационное взаимодействие. Никакое должностное лицо одного подразделения не имело права вмешиваться в работу работников другого подразделения.

### **Шаг № 3. Образование органа управления при руководителе компании.**

Решением генерального директора в компании создан новый орган управления – отдел по анализу и координации работ. На этот отдел возлагались штабные функции, а именно:

- a. анализ и оценка текущей ситуации, прогнозирование ее развития;
- b. разработка и обоснование предложений для управленческих решений;
- c. организация и контроль выполнения решений генерального директора.

Этот отдел напрямую замыкался на генерального директора, а его начальник получил статус первого заместителя руководителя компании.

В некоторых компаниях подразделения с похожим функциональным назначением называют отделом организационного развития.

Весь менеджмент был предупрежден о том, что если кто-то из сотрудников компании считает себя принципиальным сторонником иных, например, демократических, форм правления и не воспринимает объявленных нововведений, то таким специалистам лучше сразу найти себе работу в другом месте. И это будет лучше для всех<sup>3</sup>.

### <sup>3</sup> **Комментарии к Легенде**

*Введение в компании полного единоначалия отнюдь не исключает из процессов управления коллективный разум. Более того, его роль и значение может только возрасти. Коллективный разум компании может существовать в форме регулярно действующего экспертного (технического) совета, на рассмотрение которого выносятся вопросы, по которым мнение ведущих специалистов компании весьма важно ее руководителю для всестороннего анализа альтернативных вариантов действий на этапе обоснования управленческого решения.*

*Возможны и другие области проявления коллективного разума. Например, в компании героя нашей Легенды, которая занималась производством и реализацией ювелирных изделий, регулярно работал художественный совет. Главной задачей совета было рассмотрение авторских работ художников-ювелиров на предмет их соответствия представлениям о прекрасном, выработка и проведения в жизнь фирменного художественного стиля. Именно на этом совете получили высокие оценки и одобрены к производству работы многих замечательных и талантливых мастеров, а работы некоторых художников занимали вторые места на конкурсах всемирно известной фирмы Де-Бирс, где первые места по определению доставались работам сотрудникам этого лидера мировой моды.*

*В чем заключалась роль генерального директора на заседаниях художественного совета? Его задача была внимательно наблюдать за творческой дискуссией, не оказывая на нее никакого давления дилетанта. По ходу дискуссии - взвешивать аргументы, оценивать риски, а затем принимать решение о разработке изделия по эскизам автора, запустить его в производство и далее в продажу. При этом вся ответственность и риски принятого решения ложились на генерального директора лично. Со всеми вытекающими последствиями.*

*Роль же художественного совета состояла в обязанности максимально взвешенно и доброжелательно обсудить представленные эскизы и высказать свое компетентное заключение о соответствии работы требованиям высшего художественного вкуса. Но после того, когда дискуссия завершалась, генеральный директор благодарил Совет за проделанную работу и произносил магическую фразу: "Принимаю решение – будем делать так..." И далее все уже делали так, как сказал он. Потому что с этой фразой всю ответственность за дальнейшую судьбу этого нового ювелирного украшения принимал на себя именно генеральный директор.*

## 2. Кризис в компании: причины и симптомы

Мы составили себе некоторое (весьма приблизительное) представление о таких предметах, как основные функции и принципы управления войсками. Теперь, следуя логике поиска ответа на вопрос "а в чем могут быть полезны военные методы управления деятельностью?", мы должны обратить свой взор не туда, где дела компании идут нормально, а на проблемы, решение которых вызывает наибольшие трудности. Такими проблемами являются проблемы выживания, т.е. предотвращение банкротства компании.

Мы уже знаем, что военные, прежде чем приступить к любому делу, уясняют поставленную задачу и изучают обстановку. В нашем случае это означает, что мы должны:

- понять, что такое кризис;
- разобраться с причинами кризиса;
- определить, что должно быть сделано, дабы кризиса не было.

### Дорожная карта

#### Шаг № 4. Оценка ситуации и уточнение задач по выходу из кризиса

Наиглавнейшая функция подготовки управленческого решения и его претворение в жизнь – это постоянное отслеживание обстановки, т.е. внешней среды и состояния собственных возможностей (сил и средств).

Для изучения и постоянного мониторинга обстановки в компании должна быть хорошо поставленная разведка, функции которой включают:

- а. сбор данных о стратегической обстановке (стратегическая разведка) – все о вероятном противнике и возможных союзниках, их экономическом, научно-техническом, производственном и демографическом потенциале;
- б. тактическая разведка – сбор данных непосредственно на своем операционном направлении.

Функции разведки должны быть возложены на службу маркетинга. Чаще всего в компаниях деятельность маркетологов ограничивается рамками изучения покупательского спроса и мероприятиями по продвижению товаров и услуг, т.е. в основном рекламой. Индукция военных методов предполагает, что маркетинг должен существенно расширить свои задачи и собирать максимально полную совокупность сведений о рынке, его операторах (покупателях, конкурентах, поставщиках), инфраструктуре и др., а также о целях и стратегии каждого из них. По каждому из операторов рынка должен быть заведен формуляр (паспорт), в котором содержатся и постоянно актуализируются все данные о них.

В войсках данные об обстановке, добываемые разведкой, собираются в штабах. Штаб является аппаратом командира, на который возлагаются функции по разработке управленческих решений и планированию их выполнения. Штаб - это мозговой центр воинского формирования и его главный орган управления.

По собранным разведкой данным в оперативном отделе штаба составляется модель ситуации и разрабатываются формальные документы, эту модель описывающие и фиксирующие. Военные говорят, что они наносят обстановку на карту, которая и на сегодняшний день остаётся наиболее информативным способом отображения ситуации. По собранным данным разрабатываются прогнозы возможного развития ситуации. В основе этих прогнозов лежат вероятные сценарии поведения операторов рынка

Кроме анализа внешней среды, необходимо собрать данные о собственных возможностях и резервах развития. Это тоже функция штаба. Значение этой функции переоценить невозможно. Без постоянного знания "боевых" возможностей формирования (части, соединения, объединения, а в экономической жизни – компании), его потенциала принимать правильные управленческие решения на ведение военных действий не представляется возможным.

Для изучения состояния компании, адекватной оценки ее собственного потенциала штабом компании (отделом анализа и координации работ) была организована всесторонняя проверка деятельности подразделений, инвентаризация активов и аудит финансово-хозяйственной деятельности. Для проверки заключенных компанией договоров в помощь штатному юри-

сту были приглашены сторонние специалисты. Всесторонняя проверка продолжалась 5 рабочих дней, и по ее результатам был составлен план первоочередных мероприятий по устранению выявленных недостатков. В число этих мероприятий вошли увольнения вороватых менеджеров, сокращение непомерно раздутой штатной численности отдельных подразделений (бухгалтерии, управления продаж, отдела управления персоналом), реорганизация подразделения маркетинга, усиление производства, а также мероприятия по совершенствованию процессинга.

Рассмотрим некоторые важные результаты оценки обстановки.

Начнем с анализа причин, вызывающих кризис в компании, т.е. обрушение ее бизнеса с явной угрозой летального исхода. Мировая статистика говорит о том, что основными причинами банкротств чаще всего являлись следующие факторы (рисунок 2.1):

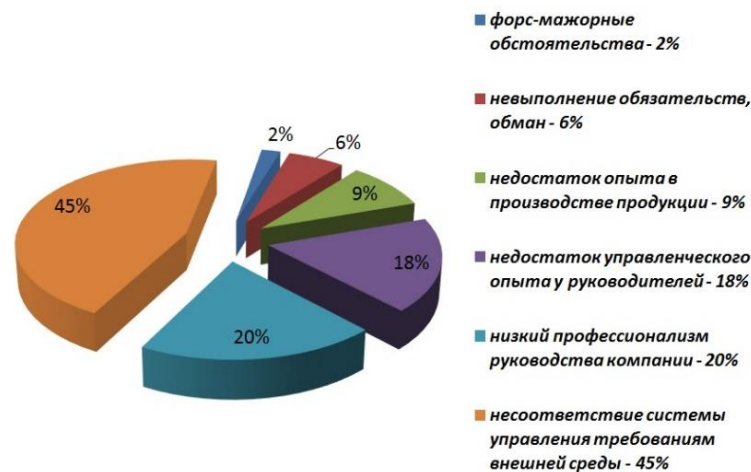


Рис. 2.1. Причины банкротства компании

Выяснилось, например, что по данным мировой статистики основными причинами банкротств компании чаще всего являются следующие факторы.

- форс-мажорные обстоятельства – 2%;
- невыполнение обязательств, обман – 6%;
- недостаток опыта в производстве данной продукции – 9%;
- недостаток управленческого опыта у руководителей и владельцев предприятий – 18%;
- низкий профессионализм лиц, принимающих решения, т.е. руководителей - 20%;
- несоответствие системы управления требованиям, диктуемых внешней средой, - 45%.

Обращает на себя внимание, что в 83% случаев банкротства различных компаний связаны с недостатками в системе управления их деятельностью, в том числе: недостаток опыта у руководителей – 18% всех случаев банкротств; низкий профессионализм руководства компании – 20% случаев банкротств; несоответствие системы управления требованиям внешней среды – 45%. На все другие причины банкротств приходится не более 17% обанкротившихся компаний.

Такие причины банкротства компаний, как форс-мажорные обстоятельства (война, государственные перевороты, стихийные бедствия и прочие события непреодолимой силы), на которые приходится 2% всех банкротств, в особых комментариях не нуждаются. Борьба с этими причинами экономическими методами не получится.

Невыполнение компаниями обязательств и обман ими своих клиентов, равно как и "попадание" в число пострадавших из-за обмана со стороны партнеров – что является причиной 6% случаев банкротства, - является следствием криминальной деятельности менеджеров-мошенников. Об этом просто надо знать и предусматривать соответствующие методы, обеспечивающие вашу безопасность. Например, надо честно вести свой бизнес и в партнеры выбирать порядочных людей.

Банкротства компаний из-за недостатка опыта в производстве продукции (9% случаев) подтверждают известную истину о необходимости быть в своем деле мастером. Не стал профессионалом, не приобрел необходимый опыт и знания – не рискуй, а лучше пойдешь поучиться у тех, кто знает и умеет. Когда научишься, тогда флаг тебе в руки. Учиться у мастеров для людей искусства, науки считается само собой разумеющимся. Многие предприниматели же предпочитают учиться на собственных ошибках, рискуя своим бизнесом. Результатом такой учебы становится разорение хозяина и потеря работы для сотрудников компании.

О такой причине, как недостаток управленческого опыта и низкий профессионализм руководства компании. Мы не зря разделили эти два фактора. Примером, поясняющим эти различия, является случай назначения руководителя мебельного магазина господина Сердюкова А.Э. сначала начальником налогового ведомства страны, а потом и министром обороны. Будучи, возможно, опытным руководителем в своей сфере деятельности продавца мебели и не обладая необходимыми профессиональными знаниями кадрового офицера, он нанес колоссальный урон оборонному потенциалу нашей страны. Печальные последствия бурной деятельности этого господина на поприще военного строительства еще предстоит оценить и прокуратуре, и нашим потомкам.

Кстати, данное назначение характеризует и управленческие качества лица, принявшего это решение, в частности умение разбираться в людях, а также подбирать и расставлять кадры. Более того, данное назначение продемонстрировало отношение к офицерскому корпусу страны, степень знания и уважения воинских традиций, уничижительное пренебрежение достоинством кадровых военных. Один только случай, когда г-н Медведев Д.А., будучи президентом и верховным главнокомандующим вооруженными силами страны, удосужился, принимать военный парад 9 мая, вальяжно развалившись в кресле перед Мавзолеем, а рядом с ним, в другом кресле, пристроился и министр обороны Сердюков А.Э., уже весьма красноречиво говорит об очень многом. Уместно вспомнить и великолепную характеристику деловых качеств господина Сердюкова А.Э., данную ему тем же Медведевым Д. А. в ответ на критику в адрес министра обороны, – "Анатолий Эдуардович Сердюков - эффективный менеджер". Вот уж воистину не стоит забывать бессмертное: *Беда, коль пироги начнет печи сапожник, а сапоги тачать пирожник.*

Наибольшее число банкротств происходит по причине несоответствия системы управления требованиям внешней среды. На долю этого фактора приходится 45% от числа всех банкротств. Давайте разберемся с этим вопросом более обстоятельно.

Понятие внешней среды включает многочисленные факторы, значимые для деятельности компании, т.е. непосредственно воздействующие на нее, но на которые она, в свою очередь, не может оказывать влияния, и в силу этого должно учитывать их в своей деятельности, приспособляясь к ним. Повторим данное определение ещё раз и акцентируем в нем главное для бизнеса:

**Внешняя среда** – Совокупность внешних факторов, значимых для деятельности компании, оказывающих на проводимую деятельность существенное влияние, которые компания исключить не может, и в силу этого *должна учитывать их в своей деятельности, приспособляясь к ним.*

К числу этих факторов относятся:

- общеэкономические тенденции;
- интенсивность конкуренции;
- финансовые и налоговые условия ведения бизнеса;
- технологические факторы;
- социальные нормы и ценности;
- политическое воздействие;
- законодательство и юридические ограничения

Внешняя среда деятельности компании разделяется на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия (рисунок 2.2).

К элементам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- социально-экономические факторы;
- политические и международные факторы;
- демография;



- культурные факторы;
- образование;
- наука и технология;
- организационно-технические факторы;
- физико-географические условия;
- природно-климатические факторы.



Рис. 2.2. Внешняя среда деятельности компании

Воздействия данных элементов внешней среды на компанию осуществляются не непосредственно, а опосредовано; динамика изменений факторов относительно невысокая, постоянная времени исчисляется месяцами, годами, а то и десятилетиями, однако результаты воздействия этих факторов имеют фундаментальный и весьма долгосрочный характер.

Элементами внешней среды прямого воздействия являются:

- конкуренты;
- потребители;
- поставщики;
- акционеры;
- правительственные органы;
- местные органы;
- союзы и общества.

С данными элементами компания очень тесно взаимодействует. Со стороны перечисленных элементов компания испытывает прямое давление. Более того, с некоторыми из них находится в состоянии конкуренции. Динамика взаимоотношений на данном уровне общения с внешней средой весьма ощутима, отличается короткими постоянными времени, т.е. результаты изменений в этом слое внешней среды сказываются на комфорте компании незамедлительно.

Особенного внимания из всех элементов внешней среды, непосредственно воздействующих на компанию, заслуживает конкурентная обстановка (рис. 2.3).

Следуя Майклу Портеру конкурентную обстановку принято характеризовать:

- давлением конкуренции среди существующих фирм;
- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров-заменителей (субститутов);
- давлением со стороны поставщиков;
- давлением со стороны покупателей.

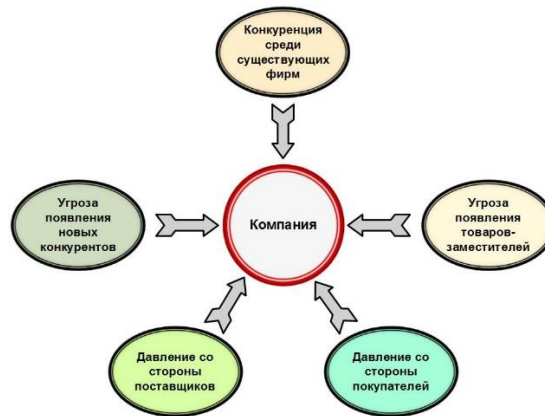


Рис. 2.3. Конкурентные силы во внешней среде деятельности компании

### Изучение действий и поведения ближайших конкурентов

Очень важным является изучение действий и поведения ближайших конкурентов. Не наблюдая за ними, невозможно обоснованно предположить, какие действия они будут осуществлять.

Чтобы выяснить, в каком положении находится конкурент (благоприятном или неблагоприятном для увеличения своей доли рынка), необходимо сконцентрировать внимание на том, почему он обладает потенциалом для производства какого-то товара лучшим, чем у других. Не менее интересной является информация о том, что конкурент будет делать хуже остальных.

Только это может дать основу для выбора конкретной стратегии – как оборонительной, направленной на защиту от конкретных действий, предпринятых конкурентами, так и наступательной, ставшей возможной в результате действий (бездействий) конкурентов.

Если учесть, что реальными конкурентами являются только те игроки рынка, которые заинтересованы в перехвате именно ваших клиентов (а таких не может быть много), то организацию сбора и анализа информации об их действиях нельзя назвать неразрешимой задачей.

Собранная информация должна систематизироваться и постоянно обновляться. Целесообразно создание базы данных типа "Профиль (портрет) конкурента" с определением порядка ее ведения, а также порядка доступа к ней определенных категорий сотрудников компании.

### Структура профиля конкурента

- полное наименование и местоположение (адреса, телефоны, адрес сайта в Интернете);
- год создания;
- сфера деятельности (профильная);
- финансовое положение (устойчивое, удовлетворительное, неустойчивое);
- доля рынка, сегменты рынка, на которых он позиционируется наиболее успешно;
- рыночные цели на профильных сегментах (удержание завоеванных позиций, захват новых рынков или уход);
- ассортимент (в том числе данные о новых или планируемых к выпуску видах профильных товаров/продукции);
- цены на продукцию (по сопоставимому ассортименту);
- виды и размеры предоставляемых скидок;
- виды и формы оплаты;
- логистика;
- стимулирование сбыта (перечень наиболее известных акций с описанием, когда и по какой группе товаров/продукции);
- организация сервисного сопровождения (гарантийного обслуживания);

- дилеры/дистрибьюторы (полное наименование и местоположение);
- ключевые потребители (полное наименование, с какого периода и каковы основные виды закупаемой ими продукции);
- участие в выставках;
- реклама (в каких СМИ и в каких объемах);
- наличие отзывов о качестве продукции (товаров), в том числе в СМИ (где и когда);
- имидж предприятия у потребителей (указать источник информации);
- имидж предприятия среди партнеров (указать источник информации);
- стратегия развития;
- дата последнего обновления информации;
- Ф.И.О. сотрудника, внесшего изменения.

Какие же особенные требования внешняя среда предъявляет к системе управления компании? Требование одно – система управления должна организовать всю деятельность компании таким образом, чтобы нейтрализовать или свести к минимуму риски от враждебного к себе отношения. Это с одной стороны. А с другой - максимально удовлетворить запросы и потребности той части внешней среды, от благожелательного отношения которой зависит ее благополучие и процветание. Компания должна стать органичной внешней среде.

Именно утрата связи системы управления компанией с реалиями внешней среды, игнорирование требований внешней среды к ожидаемым результатам деятельности компании вызывает необратимые отрицательные последствия, приводящие к банкротству.

О приближении кризиса в компании можно судить по многим признакам, наиболее информативные из которых следующие<sup>4</sup>:

- Недостаточная ориентация предприятия на потребности рынка.
- Отсутствие стратегии развития.
- Неэффективная система принятия и реализации управленческих решений.
- Низкий уровень профессионализма руководящего состава.
- Недоразвитый процессинг или отсутствие такового.
- Излишняя бюрократизация, либо либерализация системы управления.
- Неконкурентоспособный ассортимент продукции.
- Устаревшее оборудование и технологии.
- Неспособность бизнес-модели генерировать минимально необходимый денежный поток.
- Различия в целях менеджмента и работников компании, эгоцентрическое организационное поведение.

Перечисленные признаки кризиса чаще всего одновременно являются и его причинами для компании.

О чем говорит признак "недостаточная ориентация предприятия на потребности рынка".

В современной практике принято, что компания публично заявляет о своем желании удовлетворить потребности клиентов в определенном сегменте рынка. Такая декларация по кальке с переводных западных учебников по менеджменту обычно называется **миссией** или **предназначением компании**. Это важнейший элемент управления, без осознания которого компания умрет раньше, чем начнет работать. Именно провозглашенная и реализуемая миссия показывает, насколько компания гармонична с возрастающими и неудовлетворенными запросами внешней среды.

Чтобы выработать миссию, руководство компании должно четко сформулировать свою позицию по следующим вопросам (рисунок 2.4):

- Кто является клиентами компании?
- Какие потребности у них (клиентов) не удовлетворены?

<sup>4</sup> Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем. Москва, Рид Групп, 2012.

- Как компания намерена удовлетворять данные потребности?
- В чем должна состоять уникальность результатов деятельности компании?
- Какими конкурентными преимуществами будут отличаться производимые продукты и оказываемые компанией услуги в проекции на спектр неудовлетворенных потребностей клиентов?



Рис. 2.4. Главные вопросы для определения миссии компании

Разрабатываемая миссия должна быть четкой, конкретной, но в то же время и гибкой, позволяющей компании своевременно адаптироваться к изменяющимся запросам рынка.

Определение бизнеса должно осуществляться не в терминах продукта, а в терминах удовлетворения потребностей клиентов фирмы. Плохо, если миссия определена как слишком «узко», так и слишком «широко». Миссия не определяется раз и навсегда: напротив, она должна «приспосабливаться» к изменениям во внешней среде.

Представим себе, что компания производит и предлагает рынку такой продукт, такие услуги, которые удовлетворяют потребности клиента. Клиент находит то, о чем так долго и страстно мечтал, с радостью покупает продукцию компании, степень удовлетворенности потребностей клиента достигает своего пика. Клиент доволен и лоялен к компании. Отношения клиента и компании прочны и гармоничны (рисунок 2.5). Все счастливы, как в индийском кино.



Рис. 2.5. Миссия компании соответствует потребностям рынка

Если же миссия компании не соответствует запросам клиента (рынка), если произведенные продукты или предлагаемые услуги не отвечают запросам рынка, клиент остается неудовлетворенным, а компания проигрывает конкуренцию и банкротится (рисунок 2.6), т.е. у нее наступает кризис, причина которого заключается в том, что руководство не смогло сориентировать деятельность компании на удовлетворение актуальных потребностей клиента (внешней среды).



Следующий в нашем списке признаков наступающего кризиса - это "Отсутствие стратегии развития". На этом важнейшем факторе успешного управления компанией мы остановимся более подробно в разделе "Адаптация компании к внешней среде" нашей лекции.

Такие признаки, как: неэффективная система принятия и реализации управленческих решений; низкий уровень профессионализма руководящего состава; недоразвитый процессинг или отсутствие такового; излишняя бюрократизация, либо либерализация системы управления в дополнительных разъяснениях не нуждаются.

Обращает на себя внимание, что рассмотренные нами признаки (на слайде они выделены синим цветом) характеризуют качество системы управления непосредственно. Другие признаки (на слайде они выделены коричневым цветом) характеризуют систему управления косвенно, поскольку являются следствием безграмотного управления компанией. Именно безграмотное управление стало причиной:

- a) ошибочного решения по выбору ассортимента продукции, который оказался неконкурентным;
- b) применения устаревшего оборудования и технологий;
- c) неудачного выбора бизнес-модели, которая не в состоянии генерировать минимально-необходимый денежный поток ;
- d) различия в целях менеджмента и работников компании.

Ошибочный выбор неконкурентного ассортимента стал возможен, скорее всего, из-за плохого знания рыночной ситуации. Другими словами – руководство компанией не сумело организовать эффективную разведку и поэтому не имеет достоверных данных об обстановке.

Применение компанией в производстве продукции устаревшего оборудования и технологий не позволяет получить требуемого качества продукции и обеспечить необходимые покупателю потребительские свойства. Себестоимость продукции, производимой на устаревшем оборудовании по устаревшим технологиям, скорее всего, выше, чем продукции конкурентов. Причина такого положения вещей – отсутствие достаточных инвестиций в развитие производственного потенциала. Это говорит о слабости в стратегическом планировании. Или о том, что компанией де-факто руководит не генеральный, а финансовый директор. Ну уж точно не главный инженер или начальник производства.

Неработающая с требуемой производительностью денежного потока бизнес-модель говорит об отсутствии предпринимательского опыта и знаний в конкретной сфере бизнеса, а также и о том, как складывается и развивается реальная рыночная ситуация. Можно, конечно покупать куриные яйца по 80 руб. за десяток, а продавать по 60 рублей и иметь при этом бешенные обороты. Но прибыли компании при таком бизнесе не видать никогда.

Различия в ценностях менеджмента и работников компании становятся возможным тогда, когда руководство компании не знает, каким образом, или не в состоянии насадить требуемую для выбранного вида бизнеса корпоративную культуру, и тем более не умеет предложить персоналу такую систему ценностей, которая бы была адекватна стрессовой экономической ситуации и способствовала мобилизации персонала на преодоление возникающих трудностей.

Вся совокупность причин (за исключением форс-мажора, т.е. внешних обстоятельств непреодолимой силы) и симптомов неминуемого банкротства компании сводится к тому, что:

- ✓ поведение компании на рынке неадекватно требованиям окружающей среды;
- ✓ организация управления повседневной деятельностью не обеспечивает приобретение компанией способностей производить конкурентные товары и услуги с необходимой эффективностью.

Лекарство для излечения от кризиса одно – это создание системы управления, свободной от перечисленных недостатков.

В заключение данного раздела лекции мы сравним несколько определений кризиса и вооружимся тем из них, которое отличается конструктивным содержанием и понимание которого поможет преодолеть или существенно уменьшить риски банкротства.

Определение 1 (взятое из Экономической энциклопедии).

*Кризис - это резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге – снижении жизненного уровня, благосостояния населения.*

Что следует из этого определения? Буквально НИЧЕГО! Т.е. кризис – это когда все плохо! А о том, что следует делать, чтобы кризиса не было, нет и намека. Это уровень "бла-бла-бла".

Следующее определение, которое встречается в книжках, где предпринимается попытка философского осмысления сущности кризиса на начальном, морфологическом уровне.

Определение 2 ("философское")

*Кризис - это переход компании в другое состояние: от упорядоченности предыдущего периода к упорядоченности следующего через хаос разрушения и трансформации отживших элементов.*

Данное определение заключает в себе понимание того, что кризис – это не только негативное явление. Это еще и перелом, переход компании в другое, обновленное состояние.

Поясним данную мысль. Практика показывает, что организация деятельности компании обычно выстраивается в соответствии как с некими выбранными моделями поведения внешней среды, так и внутренним функционалом и структурой самой компании. Причем, в подавляющем большинстве случаев выбранные модели на протяжении весьма продолжительного отрезка времени заменяют в представлениях менеджмента реальную действительность, остаются неизменными (догматами) и именно до тех пор, пока компания приносит прибыль. Как только результаты деятельности компании перестают удовлетворять собственника, менеджмент начинает в авральном порядке искать причины спада эффективности деятельности, и, о чудо, наконец-то находит их в понимании того, что принятые на предыдущем этапе модель внешней среды и выбранная под нее модель организации деятельности не соответствуют окружающей действительности. Другими словами, выбранная на предыдущем этапе парадигма умерла, и экономическая деятельность требует новой парадигмы. Вот этот слом прежней парадигмы организации взаимодействия компании с внешней средой и необходимость поиска новой парадигмы и является кризисом.

Но и в этом определении отсутствует ответ на интересующий нас вопрос: "А делать-то что?" Есть только намек на то, что под Луной ничто не вечно. Наши представления о внешней среде тоже.

И наконец, определение, позволяющее понять, что необходимо сделать, чтобы не допустить кризиса в компании:

Определение 3 ("конструктивное")

На основании проведенного анализа причин и признаков, сопровождающих банкротство компаний, мы приходим к такому выводу:

*Кризис – это закономерное явление, свойственное компаниям, в которых отсутствует адекватная система управления, выраженное в неспособности к устойчивому функционированию в возмущенной внешней среде.*

Здесь уже есть конструктив. И состоит он в том, чтобы уволить из компании безграмотных и неумелых менеджеров, и пригласить тех, кто является управленцем не по факту назначения на соответствующую должность, а по опыту и знаниям своей профессиональной подготовки.

При наличии в компании правильно поставленной системы управления кризисы в виде внезапно возникшего разрегулирования деятельности, угрожающего переходом в состояние хаоса и требующего принятия экстренных мер по предупреждению банкротства, невозможны. Кризисы в деятельности компании являются следствием кризиса когнитивных процессов в обоих полушариях головного мозга у менеджмента, потерявшего управление. Какую расплату несет наемный менеджер за некавалифицированное управление деятельностью, приведшее компанию к кризису? Максимальное наказание, которое ему грозит, это увольнение с работы. А если этот менеджер принадлежит к "обойме"? Если он представитель клана единомышленников или "однопартийцев"? А вот в войсках потеря управления в военное время является тяжким преступлением, за что полагается расстрел.

Важно не повторять ошибок с подбором менеджмента. Залогом успеха будет не перманентная смена руководящего состава компании, а изменение модели организации управления ее деятельностью. В частности, весьма полезным будет обратить внимание на модель, свойственную управлению войсками. Ведь её отличает способность нормально работать в самых что ни на есть стрессовых условиях, а именно во время ведения военных действий.

В экономической деятельности современной России нам известны случаи "справедливого" отношения к неумелым руководителям. И чем более высокий пост занимал руководитель-неудачник, тем более лояльной по отношению к нему была постигающая его кара. Например, Чубайса А. Б., экономиста по образованию, после провальной работы в Правительстве РФ и развала российской энергосистемы президент Медведев Д.А. назначил главой государственной корпорации "Роснано". Заметьте, назначили не лауреата Нобелевской премии, всемирно известного ученого, автора открытия гетеро-структур в полупроводниках Жореса Ивановича Алферова, а своего человека – Чубайса А.Б., не имеющего никакого отношения ни к нано-технологиям, ни к физике вообще.

Другими примерами из этой же серии являются назначенные на министерские посты:

- в сельском хозяйстве - Скрынник Елена Борисовна, по первому образованию - медик (кардиолог), затем специализировалась в лизинговых операциях. До назначения на пост министра сельского хозяйства ни в каких заслугах перед оным замечена не была. В настоящее время живет на Лазурном берегу во Франции на собственной вилле. В Россию приезжает изредка, и только для участия в следственных действиях по масштабным хищениям в с/х.

- в здравоохранении – финансист и по образованию, и по опыту предыдущей работы в министерстве финансов Голикова Татьяна Алексеевна, сменившая на этом посту Зурабова Михаила Юрьевича, так же отмеченного деятельностью на различных околофинансовых должностях, ни одна из которых не предполагала у него медицинских познаний.

Опять же на посту министра сельского хозяйства некоторое время отработал юрист Федоров Николай Васильевич<sup>5</sup>.

И таких примеров можно привести множество. Немудрено, что наша экономика постоянно пребывает в стрессовом состоянии<sup>6</sup>.

Наша точка зрения на причины возникновения кризиса кардинально отличается от вульгарной (обыденной) точки зрения профессиональных экономистов. Вы, возможно, поймете, что никакого антикризисного управления в природе не существует в принципе. То, что у нас принято называть антикризисным управлением, чаще всего есть не что иное, как ритуальные услуги, оказываемые специально созданными управляющими компаниями, по подготовке вашего бизнеса к банкротству, по распродаже ваших активов, по перепродаже за копейки вашего бизнеса под видом слияния и поглощения компаниям-конкурентам.

Сам термин **антикризисное управление** (или **кризис-менеджмент**) является порочным, потому что он контрпродуктивен. Психологически он нацеливает руководителя на латание дыр, когда необходимо срочное изменение концепции. Он уподобляет руководителя попавшей в беду компании поставщику пива Дуремару, персонажу сказки про Буратино, который, стремясь поймать че-репаху Тортиллу и отнять у нее золотой ключик для Карабаса-Барабаса, пытается осушить болото ведром, вычерпывая воду у одного его берега и выливая ее в то же болото у другого.

<sup>5</sup> Незадолго до подготовки настоящей лекции в канун майских праздников 2015 г. решением Президента РФ Путина В.В. универсальный специалист Федоров Н.В. был освобожден от должности министра сельского хозяйства и переведен в штат Администрации Президента на должность его советника.

<sup>6</sup> Припоминается присказка об одном из колхозов, в котором каждый суслик - агроном.



Вместо рассмотрения антикризисных мероприятий мы должны говорить о таком управлении компанией, которое сделает кризис невозможным

Мы разделяем все причины кризисов на три категории. К первой категории мы отнесем форс-мажорные обстоятельства и криминальные причины. От обстоятельств непреодолимой силы лечения нет. Единственно, что можно здесь рекомендовать, так это страховать свои риски. Страхование, конечно, удовольствие не из дешевых, и, тем не менее, оно пока остается единственным способом защиты капитала, инвестируемого в рискованные проекты. Исследованием криминальных причин банкротства компаний и разработкой способов их блокирования занимаются в других ведомствах, и мы не будем отнимать у них интересную работу. Это не наш хлеб.

Ко второй категории мы относим причины системного характера, а именно:

- ✓ зависимость экономики от ссудного капитала;
- ✓ геополитические факторы, обуславливающие безусловное доминирование в современном мире одной резервной валюты над всеми другими, в качестве которой выступает доллар Северо-Американских государств.

Именно системные причины создают неустойчивое состояние экономической среды, ее турбулентность.

В нашей лекции мы ограничимся лишь констатацией того факта, что кризисы в рыночной экономике будут воспроизводиться до тех пор, пока существует коммерческая банковская система не со 100% резервированием. Как только в стране появится государственный Банк, кредитующий предприятия со ставкой, не превосходящей величину инфляции, как только будет введено обязательное 100% резервирование для банков коммерческих, так сразу и исчезнет главная причина циклических кризисов в экономике<sup>7</sup>. Вопрос: почему это не сделано до сих пор?

На фоне турбулентности внешней среды быстрее проявляются кризисные явления, обусловленные безграмотным управлением и неумелым ведением бизнеса, т.е. теми причинами, которые мы включили в третью группу.

Мы покажем, что если система управления деятельностью компании ориентирована на адаптацию к изменяющейся внешней среде, то компания будет успешно работать и в турбулентных условиях.

Мы должны понять, что именно от умелых действий капитана и его команды зависит успех плавания корабля не только в штиль, но и в самую что ни на есть штормовую погоду.

Главная наша задача состоит не в том, чтобы защитить наши компании от турбулентности внешней среды, а именно в том, чтобы научиться жить в реальном мире, и не только жить, но и динамично развиваться.

### Дорожная карта

#### Шаг № 4. Оценка ситуации и уточнение задач по выходу из кризиса

Собранная в ходе организованной штабом всесторонней проверки компании информация была тщательно проанализирована и осмыслена. Результатом этой работы стали выводы по сложившейся в компании ситуации и вытекающие из них первоочередные задачи руководства по наведению в компании порядка

#### Выводы по обстановке

1. Главные причины кризиса и угрозы банкротства заключаются в неэффективной системе управления и слабом руководстве компании.
2. Принятые в компании алгоритмы управления деятельностью не обеспечивают адаптацию компании к изменениям внешней среды, не учитывают ожидания рынка и конкурентную ситуацию.

<sup>7</sup> Желаящим основательно познакомиться с анализом системных причин возникновения финансово-экономических кризисов, с особенностями их протекания, узнать, кто в конечном итоге выигрывает в кризис, можно порекомендовать работы профессора МГИМО Катасонова В.Ю., например "Денежная цивилизация и современный кризис".



3. В компании отсутствует стратегия развития, что приводит к хаотичному метанию от одного бизнес-проекта к другому, не связанному с предыдущим долгосрочными целями. В результате распыляются силы и ресурсы, неэффективно растрачиваются активы, падает прибыль.

4. По факту в компании существует несколько конкурирующих между собой центров принятия решений, лидеры которых, руководствуясь своими шкурными интересами, тянут компанию как лебедь, как да щука каждый в свою сторону.

5. Функции маркетинга в компании не выделены и не закреплены ни за одним из подразделений. В итоге представление о конкурентной среде складывалось по факту уже свершившихся событий, что ставило компанию в положение догоняющих и следующих за лидерами. Успешные проекты имели место только благодаря личным инициативам отдельных специалистов, которые выдвигались и выполнялись в частном порядке и не получали дальнейшего продолжения из-за бессистемности и групповщины в организации деятельности компании.

5. В офисных подразделениях компании отсутствует понимание организации и выполнения работ по своим направлениям в соответствии (или даже просто с учетом) "наилучших практик". Менеджеры компании ведут свою работу, руководствуясь не проверенными стандартными процедурами, а исключительно личными пониманиями и представлениями о допустимости применяемых методов. В результате бесконтрольности создаются условия для злоупотребления доверием и прямого воровства, особенно в отделе продаж, где отдельные менеджеры за счет ресурсов компании тайно вели свой бизнес.

#### **Задачи совершенствования системы управления компанией**

1. Разработать и организационно закрепить механизмы систематического мониторинга рыночной ситуации с прогнозированием тенденций ее развития, и особенно действий конкурирующих компаний. С этой целью образовать в компании отдел маркетинга.

2. Ввести в практику, как регулярно выполняемую, процедуру по обоснованию предложений по реагированию компании на изменение рыночной ситуации. Ответственность за разработку данных предложений возложить на отдел маркетинга, а контроль за работой отдела маркетинга – на отдел анализа и координации работ.

3. Разработать стратегию организационного развития компании на среднесрочную перспективу (2-3 года), и на ее основе - бизнес-план на ближайший год.

4. Навести порядок с организацией повседневной деятельности компании. С этой целью:

4.1. Подвергнуть ревизии весь процессинг компании. Разделить процессы на четыре группы:

- основные процессы, т.е. те, которые создают ценность для потребителей продукции и услуг компании;
- процессы инфраструктурной поддержки основной деятельности и обеспечения ее необходимыми ресурсами, включая ресурсы материальные, финансовые, кадровые, информационные, а также обеспечения деятельности компании электроэнергией, теплом, водой, поддержания основных средств производства в рабочем состоянии;
- процессы развития компании. Сюда должны быть включены процессы разработки и внедрения инновационных продуктов, развития и модернизации станочного парка, внедрения новых производственных технологий и т.п.;
- процессы управления деятельностью.

4.2. Для каждого процесса уточнить и закрепить:

- заказчиков и получателей результатов на выходе процесса;
- поставщиков информации и материальных ресурсов на их входах.

Из деятельности компании исключить процессы с "висящими выходами", а в каждом из процессов оптимизировать и упорядочить функции, работы, процедуры и операции.

4.3. Все процессы задокументировать. Для каждого процесса разработать регламент, определить нормативы и контрольные показатели. Назначить для каждого процесса его руководителя<sup>8</sup> - "владельца", определить и документально закрепить его зону ответственности, выделить в его распоряжение необходимые ресурсы. Установить для всех процессов порядок их взаимодействия друг с другом.

<sup>8</sup> В СМК должность руководителя процесса называется "владелец процесса".

4.4. Ввести в практику для всех без исключения работников компании понятие технологии, аналогично как это принято для производственных процессов, и обеспечить ее обязательное выполнение. Нарушителей технологии от работы отстранять. С "креативными" сотрудниками распрощаться, а на их место принять на работу профессионалов, знающих тонкости своего дела и умеющих работать не только языком, но и головой, и руками.

4.5. Под упорядоченные процессы внести необходимые изменения в организационную структуру и штатное расписание компании.

4.6. Привести в соответствие с закрепленными задачами систему мотивации работников компании, а их должностные оклады определить, исходя из сложности выполняемых задач, закрепленной ответственности и личной эффективности работы.

5. Изменить механизм подготовки и принятия управленческих решений. За прототип алгоритма подготовки решений принять порядок действий, практикуемый в армии и на флоте.

Итак, мы выяснили, какие именно причины вызывают кризис в компании и отметили некоторые симптомы наступающего кризиса. Мы пришли к пониманию, что фундаментальной причиной кризиса компании является неэффективная система управления ее деятельностью.

Далее, разбирая наш кейс-легенду, мы подошли к такому моменту, когда вновь назначенный генеральный директор ювелирной компании произвел диагностику организации ее работы, поставил адекватный диагноз ее заболеванию и прописал курс лечения в виде набора задач по совершенствованию системы управления.

В нашей лекции мы разберем некоторые особенности решения поставленных задач, начиная с разработки стратегии компании и адаптации ее деятельности к постоянно меняющейся рыночной ситуации. Затем мы подробно рассмотрим порядок подготовки и принятия управленческих решений, организацию их исполнения, а также некоторые обязательные условия работы с персоналом, которые гарантируют устойчивость работы структурных подразделений к неблагоприятным воздействиям. Но прежде, чем перейти к рассмотрению указанных вопросов, мы попросим наших слушателей принять участие в экспресс-оценке качества системы управления в своих компаниях.

### 3. Экспресс-оценка состояния системы управления компанией

Мы сейчас вместе с вами проведем маленький эксперимент. Вам будет предложен список действий, которые обычно выполняются при подготовке управленческого решения руководителя компании. Если вы сочтете этот список неполным, пожалуйста, дополните его теми процедурами, которые сверх указанных списке обычно выполняются в вашей компании.

Вам предстоит оценить, сколько времени в вашей компании обычно занимает выполнение каждой из процедур списка. Эту оценку (в часах, днях, неделях и т.д.) вы должны записать напротив соответствующей процедуры в графе " время". Затем, с учетом возможных наложений и перекрытия операций, просуммируете затрачиваемое время и получите общую продолжительность работы.

В конце лекции вы опять вернетесь к этому списку и, с учетом прослушанного материала, проставите в графе "оценка качества" одну из двух оценок "удовлетворительно" или "неудовлетворительно".

В качестве задачи по подготовке управленческого решения выберем подготовку плана работы компании на очередной квартал (таблицы 1,2)

Таблица 1

| № п.п. | Мероприятие  | Время | Оценка качества |
|--------|--|-------|-----------------|
| 1.     | Сбор и анализ учетной информации по результатам деятельности компании в предыдущем квартале:<br>- данные по закупкам<br>- данные по производству<br>- данные по продажам   |       |                 |
| 2.     | Расчет производственных и финансовых показателей деятельности за предыдущий квартал  |       |                 |
| 3.     | Подготовка отчета о выполнении бюджетов за предыдущий квартал:<br>- бюджет балансового листа<br>- бюджет доходов и расходов<br>- бюджет движения денежных средств<br>- операционные бюджеты подразделений и сводный операционный бюджет компании |       |                 |

Таблица 2

| № п.п. | Мероприятие  | Время | Оценка качества |
|--------|--|-------|-----------------|
| 4.     | Подготовка и согласование планов на очередной квартал<br>- закупок и поставок<br>- производства<br>- продаж  |       |                 |
| 5.     | Разработка и согласование бюджетов<br>- операционных бюджетов подразделений и сводного операционного бюджета компании;<br>- бюджета балансового листа<br>- бюджета доходов и расходов<br>- бюджета движения денежных средств |       |                 |
| 6.     | Рассмотрение и утверждение планирующих документов  |       |                 |

#### 4. Адаптация компании к внешней среде

Адаптация компании к внешним условиям функционирования является наиважнейшим, буквально жизненно необходимым требованием для ее успешного и устойчивого функционирования. Не следует смущаться, припоминая, как контраргумент, слова из некогда популярной песенки группы "Машина времени": "не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнетя под нас". Мало того, что данный пассаж несет идиотскую смысловую нагрузку, но он еще и провоцирует ваши компании к эвтаназии, указывая им наикратчайший путь в небытие. Исторический опыт показывает, что человек, возомнивший себя царем природы, а компании – вершителями судеб рынка, в конечном итоге, прогибая окружающий мир под себя, насилуя его природное естество, доводят окружающую среду до состояния бифуркации, после которой необходимо немало времени для того, чтобы лишь отдельные из оставшихся в живых смогли соскрести себя в кучку и попробовать начать жить сначала.

К пониманию этого пришли и некоторые из числа профессиональных экономистов<sup>9</sup>, которые в своих рекомендациях по антикризисному управлению стали упоминать, словосочетание "адаптивное управление в условиях турбулентности".

Рассматривая проблему адаптации компании к внешним условиям функционирования, мы выделим два контура адаптации – длиннопериодный и короткопериодный.

##### Длиннопериодная адаптация или стратегия развития компании

Длиннопериодная адаптация осуществляется путем разработки долгосрочных прогнозов развития рыночной ситуации и выстраиванием под эти прогнозы стратегии развития компании. Мы должны понимать, что стратегия развития компании – это управление из будущего. Стратег, мысленно представив себя в условиях будущего рынка и увидев, насколько жалка и незрела его нынешняя компания по сравнению с тем, что должно быть в том самом будущем, куда он сумел телепортироваться, составляет план долгосрочного накопления потенций компании, ее вызревания к условиям того самого будущего. Стратег, как Демиург, свободно перемещаясь в пространстве и времени, постоянно забегают на несколько лет (а то и десятков лет) вперед, для того, чтобы увидеть, что следует сделать компании для подготовки себя к жизни в условиях будущего, а потом возвращается в настоящее и начинает "чудить", нарушая привычное течение жизни. То, чему следует научить компанию для работы в будущем, видит стратег (он обладает стратегическим видением, стратегическим мышлением), но не видят очень многие другие менеджеры, у которых такого дара нет. И это является одной из причин отсутствия стратегии развития у многих отечественных компаний.

Обратимся к рисунку 4.1, поясняющему суть сказанного о стратегии развития компании.



Рис. 4.1. Стратегия развития компании

<sup>9</sup> См. работу А.И. Кочетковой "Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем". Москва, Рид Групп, 2012.

Текущее состояние фирмы обременено проблемами (потеря позиций на рынке, утрата конкурентных преимуществ, снижение уровня продаж и прибыли и др.) и не устраивает ее руководство. Анализ показал, что фирме необходимо перейти в некое новое состояние, параметры которого укрепят ее рыночные позиции и создадут предпосылки для последующего наращивания конкурентных преимуществ. По пути к желаемому состоянию фирма должна приобрести ряд новых возможностей, т.е. претерпеть ряд качественных преобразований. Например, необходимо:

- разработать новую линейку продуктов, обладающих улучшенными потребительскими свойствами;
- развить сеть сбыта продукции на освоенном рынке и выйти на новые регионы;
- внедрить новые технологии в производство, обеспечивающие более высокое качество и снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- создать собственное проектно-конструкторское бюро для инновационных разработок.

Перечисленные новшества представляют собой дополнительный потенциал, для создания которого нужно время, ресурсы и инвестиции.

На фирме разработана программа действий по созданию дополнительного потенциала. Реализация этой программы спланирована по всем видам привлекаемых ресурсов. Поэтому можно сказать, что фактически определена программная траектория движения фирмы в некоем пространстве, задаваемым параметрами, характеризующими текущие и будущие возможности фирмы. На рисунке эта траектория названа плановой и нарисована зеленой пунктирной линией.

Что означает наличие плановой траектории? А означает это то, что:

- оценено текущее состояние фирмы и выявлены ее слабые места, создающие проблемы;
- определено желаемое состояние фирмы, которое характеризуется приобретением новых возможностей в ряде областей ее деятельности. Далее такое состояние, осознанное и описываемое конкретными функциональными возможностями, мы назовем стратегическим видением;
- потенци, которые необходимо создать, описаны конкретными характеристиками, т.е. представлены в виде спецификаций. Стратегическое видение – это представление, какой должна быть фирма завтрашнего дня, т.е. ее сборочный чертеж. Спецификации сборочного чертежа – это перечень, "конфигурации" и "размеры" деталей, из которых должна быть создана новая фирма;
- на основе стратегического видения сформулированы цели деятельности по созданию фирмы будущего;
- определены цепочки задач, которые должны быть решены, чтобы достичь поставленных целей;
- результаты решения задач – это точки, через которые мы провели траекторию перехода фирмы от ее текущего состояния к состоянию желаемому.

Таким образом, нами установлены цели (какие конкретно результаты мы должны получить для перехода в желаемое состояние), а также выбран определенный маршрут движения к желаемому состоянию, т.е. определен способ достижения поставленной цели.

Это значит, мы разработали стратегию, а именно: мы выбрали цель и определили способ достижения этой цели, а также спланировали мероприятия и ресурсы для выбранного способа движения к цели.

В рассмотренной задаче есть место как эвристикам, так и формальным методам. Эвристическими методами мы придумывали облик будущей фирмы и ее качества (свойства) и характеристики. А формальными методами мы спланировали оптимальную траекторию движения к желаемой цели, произвели расчет потребных ресурсов.

Осталось дело за малым – реализовать движение фирмы по спланированной траектории, т.е. реализовать сконструированную стратегию.

При организации движения фирмы по плановой траектории мы все время будем испытывать помехи и противодействия. Масса случайных факторов и обстоятельств будет мешать нам двигаться точно по намеченному плану. Реальная траектория движения фирмы к своему светлому будущему показана на рисунке красной линией, колеблющейся около зеленой пунктирной. Отклонения текущей деятельности (красная линия) от запланированной (зеленая пунктирная) сводятся к нулю усилиями тактического и оперативного управления. Другими словами, контур стратегического управ-

ления реализацией стратегии удерживает "центр масс" фирмы на заданной траектории (на зеленой пунктирной линии), а контур тактического и оперативного управления текущей деятельностью сводит к минимуму отклонения результатов текущей деятельности от плановых показателей.

При всей важности формальных определений, раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удастся через дескриптивную модель, построенную на основе известных методологических принципов. Рассмотрим подробнее данную модель.

Основой для выделения задач стратегического управления фирмой является понимание того факта, что любая организация может существовать только при условии, если она удовлетворительно (позитивно) отвечает на запросы и требования внешней среды. Изменяющаяся внешняя среда постоянно ставит перед фирмой вызовы, заставляя ее приспосабливаться к новым требованиям. А далее все по Ч. Дарвину: в живых остаются только те виды (фирмы) организмов (организации), которые вовремя уловили тенденции и успели приобрести и развить новые приспособленческие функции и качества.

Если в животном и растительном мирах свойства и функции, необходимые для выживания, генерируются и закрепляются методом проб и ошибок (цена ошибки - вымирание) на многочисленных популяциях, то для субъекта экономической деятельности применение данного метода является смертельно опасным занятием. Поэтому вместо упражнений в играх с природой (рынком) с закрытыми глазами руководство фирмы пытается вскрыть закономерности в изменениях внешней среды, определить соответствующий функциональный облик своей организации и сыграть на опережение, преобразовав фирму к виду, устойчивому к наступившим и грядущим угрозам. Эта деятельность и есть то, что принято считать стратегическим управлением.

Результатом решения задач стратегического управления является выбор процессов (способов) удовлетворения запросов внешней среды и определение требований к ним. Организация работы фирмы по реализации данных процессов с качеством, отвечающим выставленным требованиям, является содержанием оперативного управления. Естественно, что в данном случае под термином «организация» понимается выполнение известной совокупности функций – регулирование, контроллинг, мотивация.

Исходя из изложенного, можно утверждать, что стратегическое управление – это специфический вид деятельности в организационных системах, направленный на определение желаемого состояния фирмы, адекватного ожидаемым вызовам внешней среды, и создание условий, необходимых для перехода фирмы в желаемое состояние из состояния текущего.

Резюмируем сказанное, повторим еще раз основные задачи, которые возникают у разработчика стратегии развития компании.

Задача №1. Обоснование прогноза развития рынка на максимально доступную глубину.

Задача №2. Оценка реальных возможностей компании в её текущем состоянии для удовлетворения потребностей рынка, прогнозируемых в отдаленной перспективе.

*По результатам оценки становится понятным, что ваша компания – это уже раритет, который, в лучшем случае, вызывает ностальгию как первая любовь, но для успешной борьбы с акулами капитализма даже в не очень отдаленной перспективе уже совершенно не годится.*

Задача №3. Проектирование будущей компании под спрогнозированные потребности рынка. Это проектирование начинается с так называемого стратегического видения облика бизнеса и, соответственно, компании. Затем стратегическое видение последовательно уточняется и прорабатывается в деталях до уровня сначала конструкторской документации, а потом и рабочих чертежей.

*В качестве примера, поясняющего последовательность проработки стратегического видения, рекомендую потренироваться с проектированием собственного загородного дома. Для начала вам придется составить перечень вопросов, ответы на которые конкретизируют ваши мечты от уровня эмоций, типа "как хорошо было бы жить на природе", до четко сформулированной цели: "хочу иметь земельный участок площадью 2 гектара на берегу озера в Карелии. И чтобы лес был не дальше, чем 100 метров. И чтобы были все инженерные коммуникации и транспортная инфраструктура. И хочу на участке двухэтажный деревянный дом из оцилиндрованных бревен, и чтобы банька была. А еще желательно иметь свою конюшню и пару десяток ульев"... и так далее, и так далее. В результате вы*

*получите проект, или по крайней мере продуманное техническое задание на проект, по которому можно составить смету и который вы можете вполне обоснованно назвать: "Это стратегическое видение моей готовности к обзаведению семьей"*

**Задача №4.** Анализ альтернативных способов перестройки компании в соответствии с разработанным проектом и выбор из них наиболее рационального. Этому способу на рисунке 4.1 соответствует траектория движения компании от текущего ее состояния к ее светлому будущему

**Задача №5.** Реализация проекта перестройки компании, т.е. обеспечение движения компании по плановой траектории.

**Задача №6.** Удержание реальной траектории движения компании около плановой траектории. Эта задача решается с помощью оперативного управления.

Зададим себе вопрос: "Как в военном ведомстве разрабатывается стратегия развития, определяющая общий облик Вооруженных сил, их состав по видам и родам войск, их боевые возможности, оснащение вооружением и военной техникой и другие вопросы военного строительства?" Ответ на данный вопрос такой.

Все начинается с изучения и детального анализа военно-политической обстановки в мире с последующим прогнозированием её дальнейшего развития. При этом производится вскрытие политических (геополитических) целей и устремлений государств; стратегий сложившихся коалиций, военно-политических альянсов; оценка состояния экономик стран вероятных противников и их вооруженных сил, а также экономик и вооруженных сил других стран - потенциальных союзников ваших вероятных противников. На основании этого анализа делаются выводы о возможности геополитических противоречий и вероятности возникновения вооруженных конфликтов с целью разрешения этих противоречий. Изучаются вероятные типы вооруженных конфликтов и способы ведения военных действий в них.

Данные выводы рассматриваются политическим руководством страны, и на их основе вырабатываются позиция государства по способам реагирования на угрозы и возможности применения своих вооруженных сил для защиты суверенитета страны и ее экономических интересов. Эта позиция фиксируется в военной доктрине, основополагающем документе для военного строительства на обозримую перспективу.

В рамках военной доктрины военными специалистами разрабатываются и планируются способы применения видов и родов войск на прилегающих и удаленных театрах военных действий (ТВД) и операционных направлениях в будущих конфликтах. При этом создаются модели операций, например, операции по отражению воздушно-космического нападения противника, армейской наступательной операции на континентальном ТВД, или операции на океанских ТВД по защите морских коммуникаций или для разгрома военно-морских сил вероятного противника, угрожающих нанесением ударов по объектам на приморских направлениях.

В данных моделях участвуют перспективные, т.е. еще не созданные, но находящиеся в разработке, комплексы вооружения и военной техники, как свои, так и у противника, учитываются их боевые возможности и оценивается боевая эффективность. Для различных условий боевого применения определяются оперативные и тактико-технические требования к перспективным типам вооружения, которые затем задаются предприятиям оборонно-промышленного комплекса для их разработки и производства. Одновременно создаются формирования, и производится их обучение для успешного боевого применения.

Таким образом, строительство армии и флота производится в соответствии с взглядами на то, какой может быть будущая война и как будет воевать с нами вероятный противник. Можно сказать и так, что военные стратеги живут не сегодняшним, и даже не завтрашним днем. Они пытаются заглянуть в будущее лет эдак на 20-30, и из этого будущего и для войны будущего закладывают потенциалы Вооруженных сил в сегодняшнем дне.

Теперь рассмотрим, как структурируется стратегия компании.

В диверсифицированных компаниях стратегия разрабатывается на трех организационных уровнях:

- корпоративном;
- деловом (уровень бизнес-единицы);

- функциональном (уровень подразделений);

Данные три уровня приводят к выстраиванию стратегической пирамиды (рисунок 4.2).

Существуют еще и **операционные стратегии**, которые определяют:

- как управлять ключевыми подразделениями бизнеса (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами);
- как решать стратегически важные оперативные задачи (рекламные компании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).



Рис. 4.2. Пирамида стратегий

На основе операционных стратегий устанавливаются операционные задачи. Решение некоторых из них можно будет получить только на основе операционных инноваций.

Операционные инновации – это новые лучшие способы работы, с помощью которых клиенты смогут получить продукты и услуги лучшего качества и за меньшие деньги.

Для моноотраслевой компании с одним видом деятельности корпоративный уровень отсутствует, и стратегическая пирамида включает два уровня: деловой и функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая определяет широту деятельности компании, описывает общие направления ее развития в терминах продуктово-рыночной ориентации и формирует важнейшие области деятельности бизнеса.

Одной из главных задач корпоративной стратегии является определение путей достижения синергии различных направлений бизнеса компании и превращения ее (синергии) в конкурентное преимущество. Можно сказать, что корпоративная стратегия – это то, что превращает компанию из набора бизнесов в единое целое

Важными составляющими корпоративной стратегии являются:

- определение миссии и стратегических целей компании;
- выявление ключевых областей деятельности;
- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями (стратегическими бизнес-единицами) компании;
- решение о развитии нового бизнеса или продажи существующего, а также о слияниях, приобретениях, вхождении в финансово-промышленные группы или другие интеграционные структуры;
- решения, касающиеся отношений компании с различными заинтересованными группами и ее деловых принципов.

Корпоративная стратегия разрабатывается на уровне центрального органа управления компанией, который представлен советом директоров, генеральным директором и другими топ-менеджерами, принимающими стратегические решения для всей компании. Корпоративный центр может финансировать программы развития отдельных бизнес-единиц, предоставлять им недостающие управленческие компетенции.

Деловая стратегия – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ бизнес-единицы в соответствующей стратегической области бизнеса.



Главная стратегическая задача менеджеров на этом уровне состоит в том, чтобы переработать информацию о намерениях, поступающую с корпоративного уровня, в конкретные стратегии развития своего бизнеса. Центральным здесь является вопрос: "С кем и как конкурировать на конкретном рынке?"

Для достижения долгосрочного конкурентного преимущества деловая стратегия должна:

- включать меры и инструменты реагирования на изменения, происходящие в отраслевой бизнес-системе и экономическом пространстве в целом;
- интегрировать действия по развитию ключевых компетенций компании;
- направлять стратегические инициативы функциональных отделов.

На уровне отдельных бизнесов стратегические задачи чаще всего нацелены на формирование товарно-рыночных стратегий бизнеса и достижение успеха в конкурентной борьбе. На этом уровне развиваются продуктовые инновации, конкурентные преимущества, осуществляется сегментация рынка и позиционирование бизнеса.

Функциональные стратегии – это стратегии развития функциональных сфер и подразделений компании, конкретизирующие на основе корпоративной и деловой стратегии общие подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению отдельными функциями бизнеса.

Компания нуждается в такой стратегии для каждой части своего бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, управление качеством, финансы, персонал и т.д. Часто такие стратегии называют программами.

Типичные стратегии отдела маркетинга – ценовое лидерство, интенсивный сбыт, марочные стратегии и др. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия компании может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, изменение механизмов финансирования инвестиционных проектов и пр.

Руководители функциональных подразделений отвечают за развитие функциональных стратегий, которые должны быть взаимоувязаны между собой и согласованы со стратегическими задачами, поставленными на первых двух уровнях. Фундаментальный вопрос: "Что дают различные функциональные решения для обеспечения успешной реализации стратегий других уровней?"

В целом можно сказать, что корпоративная стратегия решает задачу выбора сферы (сфер) деятельности компании; бизнес-стратегии – задачу навигации в этой сфере; скоординированные и взаимодополняющие функциональные стратегии необходимы для успешной реализации корпоративной и деловой стратегии.

Процесс выстраивания стратегической пирамиды может быть организован по-разному. Различают стратегическое планирование "сверху вниз", при котором топ-менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают бизнес-единицы и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средство реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование "снизу вверх", при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями бизнес-единиц и функциональных подразделений.

Наиболее важным для обоих подходов является то, насколько результативно осуществляется взаимодействие между уровнями управления. Процесс гармонизации целей и стратегий от отдела к отделу и от уровня к уровню может оказаться очень сложным, включающим большое количество переговоров между уровнями иерархии, направленных на то, чтобы различные цели, стратегии, политики, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

### **Дорожная карта**

#### **Шаг № 5. Разработка стратегии развития компании**

Наш вновь испеченный топ-менеджер производственно-торговой ювелирной фирмы был довольно неплохо осведомлен о том, как в вооруженных силах осуществляется стратегическое планирование и управление и поэтому он решил руководствоваться этой методологией для разработки стратегии своей компании

Перенос парадигму разработки стратегии развития вооруженных сил на почву сугубо мирного развития своей компании, он поставил отделу анализа и координации работ следующие задачи:

- разработать правдоподобные сценарии развития рынка, с обязательным прогнозированием будущих потребностей покупателей в ювелирных изделиях с определенными отличительными качествами;
- вскрыть замыслы конкурентов, их стратегические цели, планы по захвату рынка, производству новой ювелирной продукции и оценить их возможности по реализации этих планов;
- определить, в чем должны заключаться уникальные конкурентные преимущества производимой компанией ювелирной продукции, чтобы победить конкурентов;
- определить, какими дополнительными или совершенно новыми возможностями должна обладать компания, чтобы успеть разработать и произвести необходимую продукцию;
- оценить расстановку сил на рынке и разработать планы конкурентной борьбы с ближайшим конкурентным окружением;
- разработать программы инвестиционных проектов развития организационно-технического потенциала компании.

Проведенный анализ рыночной ситуации и собственных возможностей показал, что компания обладает рядом существенных конкурентных преимуществ перед другими фирмами, производящими и/или торгующими ювелирными украшениями. Наиболее весомым конкурентным преимуществом являлся высокий художественный уровень дизайна украшения в соотношении с приемлемым для "среднего класса" уровнем цены продажи. Этот фактор лег в основу и новой стратегии компании. Суть этой стратегии состояла в следующем:

1. Основным видом деятельности компании должна стать разработка новых уникальных образцов ювелирных украшений. Для этого в компании предусматривалось создание дизайнерского центра-студии, объединяющего высококлассных художников-ювелиров.

2. В составе компании предполагалось иметь также экспериментальное производство ювелирных изделий по авторским разработкам собственного дизайнерского центра.

3. Массовое производство ювелирных украшений переносилось в Китай и Индию. Основанием для этого были следующие соображения.

В Китае - производство ювелирных изделий при достойном качестве и весьма низких ценах, поскольку китайские мастера являются непревзойденными копировщиками, и они успешно и в массовом порядке изготавливали ювелирные изделия, копируя их практически один-в-один с образцов, выполненных на экспериментальном производстве компании.

Индия же давно известна в мире как поставщик драгоценных и полудрагоценных камней и умением их обрабатывать достаточно качественно и не за дорого.

4. С целью реализации изготовленной продукции было целесообразно ввести в состав компании оптовый торговый дом, клиентами которого должны были быть компании, торгующие ювелирными украшениями по все стране.

5. Другой важной частью стратегических планов был отказ от непрофильных активов и вывод их из сферы бизнес-интересов фирмы.

6. Реализация деловой (бизнес) стратегии выдвигала определенные требования к функциональным службам компании (службе персонала, финансово-экономической службе, отделу маркетинга и подразделению ИТ). Эти требования соответствующие службы восприняли как свои стратегические цели, для достижения которых были обязаны разработать у себя планы мероприятий. Данные планы были утверждены как функциональные стратегии соответствующих служб.

Переходим к рассмотрению вопроса о короткопериодном процессе адаптации компании к изменениям внешней среды.

### **Короткопериодная адаптация или повседневная деятельность компании**

Стратегическое управление развитием компании с целью придания ей необходимых для победы в конкурентной борьбе потенциалов основано на долгосрочных прогнозах. Но кто посмеет утверждать, что все прогнозы сбываются со 100% точностью во всех деталях? Прогнозы могут лишь указать общие тенденции развития ситуации, но никогда не предвосхитят буквального развития событий

за сколь-нибудь значительный отрезок времени до их осуществления. Именно поэтому мы вынуждены, постоянно наблюдая за реальным течением событий, вносить поправки, уточняющие наше представление о будущем, а также о вероятностях того, что мы ожидаем через какое-то время.

Приведенные рассуждения касаются наших желаний (обусловленных потребностями обеспечить себе беспроблемное будущее) вырабатывать эффективные управленческие решения с прицелом на развитие событий через какое-то время. Однако этого недостаточно, поскольку и в управлении в реальном времени всегда возникают незапланированные проблемы.

Рассмотрим функциональную схему системы управления любой компании (рисунок 4.3).

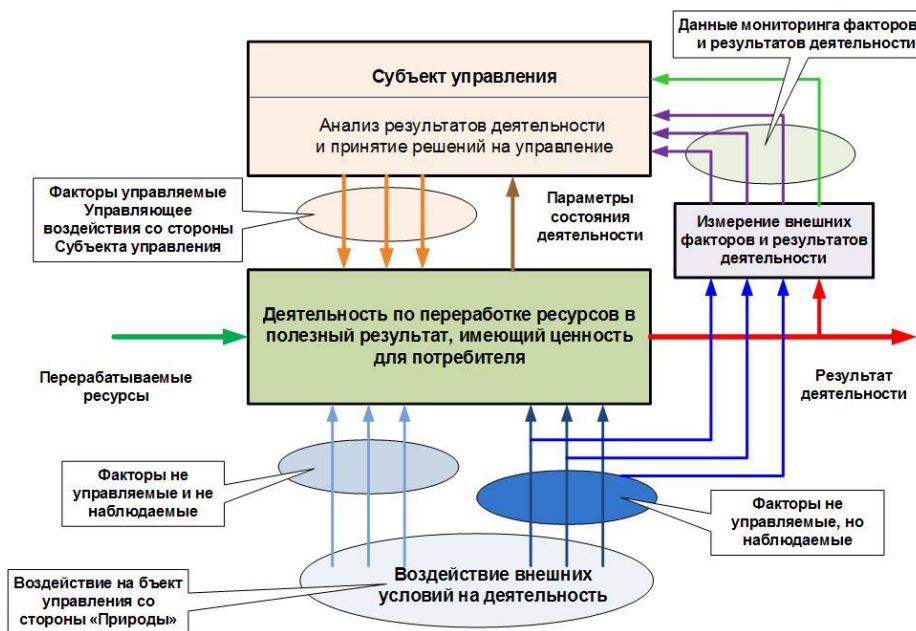


Рис.4.3. Систем управления повседневной деятельностью

Этот рисунок позволяет нам понять, как классифицируются факторы, влияющие на протекание деятельности компании.

Мы видим, что на объект управления (деятельность компании) воздействует три группы факторов, приводящих к изменению характера протекания процессов деятельности. Эти факторы называются управляющими, поскольку реально влияют на процессы. Две группы из трех – это факторы, генерируемые внешней средой, которая для компании в подавляющем числе случаев является враждебной. Первая группа – это факторы, которые мы не наблюдаем, т.е. фактически в процессе осуществления компанией своей деятельности мы можем узнать о них опосредовано, что они когда-то и как-то повоздействовали на компанию, а можем и не узнать. Но результат воздействия этих факторов все равно мы ощутим в том или ином виде. Действие этих факторов можно предполагать, но предсказать точно время, характер и интенсивность воздействия невозможно, а, следовательно, невозможно и целенаправленно нейтрализовать. Эти факторы увеличивают неопределенность наших представлений о внешней среде, т.е. увеличивают риски получить не тот результат, на который мы рассчитывали. Пример: нарушение устойчивости радиосвязи вследствие прохождения потока частиц после выброса протуберанца на Солнце через магнитосферу Земли.

Вторая группа факторов воздействия внешней среды на деятельность компании – это факторы также не поддающиеся управлению со стороны субъекта управления, но зато мы можем их как-то наблюдать. Однако одного наблюдения действия фактора еще недостаточно. Для выработки оптимальной управленческой реакции фактор должен быть измерен, чтобы в расчетную модель выработки управляющего воздействия можно было подставить оцифрованные величины, характеризующие действующий фактор.

Измерение всегда производится с ошибками, поэтому и в расчетную модель, т.е. в алгоритм выработки управляющего воздействия, мы закладываем искаженную информацию о воздействии на деятельность компании внешней среды. Эта искаженная информация приводит к ошибкам в управлении и снижает его эффективность.

Третья группа факторов – это факторы, генерируемые субъектом управления, т.е. те, которые могут быть целенаправленно изменены. Поэтому они называются управляемыми.

Чтобы привести деятельность в требуемое состояние, мы должны уметь достоверно прогнозировать, как будет изменяться деятельность, если на нее мы будем воздействовать определенным образом и при заданных внешних факторах, т.е. прилагать к деятельности намеренным образом выбранные управляемые факторы. Этот способ выбора управляемых факторов (их набора, вариаций по величине, продолжительности воздействия), называется законом управления.

Коротко резюмируем: для целенаправленного управления деятельностью мы не можем ограничиться знанием только текущих значений контролируемых параметров (в теории управления их называют параметрами состояния). Необходимо еще знать и как ведет себя внешняя среда, и уметь прогнозировать ее изменения. Тогда становится возможной адаптация закона управления (алгоритмов расчета управляемых факторов) к внешней среде, что и обеспечит существенно иную, более высокую эффективность управления.

Для адаптации системы управления деятельностью в постоянно и случайным образом изменяющейся внешней среде учеными-кибернетиками разработана теория адаптивных систем. Весьма значительный вклад в развитие данной теории был сделан многими нашими соотечественниками, из большого числа которых здесь отметим Фельбаума Александра Ароновича (теория дуального управления), Шаталова Александра Степановича (методы структурной оптимизации систем автоматического управления), Цыпкина Якова Залмановича (теория обучающихся систем). Эти ученые много лет совмещали научную работу с подготовкой военных кадров, в среде которых снискали заслуженное уважение.

На рисунке 4.4 показана простейшая схема, поясняющая взаимодействие двух контуров управления компании.



Рис. 4.4. Управление процессами развития компании

Первый контур – это система управления стратегическим развитием. На данную систему возлагается ответственнейшая миссия – приспособлять компанию под требования рынка. Для этого компания постоянно мониторит сигналы рынка, на основании которых определяет вид и содержание будущей деятельности компании. Об этой задаче мы уже рассказали. Сделаем добавление. Здесь, как можно видеть, появляется особенный вид деятельности, а именно деятельность по созданию будущих активов, без которых компания не сможет быть эффективной и сумеет удовлетворить потребности рынка. К активам здесь могут быть отнесены и новые технологии, и перспективные станки и оборудование, и новейшее программное обеспечение, и новые методические разработки, и многое-многое другое. Нарращивание активов – дело не одного дня и, как правило, весьма затратное. Для этого в компании должны быть разработаны и запущены бизнес-процессы развития. Совокупность данных бизнес-процессов составляет особенный вид деятельности, требующий внимательного и уважительного к себе отношения.

Другая группа бизнес-процессов представляет собой собственно деятельность, направленную на производство продуктов и услуг, предлагаемых рынку в настоящее время.

Функциональная схема работы компании, в составе которой присутствует контур стратегического развития, показан на рисунке 4.5.

Коротко прокомментируем данную схему, на которой показаны, какие процессы должны быть в компании, чтобы ее взаимодействие с рынком было эффективным.

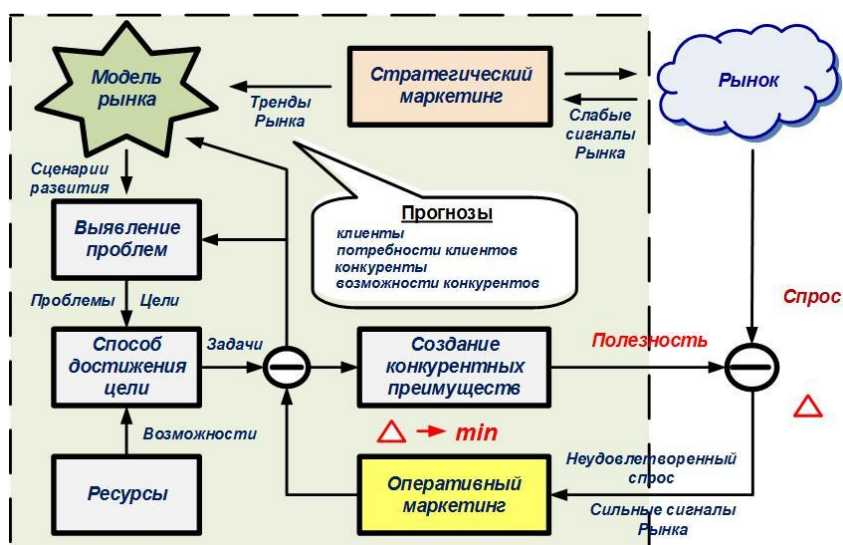


Рис. 4.5. Функциональная структура системы стратегического управления

А. Рынок посылает компании сигналы о своем состоянии. Слабые сигналы содержат информацию о тенденциях изменений фундаментальных параметров рынка. Это низкочастотные (длиннопериодные) сигналы весьма слабой амплитуды. Сильные сигналы – информацию о степени удовлетворенности рыночного спроса. Это высокочастотные сигналы большой амплитуды. Слабые сигналы регистрируются стратегическим маркетингом. Сильные – оперативным маркетингом.

Б. Стратегический маркетинг анализирует полученные сигналы и вычисляет по ним основные тренды, на основании которых дает прогнозы по структуре и составу потенциальных клиентов, их ожидаемым потребностям и запросам, а также по конкурентной ситуации. На базе полученных трендов формируется модель рынка и возможные сценарии его развития.

В. Получив (или уточнив) модель рынка на определенную перспективу, руководство компании вычленяет возможные проблемы и вырабатывает стратегические цели, достижение которых необходимо для нейтрализации возможных проблем. Обозначенные цели декомпозируются на задачи по созданию новых продуктов и услуг с планируемыми конкурентными преимуществами и обладающими определенной полезностью для покупателя.

Г. Созданные перспективные продукты предъявляются рынку, где и происходит оценка степени соответствия ожиданиям клиентов.

Д. Расхождение между спросом и предлагаемым товаром, выявляемое оперативным маркетингом, позволяет внести корректировки в модель рынка, в цели развития, в условия задач по созданию нового продукта.

Дальнейшим шагом в совершенствовании системы стратегического управления развитием компании является построение данной системы на принципах адаптации. Идея применения подхода адаптивного управления показана на рисунке 4.6.

В отличие от предыдущей схемы система адаптивного управления в субъекте управления (управляющей системе) имеет, кроме блока алгоритмов управления, также и блок подстройки (алгоритмов адаптации), который вносит необходимые изменения в закон управления деятельностью на основании результатов наблюдения за изменениями, происходящими на рынке.

На практике адаптация деятельности компании к текущим изменениям ситуации на рынке обеспечивается постоянной работой органа управления (отдела анализа и координации работ) по сбору информации обо всех событиях, происходящих на рынке, в повседневном режиме. Для сбора информации привлекалось большое количество источников, начиная от взаимодействующих фирм, торгующих произведенными компанией продукцией, и заканчивая хорошо отлаженной конкурентной разведкой.

Серьезным поставщиком информации был художественный совет, эксперты которого обладали разветвленными связями с братьями по профессии и поэтому знали о современных тенденциях значительно больше, чем традиционные маркетологи и продавцы.

Далее собранная информация фильтровалась, систематизировалась, анализировалась и по ней делались выводы о происходящих на рынке ювелирных изделий событиях и изменениях.

Руководство компании еженедельно в плановом режиме рассматривало рыночную ситуацию и принимало решения, корректирующие текущие задачи.

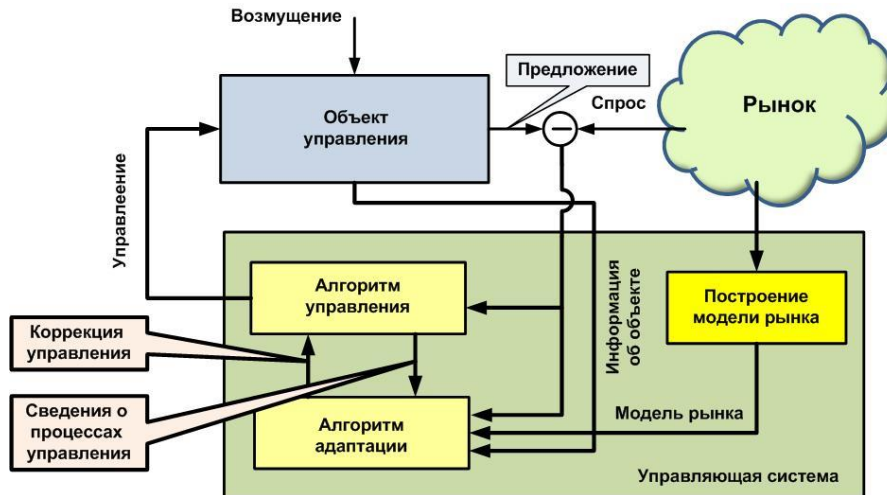


Рис. 4.6. Принцип адаптации в стратегическом управлении



*Построение и организация работы системы управления на принципах адаптации к изменениям, происходящим на рынке, практически устраняет возможность наступления кризиса в компании.*

## 5. Порядок работы руководителя при управлении повседневной деятельностью

В этой части лекции предполагается рассмотреть существо и тонкости следующих наиболее важных компонент управленческой деятельности руководителя компании: это целеполагание, разработка управленческого решения, а также организация выполнения принятого решения. Целеполаганию предшествуют анализ ситуации на рынке и сценарное планирование. Как показала практика, крайне полезным здесь оказывается опыт, накопленный командирами и штабами при управлении ими войсками в условиях ведения военных действий. Поэтому мы сочли целесообразным поделиться со слушателями частью этого опыта, скрупулезно изучаемого во всех военных учебных заведениях.

Материал данного раздела раскрывает содержание следующих шагов **Дорожной карты**.

### Дорожная карта

#### Шаг № 6. Модернизация механизма подготовки и принятия управленческих решений

Ранее в компании бытовал широко распространенный в 90-х годах прошлого века "стиль" принятия управленческих решений – решения принимались спонтанно, отсутствовала хоть какая-нибудь традиция, не говоря уже о порядке, тем более, о действующем "утвержденном" регламенте. Или вдруг руководство компании прошибало желание привлечь к обсуждаемой проблеме как можно более широкий круг работников (не профильных специалистов, а всех тех, кто в тот период времени оказывался более симпатичным для Президента компании), или, находясь под влиянием впечатлений от услышанной на стороне о каком-то особенно удачном маркетинговом ходе какой-то компании, на другой день с утра пораньше начиналось судорожное внедрение "передовых методов" управления компанией.

Было очевидно, что компанию буквально "трясет" от хаоса и непредсказуемости в действиях руководства. Те, кто работал в компании сравнительно давно, от года и более, считали, что Президент компании (он же и основной ее собственник) не наигрался в детстве и, встав взрослым, компенсирует этот недостаток, с упоением играя в руководителя "настоящей" компанией. Следует отдать ему должное – натура творчески весьма одаренная и постоянно фонтанирующая сногшибательными идеями.

В связи со сложившимся положением актуальность наведения элементарного порядка в процессах выработки управленческих решений ни у кого не вызвала сомнений.

Герой нашего повествования принял решение – установить в этом вопросе такой же порядок, какой принят в Армии и на Флоте.

### Целеполагание

Мы рассматриваем организацию управления компанией, выполняющей определенную общественно-полезную деятельность, в результате которой рынку предъявляется продукт или услуга, имеющие ценность для потребителя.

Деятельность компании всегда проходит во внешней среде, которая оказывает на компанию возмущающие воздействия, влияющие тем или иным образом, чаще отрицательным, на течение процессов, составляющих существо ее деятельности. Например, к положительным воздействиям внешней среды на деятельность компании следует отнести поставляемые извне компании ресурсы, которые она перерабатывает в полезный для потребителя результат. К отрицательным – сбои в планах поставки, возникающие по причинам, от компании не зависящим.

Деятельность компании не может происходить стихийно. Мало того, что внешняя среда оказывает на деятельность компании неуправляемые возмущения, так еще и персонал компании объективно нуждается в том, чтобы его действия организовывались, согласовывались, координировались, а совместные усилия направлялись на получение заявленного результата, т.е. именно того результата, наличие которого является обязательным условием успешного существования компании в условиях рыночной конкуренции. Ответственность за достижение требуемого конечного результата деятельности компании лежит на ее руководителе, который и организует такие направленные воздействия на деятельность компании. Эти воздействия и обеспечивают получение требуемого результата. Совокупность воздействий, целевым образом направленных на ход деятельности компании, приводящих к желаемому результату, и называется управлением. Целевым образом – это значит такие воздействия и в таком порядке приложенные, которые обеспечивают максимальную эффективность деятельности компании.

## Цель как решение проблемы

Руководителя компании называют ЛПР, что означает "лицо, принимающее решения". Его главная функция – устранять, путем разработки управленческого решения и воплощения его на практике, постоянно возникающие внешние и внутренние проблемы.

На рисунке 5.1 показана диаграмма цикла управления. Цикл всегда начинается с появления проблемы в деятельности компании.

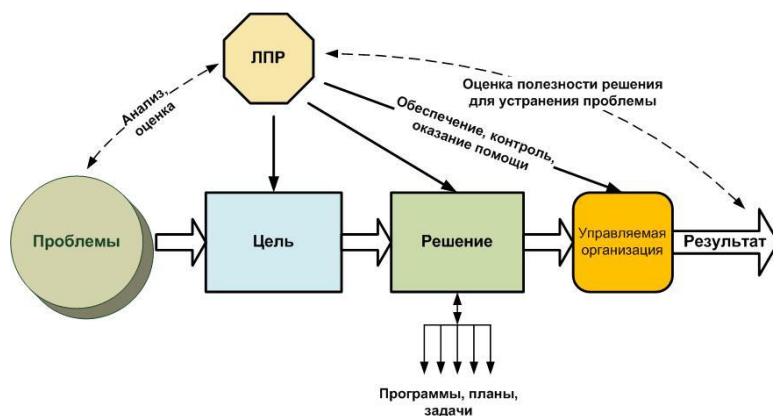


Рис. 5.1. Диаграмма цикла управления деятельностью

Понятие проблемы является ключевым в управленческой деятельности. Обычно под проблемой понимается важный для руководителя вопрос, порожденный в его сознании неудовлетворенностью чем-либо. Это может быть неудовлетворенность внешним окружением компании или ее внутренним состоянием. В понятие проблемы обычно включают также желание руководителя и имеющиеся у него возможности устранить этот психологический дискомфорт.

Если у руководителя нет желания или отсутствуют возможности устранить что-то, что вызывает его неудовлетворенность, то для него и проблем нет.

Вначале руководитель воспринимает проблему на уровне ощущений. Постепенно, по мере осмысления этих ощущений и анализа возможных причин неудовлетворенности, проблема принимает более четкие формы. Наконец, руководитель начинает воспринимать проблему как некое расхождение в его представлениях между тем, что он желал бы иметь или достигнуть ("желательное состояние"), и тем что он (руководитель) реально имеет в настоящий момент ("действительное состояние"). У руководителя рождается понимание цели, желаемого результата преобразующей деятельности, т.е. того желаемого результата, достижение которого приводит, по его мнению, к устранению (разрешению) проблемы.

Следует отчетливо понимать, что цель, появляющаяся в результате осмысления и анализа проблемы, и цель деятельности компании – это совершенно разные цели. Если цель деятельности компании (ее миссия) состоит в том, чтобы представить рынку продукт или услугу, имеющие ценность для клиента, то цель деятельности руководителя компании (ЛПР) состоит в том, чтобы создать условия, необходимые для производства упомянутых продуктов и услуг с максимальной эффективностью.

Другими словами, критерием эффективности производства продукта (услуги) является соответствие произведенного продукта (услуги) требованиям (ожиданиям) клиента, который он предъявляет к потребительским свойствам этого продукта (услуги), с учетом затраченных компанией ресурсов. Критерием же эффективности управляющих воздействий, вырабатываемых ЛПР, является вероятность того события, что компания, находясь под воздействием управления, сумеет произвести продукт или услугу с заданными потребительскими свойствами, и уложиться при этом в отведенный на это производство объем ресурсов.

Таким образом, проблема – это начальный пункт во всякой управленческой деятельности, а формулировка цели – первое формальное представление о направленности действий руководителя.

Повторим еще раз, что цель управленческой деятельности – это есть понимание того, что именно должно быть сделано (получено, достигнуто, изменено, приобретено и т.д.) во внутренней организации деятельности компании (которая производит продукт/услугу для рынка), следствием чего



станет возможным производство нужного клиенту продукта (услуги), да еще и с максимальной эффективностью. Цель управленческая – это понимание того, что именно устранил наметившееся расхождение сложившихся реалий в деятельности компании, которое не позволяет производить требуемый клиентом продукт (услугу) с максимальной эффективностью, с такой организацией деятельности компании, которая даст желаемый результат.

**Пример.** Артиллерийский расчет ведет стрельбу по движущемуся танку противника. Деятельность расчета – стрельба по танку. Желаемый результат – поражение танка. Оценка деятельности определяется двумя параметрами – результативность (поражение танка) и эффективность (расход снарядов на один пораженный танк).

Поскольку танк меняет свое положение (движется), то постоянно меняются условия стрельбы (условия деятельности артиллерийского расчета). С неизменным прицелом стрелять по движущемуся танку нельзя, будет промах. Командир расчета должен решить эту проблему промаха. В этом случае решение проблемы он видит в том, чтобы своевременно определять новые координата танка с погрешностью, не более требуемой, и дать наводчику орудия скорректированные данные для прицеливания. Таким образом, цель управления поражением танка (деятельностью артиллерийского орудия) состоит в том, чтобы своевременно переприцеливать артиллерийское орудие (прикладывать управляющие воздействия).

Возникает закономерный вопрос, каким требованиям должны удовлетворять цель деятельности и цель управления деятельностью.

**Критерии для деятельности** (компании, ее структурного подразделения, отдельного работника) целиком определяются тремя категориями требований.

**Категория "результативность".** Требования данной категории описывают:

- какой продукт или услуга должны быть произведены (оказаны);
- какими потребительскими свойствами должны обладать производимые продукты (услуги);
- в каком объеме должны быть произведены продукты (оказаны услуги);
- к какому сроку должны быть произведены продукты (услуги).

**Категория "качества".** Требования данной категории описывают технические (эргономические, эстетические, экологические и т.д.) характеристики продукта (услуги), а также устанавливают максимально допустимые отклонения данных характеристик от заданных номиналов.

В последнее время все чаще под качеством продукта стали понимать степень соответствия его потребительских свойств ожиданиям клиента.

**Категория "эффективность"** содержит требования к ресурсоемкости производства единицы продукции (услуги), удовлетворяющей предъявляемым требованиям.

Требования первых двух категорий, как правило, фиксируются в Техническом задании на производство продукта (оказания услуги).

Требования третьей категории определяются конъюнктурой рынка (соотношением спроса и предложения) и ожидаемой нормой прибыли. Данные требования вытекают из договорной цены на продукт (услугу) и ожидаемой прибыли производства (компании, структурного подразделения, отдельного работника).

5.9. **Критерии для управления деятельностью** могут описываться требованиями, которые характеризуют "расстояние" ("меру", "отклонение") между планируемым результатом деятельности и его состоявшимся воплощением в действительности.

Например, из каждых 10 танков наступающего противника необходимо поразить не менее 8 (т.е. не менее 80%). Если удалось уничтожить от 80 до 100% танков, то командир батареи справился с поставленной задачей. Он герой. А если батарея уничтожила менее 80% танков, то с боевой задачей батарея не справилась, или потому что командир пал смертью храбрых, или у него не хватило опыта командования и он управлял батареей не достаточно квалифицировано.

Другой пример критерия для управления. Необходимо так управлять огнем артиллерийской батареи, чтобы намеченные цели были поражены выделенным боекомплектом с вероятностью, допустим, не менее 0,9.

После того, когда стало ясно, что именно устранит проблему, т.е. несоответствие реального состояния дел желаемому, руководитель должен решить, какие конкретно действия необходимо выполнить, чтобы это "что именно" и было материализовано. Тогда появится новая "идея", которая в корне изменит ситуацию к лучшему, и у руководителя пройдет не дающая покоя головная боль. Для этого руководитель приступает к подготовке и ведению экономической операции, под которой понимается управленческая деятельность по устранению выявленной проблемы.

Основная деятельность фермерского хозяйства – товарное животноводство (выращивание бычков на мясо). В последние несколько месяцев стала падать рентабельность, обозначилась угроза нулевой прибыли и последующего банкротства. Это стало головной болью, т.е. проблемой для руководства, которая должна быть решена им в кратчайшие сроки. Анализ возникшей ситуации привел к пониманию, что решением проблемы может быть отказ от быков-производителей местных пород и переход к быкам породы "бельгийская голубая". Вот введение в производство быков бельгийской породы, т.е. по сути внедрение на ферму новой технологии производства телят, становится той самой "идеей", которая поднимет рентабельность и приблизит экономические показатели к желательному уровню. Таким образом появляется управленческая цель – переход на бельгийских быков. Сам процесс перехода, т.е. процесс достижения управленческой цели, – это и есть экономическая операция, которую предстоит организовать и выполнить для спасения фермы от банкротства.

Выработать цель экономической операции, определить "идею, концепцию", приводящую текущую ситуацию к желаемому состоянию, означает, что руководитель не просто наугад выбрал один из вариантов действия.

Рождению цели экономической операции предшествует тщательное изучение всех обстоятельств, связанных с проблемой. У военных это изучение называется сбором и анализом данных об обстановке, которое завершается выводами по обстановке.

Выводы – это фиксация сложившегося соотношения действующих сил, т.е. начальные условия для выстраивания "будущего", в котором суждено реализовывать мероприятия по достижению своих целей.

Цели экономической операции должны быть "привязаны" не к текущему состоянию обстановки (ситуации), а к обстановке "будущего" времени, т.е. той, в которой будет протекать операция. Поэтому, выбору цели экономической операции в обязательном порядке предшествуют еще два подготовительных этапа работы руководителя и его органа управления: (1) всесторонний анализ текущей ситуации и (2) интуитивно-логическое прозрение, в каких обстоятельствах будет протекать операция по достижению поставленной цели.

### **Этап 1. Тщательный и всесторонний анализ сложившейся ситуации**

Здесь важна такая особенность – ситуация рассматривается не как абсолютно стихийное и неуправляемое явление. В формировании ситуации, кроме действующих стихийно факторов, обязательно принимают участие осмысленно действующие другие игроки. Как правило, их несколько. У каждого из них есть своя заинтересованность в определенном ходе развития ситуации, именно так, который будет наиболее выигрышным для игрока, поскольку создает наиболее благоприятные условия для воплощения в жизнь его персональных целей. И поэтому каждый игрок, даже если он состоит в какой-то коалиции с другими игроками, все равно при выработке общего решения будет выставлять свои условия, при соблюдении которых он выработываемое общее решение примет (согласует) и будет его поддерживать. Но и это согласие всегда временное. Как только следование ранее согласованному решению станет невыгодным для кого-нибудь из игроков, прежняя коалиция распадется, и будут формироваться новые коалиции, одна против другой, в которой игроки будут вести себя так, чтобы получить для себя максимальные выигрыши.

Вот этот расклад сил на, так называемом, "стихийном рынке" и должен увидеть, понять руководитель (ЛПР). Он должен уметь вычислить цели создаваемых коалиций, вскрыть их замыслы и предугадать возможные варианты действий (стратегии коалиций). Он должен добыть данные о ресурсах членов коалиций и возможные объемы их вовлечения для реализации коалиционных стратегий.

Необходимо подчеркнуть два момента.

Первый момент – анализ всегда проводится сначала для реально сложившейся ситуации. Цель такого анализа – определить существующие угрозы и риски, а также оценить собственные возможности для действий, устраняющих проблему.

Второй момент – для проведения анализа полезно иметь некую схему, например, список участников ситуации, для которых и выявить угрозы (риски), от них исходящие. В качестве рекомендации по выбору схемы для анализа конкурентной обстановки: весьма полезной и эффективной является схема конкурентных сил по Майклу Портеру.

## **Этап 2. Прозрение в будущее**

Разработка управленческого решения должна происходить для условий того временного отрезка, в котором данное решение будет реализовываться. В зависимости от того, как далеко в будущем отстоит от настоящего времени момент реализации принимаемого решения, для моделирования будущего применяются различные инструменты, а именно:

- рефлексивное планирование;
- прогнозирование;
- сценарное планирование.

### Рефлексивное планирование

Метод рефлексивного планирования наиболее широкое распространение получил в военном деле. Суть рефлексивного планирования состоит в том, что использующие его руководитель воспринимает складывающуюся обстановку как управляемую ситуацию, на которую оказывают целенаправленные воздействия все активные участники конфликта, и залогом успеха в конфликте является умение играть за противника, думать за противника, ставить себя на место противника и воевать против себя так, как это будет делать противник. Имея информацию о целях отдельных участников и коалиции в целом, о вовлекаемых ресурсах, противоречиях в интересах участников (не бывает того, чтобы все были единодушны во взглядах на способы решения общей проблемы и проявляли готовность пожертвовать собой за интересы союзника), руководитель компании должен мысленно поставить себя на место руководителя противостоящей коалиции и сыграть его роль в борьбе с собственной компанией. Зная слабые места своей компании, имея представление о возможностях противостоящей коалиции и ее участников, думая за противника, можно представить ограниченный набор способов действий против себя, результатами которых будут наиболее весомые риски для своей компании.

Рассчитанные таким образом вероятные варианты действий коалиции против компании анализируются на предмет разработки ответных действий. По результатам анализа формируется набор вариантов действий. Каждый из вариантов из данного набора оценивается по эффективности в смысле достижения желаемой цели и из них выбирается наилучший. На этом завершается первый шаг принятия решения на способ достижения поставленной цели. В подавляющем числе случаев он оказывается и окончательным, что, впрочем, нормально, если ситуация является ординарной.

Но для грамотного руководителя и сложной ситуации (неординарной конкурентной борьбы) выработка решения на первом шаге не заканчивается. Руководитель вновь ставит себя на место своего противника и, думая за него, пытается найти такой его ответный ход, который нейтрализовал бы полученные на первом шаге преимущества. Таких возможных ответных ходов у противника может оказаться несколько. На каждый ответный ход противника руководитель продумывает свои ходы, обеспечивающие приближение к поставленной цели. Так завершается второй шаг моделирования будущей ситуации. Продумать игровую ситуацию на глубину большую, чем на 3-4 хода, мало кому удается, поскольку количество вариантов для анализа растёт лавинообразно.

Метод рефлексивного планирования обладает тем несомненным достоинством, что он дает возможность учесть все доступные для обозрения неопределенности в поведении противника, как и всех остальных участников конкурентной ситуации, по крайней мере, на несколько шагов вперед в моделируемом конфликте.

Недостаток данного метода состоит в необходимости иметь каждому участнику конфликта в своем резерве необходимые ресурсы в достаточном количестве, чтобы вовремя совершить ими маневры для парирования ответных действий противника.

### Прогнозирование

Среди бизнес-компаний наиболее широкое применение получил метод прогнозирования направления развития ситуации. Он базируется на предположении, что выявленные по результатам ранее проведенных наблюдений тренды в изменении экономических показателей (индикаторов), характеризующих обстановку на рынке, сохранятся и на ближайшее будущее. Здесь превалирует постулат, что прошлое определяет будущее, а всю информацию о прошлом возможно упаковать в определённый набор цифр, зная который можно уверенно планировать свое светлое завтра или, наоборот, посыпать голову пеплом и эмигрировать из "этой страны" пока не поздно.

Достоинством метода является его простота, если не сказать, примитивизм. Т.е., это достоинство заключается в том, что данным методом может овладеть менеджер, обладающий минимальным набором мыслительных способностей.

К недостаткам метода следует отнести:

- работоспособность на очень коротком временном отрезке;
- игнорирование творческих начал у субъектов, активно влияющих на формирование будущей ситуации. Данный недостаток "генетически" предопределен, т.к. чем лучше приверженцы метода обучались экономике, тем крепче сформированные у них убеждение в стихийности природы рынка и всемогуществе его "невидимой руки". Видимо это обстоятельство стало одной из причин, по которой среди успешных армейских офицеров не замечены люди с экономическим образованием.

### Сценарное планирование

Сценарное планирование создавалось как метод учета неопределенностей при разработке стратегий на достаточно отдаленную перспективу.

В настоящее время еще достаточно большое число компаний при выработке стратегии не уделяют должного внимания фактору неопределенности. Часто при стратегических выкладках менеджмент этих компаний руководствуется убеждениями, что ничего кардинально не изменится, и будущее будет таким же, как и прошлое. Их стратегии строятся на неявных прогнозах по поводу наиболее вероятного будущего при развитии своей отрасли. Но как явные, так и неявные прогнозы бывают необъективны – на них влияет инерционное мышление, а сама методика этих прогнозов построена так, что все моменты, связанные с неопределенностью в отношении будущего отрасли, усредняются и приводятся к единому знаменателю. Руководители зачастую вообще не рассматривают возможность радикальных или скачкообразных изменений или недооценивают их вероятность<sup>10</sup>; такие изменения порой кажутся маловероятными, но они серьезно меняют структуру отрасли и влияют на конкурентные преимущества компании.

Только немногие компании учитывают случайные факторы и непредвиденные обстоятельства в рамках стратегического планирования, таким образом, они связывают свои стратегии в том числе с действием основных факторов неизвестности.

При планировании непредвиденных ситуаций редко рассматриваются альтернативные варианты будущей структуры отрасли; столь же редко руководители оказываются вынужденными пересмотреть свои предпосылки. Когда компания попадает в ситуацию неопределенности, руководители склонны скорее выбирать стратегии, позволяющие действовать гибко, хотя это и требует дополнительных ресурсов или ведет к ухудшению конкурентных позиций.

В последнее время некоторые компании все чаще стали прибегать к такому инструменту, как сценарию: это позволяет в полной мере понять, как правильно строить стратегию с учетом фактора неопределенности. Сценарии – это последовательная, согласованная система взглядов на возможные варианты будущего развития<sup>11</sup>. Разрабатывая несколько возможных сценариев, компания может систематически исследовать вероятные эффекты фактора неопределенности и применять

---

<sup>10</sup> Надо делать различия при применении термина "вероятность" для его строгого определения как меры на множестве элементарных событий (А. Колмогоров) и как часто употребляемого в качестве синонима слова "возможность". Мера "вероятность" можно исчислить в абстрактных математических моделях, которые работают для повторяющихся опытов при неизменных условиях сколь угодно много раз. Оценка "возможности", как правило, является субъективно-качественной. Другими словами, пытаться оценить меру "возможности" одноразового явления в терминах "вероятности" - значит демонстрировать свое невежество.

<sup>11</sup> Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2005.

эти результаты для разработки стратегии. Сценарии – это мощный теоретический инструмент, позволяющий учесть фактор неопределенности при разработке стратегии. Применение сценариев позволяет компании уйти от опасных узконаправленных прогнозов будущего в тех случаях, когда будущее предсказать в принципе невозможно.

Для разработки стратегии обычно ограничиваются разработкой сценариев развития отрасли, оставляя в стороне макросценарии, в которых традиционно учитываются макроэкономические и макрополитические факторы. В центре внимания разработки макросценариев находятся альтернативные точки зрения на национальную или мировую экономику, а также на политическую обстановку. Макросценарии, будучи важным концептуальным инструментом, несут слишком общий характер, чтобы применяться для разработки стратегии в конкретной отрасли.

Отраслевой сценарий – это внутренне последовательная и непротиворечивая система взглядов на отрасль и ее будущую структуру. В основе этой системы лежит множество предположений о том, какие именно ситуации неопределенности могут повлиять на структуру отрасли; эти предположения затем претворяются в утверждения, касающиеся разработки конкурентной стратегии и борьбы за конкурентные преимущества в данной ситуации. Таким образом, отраслевой сценарий – это не прогноз, а один из вариантов развития структуры отрасли. Обычно тщательно выбирается несколько отраслевых сценариев – в совокупности они отражают весь диапазон возможных (и правдоподобных) вариантов развития структуры отрасли в будущем, и каждая такая структура требует своего, особого способа построения конкурентной стратегии. При разработке стратегии должен привлекаться весь набор сценариев, а не только один из них, даже если он наиболее вероятный<sup>12</sup>.

В качестве концептуальной базы для построения отраслевых сценариев рекомендуется использовать пять движущих сил конкуренции. В ходе конкуренции необходимо понимать и учитывать действия факторов неопределенности, влияющих на любую из пяти сил, поэтому эти факторы требуются рассматривать при построении отраслевых сценариев.

Создание отраслевых сценариев начинается с анализа существующей структуры отрасли и выделения всех факторов неопределенности, которые могут на нее влиять. С учетом этих факторов затем составляется множество разных возможных схем структуры отрасли<sup>13</sup>. Этапы этого процесса изображены на рисунке 5.2.



Рис. 5.2. Последовательность действий при разработке сценария

Достоинства метода сценарного планирования:

- при моделировании будущего метод позволяет аналитику учесть все доступные для идентификации неопределенности;

<sup>12</sup> Смотри комментарии к сноске об определении понятия "вероятность".

<sup>13</sup> Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2005.

- получаемый набор сценариев будущего описывается вербально качественными характеристиками, что делает описание сценариев понятными людям разных профессий. Сценарии несут в себе информацию не только о "гладком" развитии ранее действующих факторов, но о скачкообразном их изменении, а также о появлении факторов абсолютно нового содержания и природы.

К недостаткам метода сценарного планирования следует отнести:

- сложность разработки, что обуславливает необходимость приглашения к работе над сценариями специалистов энциклопедических знаний, что не все компании могут себе это позволить;
- разработка сценариев занимает много времени (как показывает опыт зарубежных компании - от полугода до года), а это означает, что работа над сценариями будущего должна вестись постоянно. Такую роскошь могут позволить себе только крупные компании, способные содержать в своем штате соответствующих специалистов<sup>14</sup> или сотрудничать с ними по долгосрочным контрактам.

Для иллюстрации утверждения о том, что сценарным планированием должны заниматься люди всесторонне образованные и с фундаментальной научной подготовкой, можно использовать рисунок 5.3, подсказанный рассуждениями Раджниша Ошо о тех, кому дано заглядывать в будущее.

На рисунке показаны два человека и приближающийся к ним автомобиль. Но один из них (стоит на грешной земле) не видит машину, поскольку она находится от него за линией горизонта. А другой человек, поднявшись на дерево знаний, расширил свой горизонт восприятия и мира, и времени. Он в тот же самый момент времени машину уже видит, т.е. видит то будущее, которое непременно наступит для сидящего под деревом человек через некоторое время. Поднявшийся на дерево знаний это будущее уже прозрел. Для него это будущее наступило намного раньше.

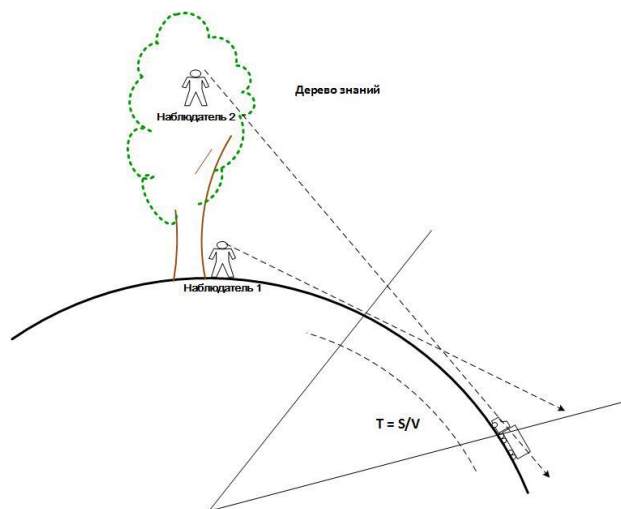


Рис. 5.3. Прозрение в будущее

Осознав мучающую его проблему, проанализировав и оценив текущую ситуацию и имеющиеся возможности компании, ее ресурсы, прозрев в будущее и поняв, что там, в этом самом будущем ждет компанию и его самого, руководитель в состоянии поставить цель, а именно:



**определить то желаемое, реально достижимое в допустимое время и при имеющихся ресурсных возможностях состояние, которое разрешит возникшую проблему и придаст развитию компании дополнительную энергию.**

<sup>14</sup> В России метод сценарного планирования практикуется уже не одно столетие. Основными организациями, где сценарное планирование широко применялось, всегда были Генеральный штаб Вооруженных сил страны и главкоматы видов и родов войск. В Советском союзе сценарное планирование блестяще применялось и таким органом государственного управления, как Госплан СССР, а также в министерствах оборонных отраслей промышленности.

Прозрев, руководитель уже знает какая у него **цель**. Он ее видит с закрытыми глазами. Он представляет ее размеры и другие характеристики. Он способен описать её настолько подробно, что и другие участники экономической операции в состоянии уяснить, к чему стремится их руководитель. Он влюблен в эту **цель**, он ее лелеет, пестует. Он живет для неё. Достижение этой **цели** и есть смысл последующей управленческой деятельности. Воплощение цели в жизнь – вот то главное, что оправдывает существование руководителя в компании.

Иметь цель в экономической операции необходимо. Но не достаточно. Надо еще знать, каким способом, т.е. что делать, и какими силами и средствами, данная цель будет достигаться. Ответы на эти вопросы руководитель ищет при подготовке **управленческого решения**.

### **Подготовка и принятие управленческого решения**

Третьим этапом цикла управления (см. рисунок 5.1) является этап выработки и принятия управленческого решения.

Структура управленческого решения руководителя содержит:

- замысел действий (экономической операции);
- предварительные задачи подчиненным подразделениям;
- основы организации взаимодействия между подразделениями;
- основы организации обеспечения операции;
- основы организации управления и коммуникаций.

Замысел – это представление о ходе предстоящих действий, сформировавшееся в голове руководителя до их начала. Можно сказать, что замысел – это сценарий предстоящей операции, в которой принимают участие различные действующие лица и структурные подразделения компании. Для каждого действующего лица и структурного подразделения в замысле-сценарии прописаны их роли, совместные действия, ожидаемые результаты.

В замысле обычно указываются:

- цель экономической операции и способ ее достижения;
- направление сосредоточения основных и других усилий;
- основные и другие задачи;
- способы решения основных и других задач.

Разработка замысла – наиболее ответственная часть (этап) подготовки управленческого решения. Ответственным за разработку замысла может быть только руководитель компании лично.

К разработке замысла руководитель, как правило, подключает своих заместителей и ведущих специалистов органа управления компании. Наличие такого органа является обязательным условием для нормального функционирования системы управления компании.

В процессе разработки замысла привлекаемые специалисты (должностные лица) анализируют сложившуюся ситуацию (обстановку) по закрепленным за ними направлениям и готовят выводы, вытекающие из проведенного анализа. Участвующие в работе лица высказывают свое мнение и вносят предложения, а также дают необходимые справки, производят оценочные расчеты. Руководители структурных подразделений компании должны быть готовы по требованию руководителя операции доложить дополнительные данные и расчеты по своим службам и персоналу.

Полученные в результате анализа обстановки выводы, а также свои предложения по вариантам действий с соответствующими оценками рисков и необходимых ресурсов, требуемых для операции, специалисты докладывают руководителю. В результате этой работы появляются несколько альтернативных вариантов действий – содержания экономической операции.

Каждый из альтернативных вариантов должен быть всесторонне рассмотрен и оценен. Затем эти варианты в совокупности с оценками их эффективности, вероятными рисками и оценками необходимых ресурсов представляются (доклаждаются) руководителю компании (возможно, что и не по одному разу, т.к. руководитель делает замечания, задаёт уточняющие вопросы, возвращает на доработку).

Задача руководителя компании – выбрать наиболее эффективный вариант из наработанных альтернатив. При выборе наилучшего варианта руководитель компании, в дополнение к проведенным расчетным оценкам эффективности и рисков, подключает и неформализуемые факторы – свой

опыт, знания, интуицию, выработанное отношение к рискам. В итоге у руководителя выстраивается своя, сугубо **индивидуальная шкала полезности** наработанных альтернатив. Вот именно по этой шкале и с учетом полученных на этой шкале оценок полезности альтернатив руководитель выбирает тот способ действия, который по его убеждению является наилучшим, и который становится основой замысла экономической операции.

Для решения проблемы с падающей рентабельностью руководитель фермы выбрал цель – использовать в качестве производителя быка бельгийской голубой породы. Рассматриваются два альтернативных варианта реализации этой цели: 1) приобретение живых быков и содержание их на ферме; 2) регулярная доставка из Бельгии замороженной спермы быков.

После предварительного анализа, а также расчетов рисков и эффективности оказалось, что более предпочтительным вариантом, с точки зрения экономистов фермы, являлся вариант поставок замороженной спермы. Однако руководитель принял РЕШЕНИЕ купить живых быков, чтобы оплодотворять коров по-старинке. Он принял во внимание неформализуемый фактор – душевную благодарность маточного поголовья за проявленную к нему заботу начальства и, как следствие, повышение у них производительности и качества труда.

Что же касается предложений, подготовленных экономистами, то надо иметь в виду, что они, профессиональные экономисты, мыслят несколько другими понятиями, нежели простые смертные люди. Для них очень важны такие категории, например, как "таргетирование инфляции", "чистый дисконтированный доход" или "внутренняя норма доходности". Не следует удивляться, когда профессиональный экономист начнет вам убежденно доказывать, что для того, чтобы корова была рентабельна, ее надо больше доить и меньше кормить. А если, вдруг, корова от недоедания падет, то это будет квалифицировано как амортизация поголовья, а преступное отношение к животине квалифицируют как нормативные издержки производства.

Из замысла вытекают предварительные задачи для участвующих в экономической операции структурных подразделений и служб компании. На основе замысла определяются: необходимый порядок взаимодействия участников операции; порядок обеспечения необходимыми ресурсами; а также то, каким образом должно быть организовано управление ходом операции.

**Краткое описание обстановки с выводами по ней, замысел операции (цель операции, способ достижения цели, направления сосредоточения основных и других усилий, основные и другие задачи, способы решения основных и других задач), предварительные задачи структурным подразделениям и службам, основы организации взаимодействия подразделений в операции, основы обеспечения операции необходимыми ресурсами, способы организации управления ходом операции** оформляется в виде **РЕШЕНИЯ** руководителя компании на экономическую операцию.

Решение утверждается руководителем компании и оформляется в виде директивы (или приказа).

Изданная директива с решением на экономическую операцию доводится руководителям привлекаемых к операции служб и подразделений в части их касающейся.

С этого момента начинается важнейший момент подготовки операции – ее планирование.

## Дорожная карта

### Шаг № 7. Модернизация системы постановки задач и планирования ресурсов

Вопрос: "В чем состоит основная проблема планирования у большого числа компаний?"

Ответ: "Проблема состоит в отсутствии системного подхода. Процесс планирования фрагментирован и не подчинен общей цели. Каждое функциональное подразделение считает, что им лучше известно, чем они должны заниматься. Что, если их подразделение будет в обычном режиме выполнять свои функции, то и вся деятельность компании автоматически сама собой будет успешной. У таких подразделений сначала вырабатываются собственные цели деятельности, собственные критерии успешности этой деятельности, а потом происходит закрепление на подсознательном уровне, что все другие подразделения своими "претензиями" на взаимодействие просто мешают им нормально работать, т.е. мешают жить.

Суть модернизации системы постановки задач функциональным подразделениям и планирования ресурсов под эти задачи состоит именно в том, чтобы задачи каждого подразделения проистекали от общей цели компании, закрепленной в управленческом решении руководителя на выполнение экономической операции.



## Планирование операции. Постановка задач и планирование ресурсов

Содержанием планирования является:

- ✓ пооперационное описание (на уровне конкретных мероприятий с привязкой к шкале времени, к местности, к точно сформулированному ожидаемому результату) порядка решения поставленных подразделениям задач;
- ✓ разработка таблиц взаимодействия подразделений (регламентов комплексных мероприятий и работ);
- ✓ уточнение оценок необходимых для выполнения каждой задачи операции ресурсов;
- ✓ определение порядка (кто, что, откуда, какими силами, в каком объеме, кому) поставки требуемых для решения задач ресурсов;
- ✓ разработка операционных бюджетов подразделений, согласование их и утверждение руководителем операции;
- ✓ сведение операционных бюджетов подразделений в единый операционный бюджет планируемой операции.

Завершая описание этапов работы руководителя по подготовке операции (боевой или экономической), полезно еще раз вернуться к наиболее важной части подготовки решения руководителя. И сделаем мы это с помощью рисунка 5.4, который представляет собой проекцию процедур выработки решения войсковым командиром на работу руководителя гражданской компании.

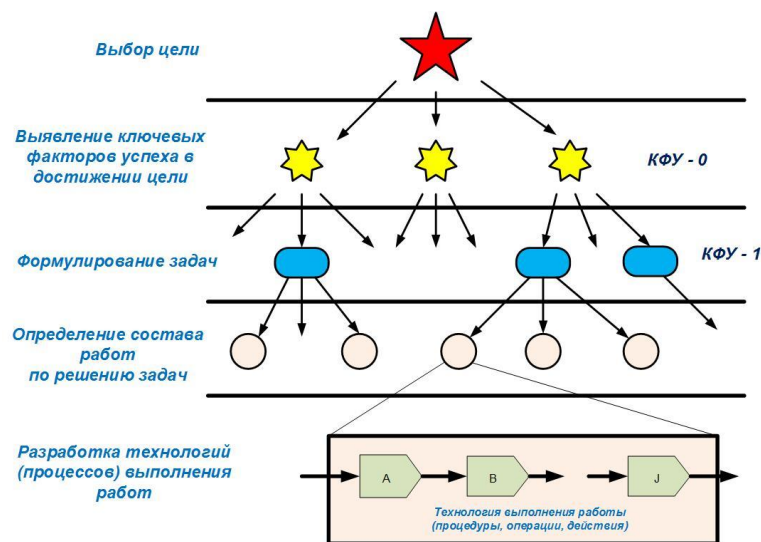


Рис. 5.4. Подготовка решения руководителя компании

Определив цель экономической операции, руководитель проводит анализ ключевых факторов успеха (КФУ) в достижении цели, на которых необходимо сосредоточить основное внимание и под которые следует выделить основные ресурсы. КФУ – это направления приложения основных сил компании. В направлении КФУ формулируются комплексы задач, совокупность которых по всем КФУ гарантирует достижение поставленных целей.

Формирование комплексов задач происходит следующим образом. Постепенно, в ходе более детального анализа цель расчленяется на составляющие подцели. Затем подцели согласуются по стадиям развития логического процесса достижения цели, их "привязывают" ко времени и месту, к подчиненным руководителю компании начальникам служб и подразделений, исполнителям и объектам приложения усилий, и таким образом трансформируют в совокупность **задач**. От того, будет ли решена вся совокупность задач, а также будут ли по всем решенным задачам достигнуты требуемые результаты, зависит степень достижения поставленной цели.

Когда перечень задач определился, ЛПР приступает к оформлению замысла достижения цели, а также обобщенного облика всей деятельности организации по достижению цели. Так рождается **операция**.

Рассмотрим рисунок 5.5 "Иерархия целей через КФУ" для экономической операции по развитию авиатранспортного предприятия.

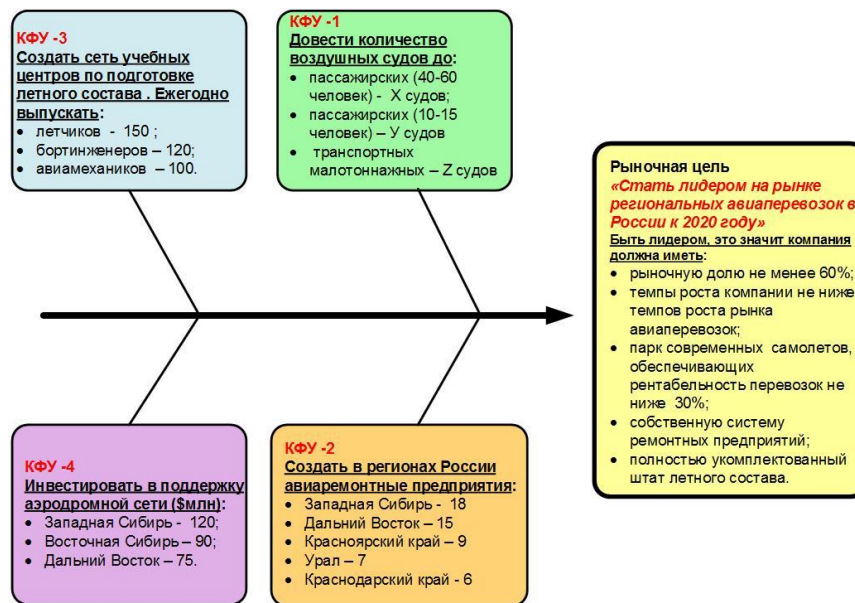


Рис. 5.5. Иерархия целей через КФУ

Авиатранспортное предприятие ставит перед собой стратегическую цель – к 2020 году стать лидером на рынке региональных перевозок.

В понимании авиапредприятия быть лидером – это значит:

- иметь общую рыночную долю по России не менее 60%, для чего необходимо:
  - ✓ иметь парк собственных самолетов, обеспечивающих требуемый по регионам грузо-пассажирский поток с рентабельностью не ниже, чем 30%;
  - ✓ иметь собственные авиаремонтные предприятия, обеспечивающих поддержание парка судов в режиме постоянной готовности с коэффициентом не менее 0,9 (в состоянии ремонта находится не более 10% всех воздушных судов);
  - ✓ иметь высококвалифицированный летный состав в необходимом количестве.

Поставленная стратегическая цель может быть достигнута, если у авиатранспортного предприятия будут в наличии следующие ключевые факторы успеха:

- **КФУ-1.** Парк собственных воздушных судов с техническими и эксплуатационными характеристиками, обеспечивающими в нормальном режиме эксплуатации рентабельность не менее 30%. Исходя из анализа возможных грузопотоков в различных регионах страны, аналитики компании определили потребное количество воздушных судов различных типов и классов. Так, компания должна для перевозки пассажиров приобрести дополнительно X судов класса 40-60 пассажиров; У судов класса 10-15 человек; Z малотоннажных судов для перевозки пассажиров и грузов с возможностью взлета-посадки с грунтовых аэродромов в сельской местности.
- **КФУ-2.** Развитая сеть авиаремонтных предприятий в различных регионах России. С учетом требований эксплуатации воздушных судов различного класса и обеспечения своевременного ремонта и технического обслуживания компании для поддержания парка судов в состоянии готовности к немедленной эксплуатации на уровне не ниже 90% необходимо в различных регионах страны построить и оснастить нужными мощностями авиаремонтные предприятия в количестве: Западная Сибирь – 18; Дальний Восток – 15; Красноярский край – 9; Урал – 7; Краснодарский край – 6.
- **КФУ-3.** Укомплектованный штат летного состава требуемой квалификации, возраста и состояния здоровья. В виду того, что в эпоху "реформации" сеть учебных заведений, готовившая специалистов для гражданской авиации, была практически полностью разрушена, компания должна создать ряд учебных центров для подготовки летного состава. Потребная

годовая "производительность" учебных центров: летчиков – 150 человек; бортиженеров – 120 человек; авиамехаников – 100 человек.

- **КФУ-4.** Гарантия базирования воздушных судов компании на аэродромах. С этой целью руководство компании взяло на себя обязательства инвестировать на поддержание и развитие аэродромов и аэродромной инфраструктуры (наземные аэронавигационные системы, системы метеонаблюдения, системы охраны и безопасности, центры логистики и др.) в объемах по регионам: Западная Сибирь – \$120 млн.; Восточная Сибирь - \$90 млн.; Дальний Восток - \$75 млн.

Создание КФУ – это достижение стратегических целей первого после высшего, рыночного уровня. Данные цели также имеют комплексный характер и могут быть декомпозированы на свои составные подцели. Как не трудно догадаться, для них также необходимо выявить свои ключевые факторы успеха, которые будут уже стратегическими целями второго уровня иерархии целей.

Декомпозируя последовательно все цели на каждом уровне иерархического дерева целей, на самом нижнем его уровне мы получим перечень задач, которые уже можно будет ставить перед соответствующими функциональными подразделениями.

После того, как определены предварительные задачи подчиненным подразделениям, руководитель компании (операции) вместе со своим органом управления (штабом) приступают к проработке следующих разделов управленческого решения на проведение экономической операции:

- ✓ основы организации взаимодействия между подразделениями;
- ✓ основы организации обеспечения операции;
- ✓ основы организации управления подразделениями в операции и коммуникаций.

При разработке раздела "основы взаимодействия между подразделениями" первостепенное внимание уделяется согласованию сроков начала и завершения задач, результаты решения которых критичны для выхода на промежуточные рубежи при движении к общей цели. Так например, нельзя начинать технологическую подготовку производства до тех пор, пока не будут проведены испытания макетных образцов и не отработана рабочая документация на новое изделие.

Кроме того, устанавливается порядок информирования начальников взаимодействующих подразделений – графики обмена информацией, система согласования совместных действий, порядок разрешения спорных вопросов.

При разработке раздела "основы организации обеспечения операции" необходимо учесть все виды обеспечения работ, выполняемых основными подразделениями. Сюда, например, следует отнести:

- материально-техническое обеспечение: питание и проживание работников, транспорт для доставки грузов и перемещения личного состава на большие расстояния, автомобили, горюче-смазочные материалы, ремонтно-технические бригады и др.;
- информационное обеспечение (научно-технические отчеты, нормативная документация);
- финансовое обеспечение;
- кадровое обеспечение специалистами необходимой профессии и квалификации;
- медицинское обеспечение, если операция предполагает выполнение работ, связанных с риском для здоровья сотрудников компании;
- обеспечение связью, вычислительной техникой, пакетами прикладных программ;
- метрологическое обеспечение (средства и методики измерений);
- обеспечение безопасности выполняемых работ (нормативы ПТБ), а также обеспечение физической безопасности участников операции (охрана, пропускной режим, ограничение доступа к местам работ).

По каждому виду обеспечения необходимо предварительно оценить объемы работ, а также объемы привлекаемых сил и средств, и принять решение о закреплении ответственности за начальниками соответствующих подразделений по предназначению.

При разработке раздела "основы организации управления подразделениями в операции и коммуникаций" определяются пункты управления работами в составе операции, оборудование и оснащение рабочих мест средствами связи и оргтехники, системами жизнеобеспечения. Важная роль отводится системе (комплексу) руководящей документации, которая должна содержать исчерпывающий объем сведений, регулирующих порядок выполнения работ (ГОСТы и международные

стандарты, отраслевые требования, производственные регламенты, наставления, инструкции и руководства).

В этом же разделе необходимо предусмотреть календарь (график) производственных совещаний и совещаний начальников взаимодействующих подразделений, а также порядок их проведения для координации действий подразделений и выработке решений по нестандартным ситуациям.

В разделе должен быть определен порядок разработки отчетной документации (докладов, отчетов, справок), порядок создания и ведения архива и допуска к нему участников операции.

Подготовленное управленческое решение на выполнение экономической операции оформляется приказом по компании (директивой на операцию) и доводится до всех участников операции в части, их касающейся, т.е. каждый знает об операции ровно столько, сколько ему необходимо для выполнения своей задачи.

После издания директивы на операцию начинается **этап планирования операции**.

Предварительные задачи участникам экономической операции, сформулированные в Решении на операцию, должны быть конкретизированы, а их выполнение, включая обеспечение необходимыми ресурсами, должно быть спланировано.

Можно считать, что задача спланирована, если четко определен способ и порядок ее решения технологически. Это значит, что каждая задача декомпозируется на составы работ, которые, в свою очередь, расписываются пооперационно - на процедуры и элементарные операции, которые распределяются по подразделениям и исполнителям.

Предполагается, что выделенные работы будут выполняться в соответствии с регламентированными процессами. При необходимости для каждой новой работы разрабатывается свой регламент.

Порядок декомпозиции задач "сверху – вниз" иллюстрируется рисунком 5.6.

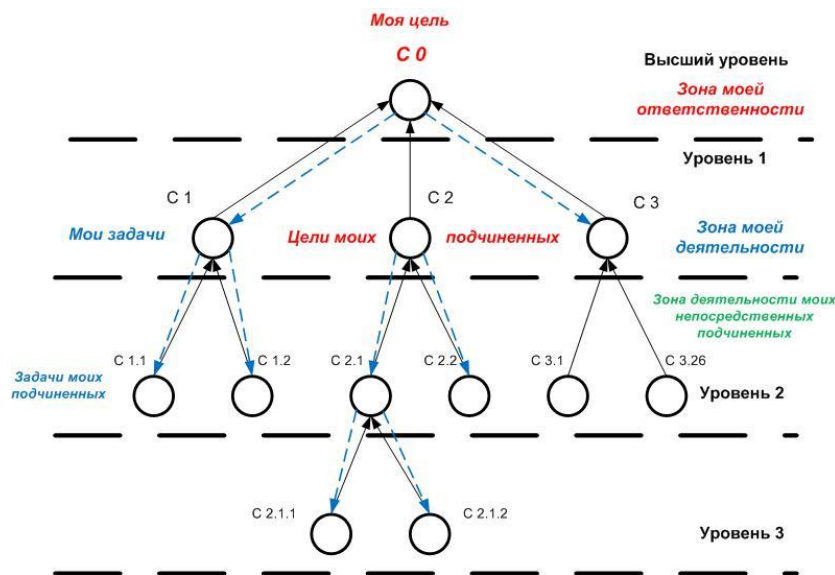


Рис. 5.6. Дерево целей и задач

Рассмотрение этой диаграммы, как показала практика, весьма полезно для понимания процедуры определения начальником задач для подчиненных.

В военной среде командиру подразделения (части, соединения) цель ставится старшим начальником в форме задачи. Далее, получивший задачу начальник подразделения рассуждает следующим образом.

Мне поставлена задача **С 0** по уничтожению в бою закрепившейся на позициях сил десантно-штурмовой бригады противника, выполнение которой для меня является целью деятельности моего подразделения на вполне определенный период времени. Боевая задача и время, отводимое на ее решение, закреплены директивным документом (боевым приказом).

Я несу полную и личную ответственность за достижение этой цели, т.е. за своевременность и результаты решения поставленной мне задачи. Зона моей ответственности – это решение задачи С0. Это высший уровень на диаграмме целей и задач.

Чтобы достичь своей цели (решить поставленную передо мной старшим начальником задачу), я должен:

- понять условия задачи;
- выбрать способ ее решения;
- рассчитать необходимые силы и средства;
- организовать имеющиеся у меня в подчинении силы для решения моей задачи.

Что означает организовать имеющиеся в моем подчинении силы и средства?

Это значит, что я должен расчленил (декомпозировать) свою задачу на части и поручить каждую из частей какому-то из подчиненных мне подразделений. Например:

- задачу уничтожения пунктов управления и узлов связи противника я поручаю артиллерийскому дивизиону;
- задачу проделывания проходов в минных полях поручаю роте саперов;
- задачу прорыва первой линии обороны я возлагаю на три мотострелковых батальона;
- задачу поддержки пехоты в наступлении я поручаю танковому батальону.

Для указанных подразделений (артиллерийскому дивизиону, роте саперов, мотострелковым и танковым батальонам) я ставлю указанные задачи, организую их взаимодействие, а также необходимое обеспечение, т.е. подразделения тыла получают задачу обеспечить наступающие подразделения боеприпасами и горюче-смазочными материалами, развернуть медицинские пункты для приема раненых и их эвакуации в тыл. Свои задачи получают дивизион противовоздушной обороны, рота радиоэлектронной борьбы и другие подразделения.

Указанная работа по организации боя выполняется в зоне моей деятельности, т.е. это первый уровень на диаграмме целей и задач.

Далее спускаемся на второй уровень диаграммы.

Полученные от меня задачи становятся целями для подчиненных мне командиров подразделений. Для достижения поставленных перед ними целей каждый командир подразделения выполняет аналогичную работу – планирует действия своих подчиненных и организует их выполнение. Свои решения по тому, как они будут выполнять полученные от меня задачи, они докладывают мне. В ходе этого доклада уточняются возникшие при планировании боя вопросы, вносятся необходимые коррективы.

Аналогичная работа по планированию боя проводится и на третьем уровне (уровень взводов).

Примерно такой же подход в организации работ принят и в гражданской сфере. Правило декомпозиции цели на задачи заключается в следующем:

а) получив задачу, старший начальник, разбивает ее на такие составные части, решение которых в совокупности обеспечивает решение задачи в целом. Например, для постройки дома необходимо:

- разработать строительную документацию (проект дома);
- подготовить инженерные коммуникации;
- сделать фундамент;
- возвести здание;
- выполнить отделку.

Каждая из перечисленных частей работы поручается отдельному исполнителю как **задача**, за своевременное и качественное решение которой в рамках выделенных средств исполнитель (подрядчик), как участник общей экономической операции, несет персональную **ответственность**.

Таким образом, деятельность старшего начальника заключалась в формулировании требований на выполнение составных частей строительства дома, выбора подрядчиков, заключения договоров с ними, финансирования и контроля исполнения.

б) получив задачу от старшего начальника (заказчика), подрядчик воспринимает ее как **цель** всей своей деятельности до момента сдачи заказа.

в) в свою очередь, каждый подрядчик восприняв поставленную ему **задачу** как **цель** жизни на ближайшее время, декомпозирует ее на составные части (что тоже требует затрат ресурсов интеллектуальных, временных и материальных) и ставит соответствующие задачи уже своим подчиненным, которые уже эти задачи воспринимают как **цели** своего существования.

Таким образом, старший начальник своим подчиненным **ставит задачи**, для которых эти задачи воспринимаются как **цели** их деятельности.

Получив свои задачи, каждое функциональное подразделение компании обязано разработать план мероприятий по решению поставленных перед ними задач и определить объемы требуемых ресурсов. По данным объемам необходимо разработать операционные бюджеты, т.е. определить в конечном итоге необходимые денежные средства, общая совокупность которых представляет собой стоимость экономической операции.

Консолидированный операционный бюджет экономической операции ложится в основу финансовой стратегии компании, которая является одной из функциональных стратегий, разрабатываемых как мера и во имя обеспечения конкурентной (деловой, или бизнес) стратегии компании.

Планирование экономической операции имеет итерационный характер. Оно начинается от проработки замысла (концепции) действий по достижению цели, разрешающей проблему, спускается "вниз" до конкретных исполнителей основных и обеспечивающих задач. На этом пути создания плана могут возникнуть (чаще всего так и бывает) вопросы, требующие уточнения и корректировок в начальных условиях для прорабатываемых задач. Очень часто необходимость корректировок возникает из-за нехватки ресурсов или из-за стремления минимизировать затраты на экономическую операцию. Циклический итерационный процесс (рисунок 5.7) повторяется до тех пор, пока не будет достигнут баланс между желаемым результатом и ресурсными возможностями компании. Возможности могут предусматривать привлечение необходимых ресурсов не только из собственной прибыли, но и путем инвестирования в компанию со стороны партнеров.

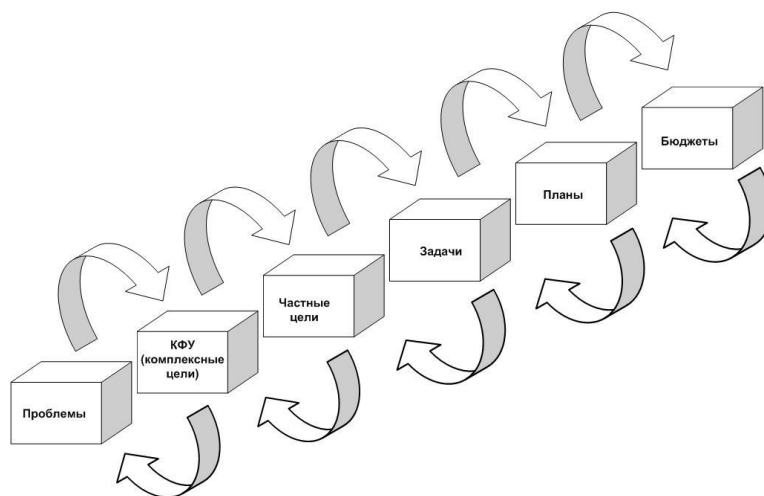


Рис. 5.7. От целеполагания к бюджету экономической операции

Когда операция спланирована, переходят к ее исполнению. Но прежде необходимо поставить задачи участвующим в операции подразделениям и службам компании. Естественно, что задачи ставятся начальникам подразделений, а те – своим подчиненным.

Постановка задач подчиненным подразделениям является одной из важнейших функций в работе руководителя и других органов управления при организации выполнения операции. Для постановки задач на операцию разрабатываются:

- оперативные директивы (приказы);
- директивы (приказы) по обеспечению экономической операции;
- распоряжения подчиненным подразделениям по личному составу.

Во всех случаях точность, четкость и своевременность доведения распоряжения до подчиненных являются важнейшими условиями их успешного выполнения.

### **Контроль и координация исполнения принятых решений**

Операция спланирована, задачи поставлены. Что далее должен делать руководитель? Теперь он должен сосредоточить все усилия:

- ✓ на практической работе по организации выполнения поставленных задач и всех намеченных подготовительных мероприятий;
- ✓ на координации действий участвующих в операции подразделений и поддержании их взаимодействия.

Работа по организации выполнения поставленных задач проводится путем действенного контроля за правильным уяснением, своевременным и точным выполнением отданных распоряжений и оказания непосредственной помощи менеджерам и специалистам на местах. Как правило, контроль должен носить упреждающий характер (пример работы Маршала Жукова Г.К.)

#### **Дорожная карта**

##### **Шаг № 8. Модернизация системы контроля и координации исполнения принятых решений**

Сколько раз нам приходилось слышать: "воспользовавшись бесконтрольностью со стороны ...", "не выполнял должностные обязанности в полной мере", или "совершил правонарушения", "допустил перерасход бюджета", "скрыл недостатки в работе", и т.д. и т.п. А еще бессмертное:

*"Когда в товарищах согласья нет,  
На лад их дело не пойдет,  
И выйдет из него не дело, только мука.*

*Однажды Лебедь, Рак да Щука  
Везти с поклажей воз взяли,  
И вместе трое все в него впряглись;  
Из кожи лезут вон, а возу все нет ходу!  
Поклажа бы для них казалась и легка:  
Да Лебедь рвется в облака,  
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.*

*Кто виноват из них, кто прав, - судить не нам;  
Да только воз и ныне там".<sup>15</sup>*

Суть работы по модернизации системы контроля и координации исполнения принятого решения руководителя заключается в введении в работу организации жесткой обратной связи. Каждый последующий шаг может предприниматься только после того, как будет дана оценка результатов работы на шаге предыдущем. По этой оценке принимаются решения по корректировке последующих действий.

В первую очередь контролируются:

- готовность персонала управления;
- своевременность получения подчиненными соответствующих распоряжений;
- знание и правильное понимание поставленных задач;
- соответствие принятых подчиненными решений замыслу и поставленным задачам.

По результатам и в процессе контроля оказывается необходимая помощь.

При координации действий участвующих в операции подразделений и служб большая нагрузка ложится на орган управления (штаб операции). Необходимо обеспечить непрерывный сбор информации от подразделений о ходе операции, анализ текущих результатов, своевременное оказание поддержки ресурсами, а также быстрое реагирование на изменения обстановки и, при необходимости, внесение коррекций в план операции.

<sup>15</sup> Для тех, кто заканчивал школу в пореформенное время, – это басня Крылова Ивана Андреевича (1769 – 1844).

Когда решение уже выполнено, а операция по устранению проблемы завершена, руководитель компании оценивает полезность и фактическую эффективность этого решения. При этом принимается во внимание не только сам факт, но и степень устранения первоначальной проблемы.

До самого конца операции руководитель компании и все участвующие в разрешении проблемы лица остаются в неведении относительно истинного успеха или неуспеха их деятельности. Только когда все закончится, руководителю станет ясно, та ли проблема была выбрана для решения, правильно ли была сформулирована цель предстоящей операции и верно ли эта цель была разделена на задачи, в то ли время и тем ли исполнителям было поручено эти задачи решить и т.д.

### **Порядок работы менеджера по управлению структурным подразделением компании**

В этом отношении работа начальника подразделения (администратора, или еще говоря по-импортному – менеджера) значительно проще, чем работа руководителя компании - ЛПР. Прежде всего, подразделение предназначено для решения вполне определенных, присущих его специфике задач. Задачи начальнику подразделения поступают в готовом виде извне, от руководителя организации. Для решения задач руководитель компании передает в распоряжение начальника подразделения определенные ресурсы. После уяснения задач начальник подразделения принимает решение на ее выполнение и планирует действия конкретных исполнителей – составляет план. В решении и в плане отражаются особенности того, кто, когда, где, каким (наилучшим) способом и с помощью чего будет решать задачу в конкретных условиях обстановки.

Если поставленная задача не требует для ее решения очень большой части имеющихся ресурсов, то руководитель организации делегирует начальнику подразделения полномочия действовать более самостоятельно. Однако, чтобы распорядиться значительной их частью или всем ресурсом, начальник подразделения должен согласовать свои решения и будущие действия с руководителем организации. При этом для доказательства верности собственных решений, для повышения убедительности своих доводов и предложений начальник подразделения использует измеримые результаты и критерии для расчета эффективности операции.

После завершения операции и получения фактических результатов начальник подразделения докладывает руководителю компании результаты оценки фактической эффективности решенной им задачи.

На рисунке 5.8 показана диаграмма процесса управления подразделением. Здесь примерно по такой же схеме, что и на рисунке 5.1, происходит процесс выполнения конкретного задания (работы) конкретным исполнителем (работником). Однако есть и отличия. Прежде всего это разница в масштабе решений. Исполнитель уясняет суть задания и выбирает для его исполнения один из известных и хорошо им отработанных приемов выполнения работы.

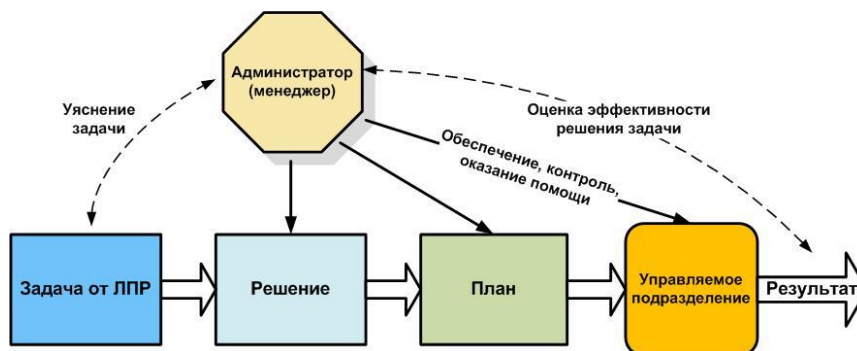


Рис. 5.8. Диаграмма процесса управления подразделением

Набор таких приемов, как правило, невелик, ресурсы на выполнение каждого приема строго дозированы, поэтому решение на то, как выполнить задание, по сути, не принимается, а как бы мгновенно рождается: умения и навыки исполнителя сразу подсказывают ему, что и как лучше сделать в данной ситуации.



## Дорожная карта

### Шаг № 9. Модернизация системы процессинга компании и управления качеством

Хотим мы того или не хотим, но любая деятельность состоит из определенных работ, выполнение которых представляет собой последовательное выполнение определенных процедур, состоящих из элементарных операций.

Мы не будем останавливаться на таком весьма специфическом вопросе, каким образом что делается, когда все делается впервые. Пусть мучаются поисками ответа на него специалисты в области палеонтологии, археологии и других областей науки, в которых пытаются реконструировать древности от момента сотворения Господом нашего мира. Мы напомним себе мысль Екклезиаста, что ничто не ново под Луной, и что все новое – это хорошо забытое старое. А коли так, то и большинство процедур в управленческом цикле – это тоже отработанный тысячелетиями опыт человечества. Что же касается непрерывно развивающихся производственных технологий, то и над ними до нас уже подумали их разработчики. Более того, данные технологии оптимизированы, а их описания – задокументированы в технологических картах, регламентах, в стандартах международных, государственных, отраслевых и в стандартах предприятия. Поэтому надо быть круглым идиотом, чтобы, вместо того, чтобы дать себе труд заставить подчиненных выучить эти карты, регламенты и стандарты, вместо этого пойти на риск временем и другими инвестициями и разрешить доморощенным "креативным" менеджерам снова изобретать велосипед. Может быть, что мало вероятно, у них и получится что-то новое, но то, что это "новшество" будет ездить как настоящий велосипед, в разработку которого вложили свои знания, опыт, мастерство и труд специалисты-инженеры, – это большой-пребольшой вопрос!

Чтобы избавиться от упомянутых рисков, необходимо сначала усвоить, что залогом успешной деятельности компании является производственная дисциплина, т.е. тщательное и неукоснительное соблюдение требований технологии производства. И не важно, какое и чего это производство – точить деталь на станке, наносить рисунок на поверхность изделия, готовить проектное решение для новой разработки, готовить программу испытаний или прорабатывать условия получения кредита. Все операции должны выполняться в соответствии с лучшими мировыми практиками. Самое страшное для успеха дела – поручить это дело необученному "креативщику"<sup>16</sup>. У "некреативщика" хватит мозгов спросить, как надо выполнять порученную ему работу. "Креативщик" же, в силу безграмотности и лени к обучению, но обладая апломбом и немереной инициативой, непременно загубит и дело, и выделенные на это дело ресурсы.

Уровень и качество работы полностью определяется качеством работника, а, следовательно, ответственность за качество или эффективность выполнения задания полностью лежит на начальнике подразделения (администраторе, менеджере), который назначил именно этого исполнителя на выполнение именно этого задания.

В компании должны быть не только те работники, которые являются непосредственными исполнителями в "производственном процессе". В компании в обязательном порядке должны быть и технологи, разрабатывающие, внедряющие и совершенствующие буквально все процессы. Если в производственном подразделении компании ни у кого не вызывает сомнения необходимость и полезность инженера-технолога (иначе компания не получит сертификат на соответствие своей продукции требованиям стандартов ISO), то также не должно быть сомнения в необходимости своего технолога и в любом другом функциональном подразделении компании (в отделах маркетинга и продаж, в бухгалтерии и в казначействе, в отделе планирования и бюджетирования, и др.).

Качество производимой товарной продукции или услуг обеспечивается неукоснительным соблюдением всех технологических режимов, а также жестким контролем за соблюдением этих требований. Поэтому, в компании обязательно должна быть внедрена система менеджмента качества.

В старой Москве на Таганке (в бывшей Таганской слободе) в цехах горшечников действовала жесткая система управления качеством – если при контроле готовой продукции мастером цеха обнаруживался хотя бы один некачественный горшок, то немедленно все горшки партии разбивались палками, что бы ни один из них не попал на рынок.

<sup>16</sup> "Креативщик" – дурак с инициативой

Винный в изготовлении бракованной продукции дополнительно наказывался и штрафом, который достигал 15 рублей. Сумма весьма ощутимая. Достаточно сказать, что в ту пору хорошая корова на рынке стоила около 1,5 рублей. Руководство цеха горшечников шло на эти жестокие меры, поскольку весьма дорожило маркой своего цеха и его добрым именем.

Так обеспечивалось качество, так обеспечивалось и воспитание внимательного, ответственного и уважительного отношения к труду и к покупателям.

Подводя итоги данного раздела методических материалов, можно нарисовать схему этапов действий руководителя, которые он выполняет при подготовке и организации выполнения экономической операции (рисунок 5.9).



Рис. 5.9. Этапы работы руководителя при подготовке экономической операции

## 6. Как управлять структурными подразделениями с необходимой устойчивостью к неблагоприятным воздействиям

"Ну, и что?"- скажут нам скептики. "Допустим, мы все ваши рекомендации выполнили. Мы завели у себя единоначалие. Мы ввели планирование и жесткий контроль. Но достаточно ли всего этого, чтобы наша компания стала устойчивой к неблагоприятным воздействиям?"

Прямой и честный ответ на этот вопрос будет таким: "Нет. Не достаточно".

Так чего же не хватает для защиты компании от кризиса, т.е. риска попадания в коматозное состояние? Не хватает сущей безделицы – обученного и сплоченного в коллектив персонала.

В эпоху коллективизации партийное руководство одного из регионов отправило в Центр победную реляцию о выполнении плана по количеству образованных в регионе колхозов: "До-кладываем: колхозы созданы. Высылайте колхозников."

С начала 90-х годов прошлого столетия в нашей стране получило широкое распространение такое понятие, как "управление персоналом". Более того, даже страшно сказать, у нас появилось и немалое количество специалистов "по управлению персоналом".

Мы здесь не будем заниматься критическим разбором причин массового заблуждения, что каждый, прошедший "тренинги по работе с персоналом", имеет право претендовать на замещение в компании должности, кокетливо-натужено называемой "начальник подразделения управления HR (человеческими ресурсами)". Мы только отметим, что в любой компании, чем бы она не занималась, управлять персоналом имеет право и должен только непосредственный начальник этого самого персонала.

Уклонение начальника подразделения от выполнения этой важнейшей обязанности является весомым основанием для немедленного увольнения по статье "профессиональная непригодность".

### Дорожная карта

#### Шаг № 10. Модернизация системы управления персоналом

Обязательными условиями успешной работы компании, даже в самых неблагоприятных и нестандартных, но предусмотренных специальными указаниями случаях (например, при пожаре или иной аварийной ситуации, где все работники компании обязаны действовать согласно предписаниям специально разработанных инструкций), являются:

- обученный персонал;
- воспитанный персонал;
- сплоченный в коллектив персонал;
- учет личной мотивации каждого работника;
- справедливая система вознаграждения;
- непосредственное участие начальников подразделений в подборе и расстановке кадров.

Чтобы выполнить перечисленные условия, нашему герою пришлось полностью перестроить всю сложившуюся в компании систему взаимоотношений руководства и работников. Вот краткое изложение сути этой модернизации.

#### В области профессионального обучения

В компании была введена система еженедельных занятий работников подразделений по наиболее актуальной для профессиональной деятельности тематике. Например, на этих занятиях

- ✚ наиболее опытные работники делились своим навыками и приемами работы (действий) в обычных и нестандартных ситуациях;
- ✚ доводилась информация о наиболее значимых и интересных событиях в отрасли;
- ✚ проводился разбор и анализ действий сотрудников за прошедшую неделю;
- ✚ специально приглашенные в компанию известные специалисты (художники, дизайнеры, геммологи) давали мастер-классы, показывали свои новые работы.

#### В области воспитания персонала

Естественно, что никаких запланированных лекций по воспитанию не предусматривалось, но оценка результатов работы каждого работника компании давалась публично, тем самым поощрялось стремление быть не хуже других.

Пресекались любые попытки наущничества, сплетни, интриги, подсиживания. Любой доказанный факт неблагоприятного поведения влек за собой увольнение, не взирая на прошлые заслуги и стаж работы в компании.

В качестве ценностных ориентиров в компании были провозглашены:

- ✓ личная порядочность;
- ✓ доверие к каждому и каждого ко всем;
- ✓ надежность в межличностных отношениях;
- ✓ высокий профессионализм.

#### В области сплочения коллектива подразделений и компании в целом

Насаждалось представление о том, что все работники компании делают общее дело. Успех компании считался успехом каждого ее сотрудника, а в неудаче одного работника виноватым считался и коллектив его подразделения.

Ни одно доброе дело или достигнутый успех любого из сотрудников компании не оставался незамеченным. Он обязательно вознаграждался при распределении премии, выделенной подразделению по итогам работы за определенный период.

Все нуждающиеся в материальной поддержке получали ее от компании не в исключительном, а в общем порядке. В компании было введено бесплатное для всех работников высококачественное (достойное) питание. Выделялись деньги на лечение и отдых работников, а для их детей - на отдых в оздоровительных лагерях.

#### В области мотивации работников компании

При найме на работу в обязательном порядке устанавливались причины поиска работы в компании, в также жизненно важные стимулы, которые в последствии учитывались при продвижении по карьерной лестнице или при выборе вида деятельности. Для каждого сотрудника компании создавались условия из разряда возможных, которые были наиболее комфортны для него и наилучшим образом согласовывались с его личными стимулами.

#### В области системы вознаграждения работников компании

Компания перешла на оплату труда по принципу начисления вознаграждения по коэффициенту трудового участия. Для каждого подразделения составлялся операционный бюджет, и в соответствии с ним рассчитывалась общая сумма вознаграждения за выполненный заказ (объем работ). По завершении работы над заказом (порученным объемом работ) работники подразделения оценивали участие и вклад каждого коллеги в общий успех дела. Оценка проводилась каждым каждого, тайно, по бальной системе. Свою оценку каждому подчиненному по результатам работы выставлял и начальник подразделения. Совместная обработка частных оценок по известному для всех алгоритму позволяла вычислить коэффициент трудового участия каждого работника, согласованный с мнением всего коллектива. По данным коэффициентам проводилась и выплата вознаграждений.

#### В области подбора и расстановке кадров.

Основную роль при подборе работников в компании отводилась начальнику соответствующего подразделения. На его ложилась ответственность за соответствие реальных профессиональных навыков рекомендуемого им кандидата выставляемым требованиям.

Отдел кадров и служба безопасности проверяли кандидата на предмет его психического здоровья, склонности к дурным привычкам, юридическую корректность трудоустройства, чистоту от криминальных связей и отсутствие связей с конкурирующими компаниями.

Отобранный из числа соискателей кандидат проходил психологическое тестирование, а также цикл собеседований: с начальником подразделения, со специалистом отдела кадров, со специалистом службы безопасности, и обязательно с руководителем компании. Решение о приеме кандидата на работу принималось руководителем компании только при условии отсутствия противопоказаний и единодушной положительной рекомендации всех других участвующих в этой процедуре специалистов.

Часто вопросы мотивации и выбора системы вознаграждения вызывают у слушателей и читателей весьма оживленное обсуждение и даже споры. По нашему мнению, наиболее эффективная система мотивации именно та, которая в наибольшей степени поощряет к добровольному и эффективному труду.

**Притча о системе мотивации.**

На одной из ферм резко выросли показатели надоев молока, существенно превысив при этом все известные достижения. Можно сказать, что был побит прежний рекорд Гиннеса. Естественно, к фермеру зачастили гости с целью узнать секрет небывалых производственных достижений и перенять его опыт успешного ведения хозяйства.

На все вопросы о том, что позволило достичь столь высоких надоев – какие-то особенные корма, способы содержания или какого-то уникального специфического ухода за коровами (например, применение SPA-процедур) фермер отвечал, что у него на ферме все так же, как и у в других хозяйствах. Разве что система мотивации для коров другая.

- А какая же у вас система мотивации? – спрашивают гости.

- Да самая что ни на есть простая. Просто к коровам надо относиться с заботой и лаской. Вот, например, прихожу я утром в коровник и говорю:

- Здравствуйте, мои коровушки. Здравствуйте, мои, буренушки! Хорошо ли вы поспали? Хорошо ли вы поели?

А коровушки мне отвечают:

- Здравствуйте, хозяин! Спасибо вам за заботу. И поспали мы хорошо. И поели мы досыта. Спасибо тебе, хозяин!

- А все ли у вас есть и не надобно ли чего вам еще, мои милые? Всем ли вы довольны? - спрашиваю я.

- Всем довольны, хозяин. Всего у нас есть в досталь.

- Коровушки мои, буренушки, мои! А любите ли вы своего хозяина? – интересуюсь я.

- Любим тебя, хозяин. Заботливый ты у нас.

- А подумали ли вы, посоветовались ли промеж себя, что у вашего хозяина сегодня на завтрак будет – молоко или говядина? – продолжаю я интересоваться.

- Конечно же молоко, хозяин, – единодушно мычат коровы хором.

- А много ли будет молока?

- Много, хозяин. Очень много, - ещё громче мычат коровы дружно.

- Спасибо вам, коровушки. Спасибо вам, буренушки, кормилицы вы мои.

- И тебе, хозяин, спасибо, за добро, за заботу и ласку. Мы с тобой, как за каменной стеной.

Вот такая у нас на ферме система мотивации. Все ею довольны – и коровушки, и хозяин.

## **7. Временные нормативы при подготовке управленческого решения. Как их установить и соблюдать?**

Для назначения временных нормативов подготовки управленческого решения мы рекомендуем три, на наш взгляд, самых адекватных и эффективных метода – бенчмаркинг,<sup>17</sup> деловые игры и имитационное моделирование.

### **Бенчмаркинг**

Как пример использования бенчмаркинга, мы советуем провести сравнение временных показателей, свойственных вашей компании (то, что вы записывали, заполняя таблички теста в начале нашей лекции) с показателями, которые характерны для войсковых подразделений. Примером для нормативов для действий руководителя по принятию решения на операцию могут служить нормативы для действия командира общевойсковой подразделения по организации боя.

### **Принятие решения и постановка задач подразделениям**

#### **1. Определение замысла боя**

| Выполняемые мероприятия  | Время             |              |                 |
|--|-------------------|--------------|-----------------|
|  | в батальоне (мин) | в роте (мин) | во взводе (мин) |
| Уяснение задачи  | до 15             | до 10        | до 5            |
| Оценка обстановки  | до 15             | до 10        | до 10           |
| Определение замысла боя  | 25-30             | 15-20        | 15              |
| Доклад и утверждение замысла у старшего начальника                     | 15                | 15           | 5               |
| Объявление замысла боя и доведение предварительных боевых распоряжений | 15                | 15           | 5               |

#### **2. Выработка решения. Принятие решения и оформление решения на бой**

|  |         |    |    |
|--|---------|----|----|
| Определение задач элементам боевого порядка  | 25-30   | 15 | 10 |
| Рассмотрение и утверждение предложений по применению подразделений и обеспечению боя                 | 40-60   | 10 | -  |
| Определение основ взаимодействия   | 30      | 15 | 5  |
| Определение основ всестороннего обеспечения  | 20      | 15 | 5  |
| Определение основ управления   | 10      | 5  | 5  |
| Завершение работы по принятию решения  | 1,5 час | 30 | 15 |
| Утверждение решения и плана работы командира по подготовке подразделений к бою у старшего начальника | 15      | 10 | 10 |
| Постановка задач подразделениям  | 15      | 15 | 10 |

<sup>17</sup> Бенчмаркинг – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.

### 3. Планирование боя и подготовка подчиненных командиров и подразделений к бою

|  |         |       |    |
|--|---------|-------|----|
| Планирование боя:<br>- разработка планов боевого применения войск и служб; | 1,5 час | -     | -  |
| - разработка плановой таблицы взаимодействия;                              | 1,5 час | -     | -  |
| - разработка планов по видам обеспечения и других документов               | 1,5 час | -     | -  |
| Утверждение:<br>- планов боевого применения войск и служб;                 | 1 час   | 20    | -  |
| - плановой таблицы взаимодействия;   | 1 час   | 20    | -  |
| - планов по видам обеспечения и других планирующих документов              | 1 час   | 20    | -  |
| Организация взаимодействия, всестороннего обеспечения и управления         | 1,5 час | 1 час | 30 |

Всего на принятие решения и планирование боя может быть затрачено в батальоне до 9 часов, в роте — до 4 часов, во взводе — до 2 часов.

Если сравнение покажет, что временные нормативы в вашей компании близки к тем, которые определены для общевойсковых подразделений, то можно считать, что у вас дела совсем не так уж и плохи.

Если реальные числовые показатели практикуемых в вашей компании процедур по выработке управленческих решений существенно больше приведенных здесь, то остается только пожелать вам как можно быстрее приступить к внедрению рекомендаций, которыми мы так обстоятельно поделились с вами в этой лекции.

#### Деловые игры

Ниже мы дадим краткую информацию о сущности и особенностях применения такого инструмента, как деловая игра. Именно этот инструмент, по нашему мнению, является наиболее подходящим для:

- ✚ уточнения и отработки вопросов взаимодействия структурных подразделений компании;
- ✚ согласования стыков между частями процессинга;
- ✚ выработки временных и иных (например, по информационному обмену) нормативов для работы должностных лиц компании.

Деловая игра является высшей и наиболее эффективной формой подготовки руководства и специалистов подразделений компании к выполнению возложенных на них задач как в области организации функционирования самих подразделений, так и их взаимодействия при выполнении сквозных бизнес-процессов.

Деловая игра также является эффективным методом проверки корректности и работоспособности организационно-технических решений, принятых при проектировании процессно-ориентированной системы управления компании.

Сущность деловой игры заключается в имитации участниками игры действий должностных лиц, совершаемых последними при организации функционирования и взаимодействия подразделений в условия решения задач основной деятельности компании.

Деловые игры организуются и проводятся по принципу *"Старшие начальники обучают своих подчиненных"*. Это повышает степень ответственности участников игры, а также способствует быстрейшему внедрению в жизнь разработанных в ходе игры мероприятий по совершенствованию способов управления подразделениями компании, необходимого для управления методического, информационно-технического и документарного обеспечения.

По своему назначению и целям деловые игры могут быть подразделены на плановые, проверочные, показательные и исследовательские.

Плановые деловые игры завершают цикл подготовки всех категорий обучаемых органов управления к выполнению задач по организации функционирования подразделений и управлению ими.

Проверочные деловые игры проводятся в целях определения степени готовности органов управления к выполнению задач организации деятельности подразделений.

Показные деловые игры проводятся в целях выработки единства взглядов на организацию и методику проведения деловой игры, а также показа образцовых и наиболее целесообразных действий ее участников при решении возлагаемых на них задач.

Исследовательские деловые игры проводятся в целях изучения и поиска наиболее рациональных решений наиболее важных проблемных вопросов в организации функционирования и взаимодействия подразделений компании.

Основными целями деловых игр должны быть:

- ✚ проверка работоспособности спроектированной процессно-ориентированной системы управления компании;
- ✚ оценка эффективности функциональных и организационных решений для экспериментальных подразделений;
- ✚ совершенствование практических навыков руководящего и начальствующего состава компании по управлению экспериментальными подразделениями и организации их взаимодействия;
- ✚ отработка комплекта документов, регламентирующих управление процессами функционирования подразделений и организацию их взаимодействия при выполнении сквозных бизнес-процессов компании;
- ✚ подготовка предложений в программу дальнейшего развития разработанной процессно-ориентированной системы управления;
- ✚ подготовка к полномасштабному переходу компании на процессно-ориентированное управление

Важными условиями подготовки и проведения деловой игры являются:

- всесторонний учет реальной обстановки функционирования подразделений компании – рынок и конкурентная среда, укомплектованность подразделений специалистами требуемой квалификации, методическое информационное и документарное обеспечение;
- создание обстановки на деловой игре, максимально приближенной к реально возможной и позволяющей отрабатывать задачи, стоящие перед всеми категориями участников игры;
- учет особенностей и степени готовности органов управления, руководящего и начальствующего состава экспериментальных подразделений компании.

Деловая игра проводится в три этапа: подготовка деловой игры, имитация действий должностных лиц согласно замыслу и сценарию деловой игры, разбор и подведение итогов деловой игры.

Этап 1. Подготовка деловой игры.

На данном этапе разрабатываются следующие документы:

- Замысел деловой игры, включающий:
  - ✚ легенду деловой игры;
  - ✚ цель деловой игры и ожидаемые результаты;
  - ✚ перечень отрабатываемых практических задач организации управления подразделением (подразделениями);
  - ✚ перечень задач по организации взаимодействия подразделений, участвующих в деловой игре;
  - ✚ перечень привлекаемых к деловой игре сил и средств.
- План (сценарий) проведения деловой игры. Сценарий рекомендуется дополнять сетевым графиком (диаграммой Ганта) с комментариями по каждому действию. Сценарий и сетевые графики должны разрабатываться в масштабе времени проведения деловой игры.
- Сетевые графики (регламенты) отработки участниками задач деловой игры. Данные сетевые графики должны быть выполнены в условно-реальном масштабе времени, т.е. учитывать реальные временные затраты, необходимые для решения отрабатываемых задач.



- Комплект нормативных документов (положения о подразделениях, должностные инструкции, планы подразделений и должностных лиц, и пр.), регламентирующие действия должностных лиц и подразделений при решении выносимых на деловую игру задач.
- Перечень критериев для оценки отработки задач деловой игры и указания по их применению.

Разработанные документы рассылаются участникам деловой игры. Участники игры изучают документы и готовят свои решения по предложенным задачам и документируют их.

#### Этап 2. Имитация действий должностных лиц.

На данном этапе реализуется сценарий деловой игры, по ходу которого участники игры докладывают свои действия и подготовленные ими решения обрабатываемых задач в части их касающейся. Данные действия и решения анализируются всеми участниками игры, которые вносят свои предложения по оптимизации действий подразделений и их взаимодействия, а также вносят предложения по усовершенствованию регламентирующей документации.

#### Этап 3. Разбор деловой игры и подведение ее итогов.

На данном этапе проводится анализ действий должностных лиц по управлению подразделениями и организации их взаимодействия, анализ наличия и состояния регламентирующих документов, оценивается эффективность предложенных для обрабатываемых задач решений. По результатам анализа разрабатываются рекомендации по усовершенствованию алгоритмов функционирования процессно-ориентированной системы управления компании.

Организационно-методические рекомендации по подготовке и проведению деловых игр помещены в Приложении.

### **Имитационное моделирование**

В основе имитационного моделирования лежат два принципа:

- алгоритмическое описание процесса функционирования компании в целом или какого-то выделенного ее структурного подразделения, и программирование полученной алгоритмической модели для исследования на ЭВМ<sup>18</sup>;
- проведение статистических испытаний алгоритмической модели методом Монте-Карло. При этом параметры модели от испытания к испытанию изменяются в соответствии с заданными статистическими распределениями.

Статистическая обработка результатов серии испытаний позволяет получить оценки заранее выбранных показателей, характеризующих различные аспекты функционирования моделируемого подразделения, в том числе и такие, как результативность, качество и эффективность.

Более того, изменяя в модели функциональную структуру подразделения, распределение работников по закрепленным за подразделением задачам, можно получить сравнительные оценки вариантов организации работы подразделения, а также оценить требуемую штатную численность.

Примером успешного применения метода имитационного моделирования для усовершенствования работы подразделения могут служить предложения консультантов по внедрению процессно-ориентированной системы управления в одном из коммерческих банков. В ходе консалтингового проекта необходимо было разработать рекомендации по повышению эффективности работы офисов продаж Банка. С этой целью:

- были проведены наблюдения и измерения статистических характеристик входящего в офис потока клиентов;
- разработана алгоритмическая модель, описывающая процессы обслуживания клиентов по всему спектру выполняемых офисом услуг;
- выполнены измерения продолжительности выполнения сотрудниками банка основных операций и определены статистические параметры соответствующих законов распределения;
- проведены машинные эксперименты с применением метода Монте-Карло;
- получены оценочные значения показателей эффективности работы офиса.

---

<sup>18</sup> Для этой цели в настоящее время разработано достаточно большое число специализированных машинных языков, приспособленных для имитационного моделирования на ЭВМ.

В качестве показателей для оценки организации работы офиса использовались:

- среднее время обслуживания клиента при получении им конкретной услуги;
- среднее время ожидания обслуживания клиентом в очереди;
- средняя длина очереди на оформление заказа на услугу;
- вероятность быть обслуженным в течение заданного (допустимого) интервала времени;
- вероятность ухода клиента из офиса, не дождавшегося обслуживания в очереди на затребованную услугу.

Перечисленные показатели позволили получить для исследуемых вариантов организации работы сотрудников офиса такие оценки, как:

- ✓ средняя производительность работы подразделения офиса (объем работы в единицу времени);
- ✓ средняя себестоимость предоставления конкретной услуги;
- ✓ потребный фонд заработной платы для содержания офиса с заданным количеством обслуживаемых клиентов в календарный период.

Последующий анализ полученных результатов позволил руководству управления продаж, в чьем непосредственном подчинении находились эти офисы, решить следующие важные задачи:

- выбрать наиболее эффективный вариант организации работы офиса (организационную и функциональную структуры);
- оптимизировать штатную численность основных подразделений и офиса в целом;
- задать требования к временным показателям выполнения основных операций бизнес-процессов обслуживания клиентов и зафиксировать их в соответствующих регламентах.

Еще более значимым является способ комбинированного применения методов математического моделирования и деловых игр, прекрасно дополняющие возможности один другого и вместе создающие синергетический эффект.

Например, на деловых играх отрабатываются задачи и процедуры:

- сбора и анализа маркетинговой информации и оценки конкурентной ситуации;
- подготовки управленческих решений;
- организации взаимодействия подразделений;
- осуществление контроля и координации работ подразделений.

Концепция деловых игр создает возможность для проведения мозговых штурмов, генерации эвристик, привлечения к дискуссии и выработки качественных оценок экспертов из различных областей знаний и сфер деятельности.

Полученные на деловых играх временные оценки вводятся в имитационные модели операционной деятельности, на которых оценивается эффективность организации работы компании в целом.

Такой способ проектирования организации работы подразделения позволяет существенно снизить расходы на организационное проектирование и риски от неэффективных проектных решений.

## **Заключение**

Изначально настоящие "Тезисы" писались для слушателей полуторачасовой вводной лекции, которая проходила в формате "вечернего интенсива" в Бизнес-школе SRC 09 июня 2015 г. По сути они должны были быть короткими приложениями к слайдам презентации, поясняющими содержание функций и принципов управления военными формированиями.

Однако проявленный аудиторией интерес к затронутой тематике и последовавшие после лекции вопросы побудили автора сделать тезисы доступными и для более широкого круга специалистов. Поэтому было решено не ограничиваться короткими комментариями, а пожертвовать лаконичностью и прибегнуть к более многословному изложению в форме "доходчивого" рассказа и "показа на пальцах", вплоть до повторения с некоторыми вариациями разъяснений отдельных положений.

Прошу воспринимать предложенную форму подачи материала исключительно как намеренно выбранный методический прием, пригодный для живого общения с аудиторией в процессе лекции, но ни в коем случае не как проявление недостаточного уважения к читателям.

Правду говорят, что аппетит приходит во время еды. Теперь, когда тезисы написаны, появилось ощущение целесообразности проведения по затронутым в них задачам и другим формам занятий, например, семинара или мастер-класса, включив в них разбор практических вопросов по применению инструментов, актуальных для компаний в сегодняшних реалиях. В качестве тем для занятий можно предложить, например, следующие:

- ✚ Методические рекомендации по сценарному планированию при разработке стратегии развития компании.
- ✚ Методические рекомендации по выбору конкурентной стратегии.
- ✚ Методические рекомендации по подготовке и выбору управленческого решения в условиях неопределенности.
- ✚ Методические рекомендации по организации и проведению деловых игр с целью совершенствования управления деятельностью.
- ✚ Методология и инструменты разработки и внедрения процессно-ориентированных систем управления.
- ✚ Тесты для определения уровня зрелости системы управления компании и ранней диагностики предкризисного состояния.
- ✚ Применение методов имитационного моделирования для оценки эффективности операционной деятельности.

Напрашиваются и другие темы, по которым можно содержательно и продуктивно поработать в интересах расширения арсенала современных инструментов управления и повышения квалификации менеджмента отечественных компаний.

Автору не только интересны, но и весьма полезны будут замечания и предложения тех, кто дал себе труд познакомиться с тезисами лекции. С особой признательностью автор воспримет конструктивное обсуждение современных проблем организационного управления и с удовольствием рассмотрит предложения по дальнейшей совместной работе над их разрешением.

Письма с отзывами можно направлять по электронной почте на адреса [info@borisyuk.ru](mailto:info@borisyuk.ru) или [engineer-rex@yandex.ru](mailto:engineer-rex@yandex.ru). Все Ваши отзывы будут приняты с благодарностью, внимательно изучены и учтены в дальнейшей работе.

*С уважением и пожеланиями успехов и процветания*

**Борисюк Юрий Александрович**

доктор технических наук  
консультант по управлению

### **Список цитированной литературы**

1. Тактика. Под ред. Резниченко А.Г. Москва. "Военное издательство". 1988.
2. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. Москва. Изд. "Астрель". 2012.
3. Скеллон Н. Бизнес Combat. Москва. Изд. "Эксмо". 2004.
4. Боевой устав по подготовке и ведению общевойскового боя. Часть 2. Батальон, рота. Москва. Военное издательство. 2006.
5. Дисциплинарный устав Вооруженных Сил Российской Федерации. 1993.
6. Устав внутренней службы Вооруженных Сил Российской Федерации. 1993.
7. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. Москва. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К0". 2004.
8. Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса. Москва. Изд. "Читай. Рид Групп". 2012.
9. Антикризисное управление. Правовые и экономические основы. Учебное пособие. Финансовая академия при Правительстве РФ. Научно-практический центр комплексных проблем антикризисного управления. Москва. Изд. "ИНФРА-М". 2008.
10. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. Москва. Издательско-торговая корпорация "Дашков и К0". 2004.
11. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва. Изд. "Альпина Паблицер". 2012.
12. Иванов М.А. Стратегическое управление организацией в современных условиях. В кн. "Антикризис. Практические рекомендации для собственников и руководителей компаний". Выпуск 1. Москва. Изд. "ЮРАЙТ". 2009. Стр. 115-164.
13. Чехова О.П. Оценка персонала как инструмент антикризисного управления. В кн. "Антикризис. Практические рекомендации для собственников и руководителей компаний". Выпуск 1. Москва. Изд. "ЮРАЙТ". 2009. Стр. 305-369.
14. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2005.
15. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Изд. "Олимп-Бизнес". 2008.
16. Джилл Рингланд. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. Изд. "Диалектика". Москва – Санкт-Петербург – Киев. 2008.
17. Бусленко Н.П., Калашников В.В., Коваленко И.Н. Лекции по теории сложных систем. Москва. Изд. "Советское радио". 1973.
18. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. Москва. Изд. "Наука". М. 1968.