

УДК 005.12(075)
ББК 65.290-2
М75

Рецензент — С.Р.Филонович, докт. физ.-мат. наук,
проф. кафедры управления человеческими ресурсами ГУ ВШЭ

Молодчик, А.В.

Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст]:
М75 учебн. пособие для вузов / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик; Гос.
ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ,
2005. — 296 с. — 3000 экз. — ISBN 5-7598-0326-3

В книге с позиций современной теории и практики рассматриваются ключевые аспекты менеджмента — стратегия предприятия, структура построения организации, управление персоналом и культура фирмы. Авторы сочетают научно-практический подход к проблемам менеджмента с наглядным показом существующих инструментов для их решения. В конце каждой главы содержатся практические ситуации, способствующие закреплению материала и помогающие самостоятельно справиться с проблемами управления.

Для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», преподавателей, студентов и слушателей системы повышения квалификации в области менеджмента, а также для широкого круга профессиональных руководителей и специалистов в области управления персоналом.

УДК 005.12(075)
ББК 65.290-2

ISBN 5-7598-0326-3

© Молодчик А.В., 2005
© Молодчик М.А., 2005
© Оформление ГУ ВШЭ, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
1. Введение в менеджмент	9
1.1. Содержание менеджмента	10
1.2. Элементы, технологии, объекты и инструменты менеджмента	13
1.3. Задачи менеджера	16
1.4. Менеджмент и успех в предпринимательстве	20
Практическая ситуация 1 Примеры успешного менеджмента на российских предприятиях Санкт-Петербурга	23
Практическая ситуация 2 Гарвард корпоративной Америки	32
Задания для самостоятельной работы	36
Литература	37
2. Стратегический менеджмент	38
2.1. Значение и содержание стратегического менеджмента, жизнеспособность предприятия	38
2.2. Эволюция концепций и современные подходы стратегии лидерства на рынке	46
2.3. Выработка и реализация стратегии	50
2.4. Инструменты и методы стратегического менеджмента	61
2.5. Стратегия оздоровления предприятия	85
Понятие и содержание оздоровления (85). Методы диагностического и детального анализа (89). Стратегия проведения оздоровления (96). Менеджмент оздоровления (102)	
Практическая ситуация 1 Проблемы в стратегии предприятия «Квант»	105

Практическая ситуация 2	
Искусство работать на пиках	107
Задания для самостоятельной работы	114
Литература	115
3. Структура	117
3.1. Теоретические основы организации	117
Общие правила построения и работы организации (117).	
Эффективность построения организации (123)	
3.2. Организационная структура управления	128
Факторы, определяющие организационную структуру управления (128). Линейно-функциональный принцип построения структуры (131). Продуктовая (дивизиональная) структура (133). Матричная и проектная структуры (136). Холдинговая структура (137)	
3.3. Делегирование полномочий	139
Высшее руководство организации (143)	
3.4. Структуры, построенные на принципах предпринимательства и саморазвития	145
3.5. Новые типы организаций	152
Научающаяся (обучающаяся) организация (Learning Organization) (152). Горизонтальная организация (156). Биологическая организация (159)	
Практическая ситуация 1	
Реорганизация стратегии и структуры завода «Топаз»	162
Практическая ситуация 2	
Структурная перестройка	168
Задания для самостоятельной работы	172
Литература	174
4. Персонал	175
4.1. Управление персоналом	175
Концепция и модели управления персоналом (175). Планирование потребности в кадрах (180)	
4.2. Мотивация и оплата труда	182
Теории и виды мотивации (182). Оплата труда (188)	
4.3. Развитие персонала	194
Оценка персонала (195). Поддержка персонала (199). Продвижение персонала (201)	

4.4. Культура предприятия	203
Практическая ситуация 1	
Служба управления персоналом — опыт работающих в России предприятий	206
Практическая ситуация 2	
Принцип Питера	217
Задания для самостоятельной работы	221
Литература	222
5. Управление знаниями	224
5.1. Знание — источник конкурентоспособности предприятия	224
5.2. Теоретические основы управления знаниями	230
Цели и задачи управления знаниями (230). Составляющие системы управления знаниями. Модель Пробста (232). Фазы управления знаниями. Модель Крмара и Рехойзера (234). Создание организационного знания через взаимодействие неформализованного и формализованного знания. И. Нонака, Х. Такеучи (237).	
5.3. Практическое решение задач в сфере управления знаниями	241
Инструменты управления знаниями (241). Метод «Выделение интеллектуального капитала»: «Skandia» (242). Метод «Портфель интеллектуальных активов»: ICMG (244). Метод «Технологический аудит»: «Nestlé» (247). Метод «Культура инноваций»: «Hewlett- Packard» (248)	
5.4. Стратегия, структура, персонал: сквозь призму знаний	249
Практическая ситуация 1	258
Компания создает дискуссионный форум для обмена опытом	258
Промышленная компания создает базу знаний о практических решениях, давших максимальный экономический эффект	259
Компания сферы услуг создает базу лучшей практики	259
Практическая ситуация 2	260
Управление растущим бизнесом, построенном на инновациях	260
Задания для самостоятельной работы	262
Литература	263
Приложения	264
Приложение к главе 2 «Стратегический менеджмент»	264
Приложение 2.1. Основные разделы бизнес-плана и их содержание	264

Оглавление

Приложение 2.2. Дельфийский опрос	266
Приложение к главе 4 «Персонал»	271
Приложение 4.1	271
Приложение 4.2. Подготовительная анкета для начальника	275
Приложение 4.3. Подготовительная анкета для сотрудников	279
Приложение 4.4. Протокол результатов	283
Приложение 4.5. Характеристика способностей, по которым определяются деловые и личностные качества при составлении профиля сотрудника	285
Приложение 4.6. Автобиография	291
Приложение 4.7. Мотивационный запрос	293
Приложение 4.8. Рекомендательное письмо	294
Приложение 4.9. Аттестация	295

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемы менеджмента становятся все более важными по мере продвижения нашей страны к цивилизованному рынку. Причем эффективность менеджмента в одинаковой мере волнует руководителей как малых, так и средних и крупных предприятий. Да и проблемы во многом у них похожи: это выбор правильной стратегии, построение эффективной структуры организации, подбор и подготовка персонала, мотивация его работы.

В последнее десятилетие в повышении эффективности работы предприятия появилась новая проблема: использование потенциала знаний как одного из главных источников конкурентоспособности. Причем управление знаниями по сути является интегрирующим элементом менеджмента, пронизывающим все другие его элементы, запускающим и поддерживающим постоянный процесс изменений и преобразований. Таким образом, управление знаниями становится связующим процессом, посредством которого предприятие извлекает прибыль, опираясь на системное, всестороннее использование интеллектуального капитала.

Цель данного пособия — ознакомление читателя с современной теорией и практикой менеджмента по четырем ключевым направлениям: стратегия, структура, персонал, знания. Именно они являются главными сферами ответственности в работе любого менеджера.

Основу настоящего издания составляет вышедшая в свет в 1997 г. книга А.В. Молодчика «Менеджмент: Стратегия, структура, персонал». При написании книги автор использовал европейский опыт менеджмента, а также практику успешного управления некоторыми российскими предприятиями. Основные положения книги прошли многократную апробацию в системе переподготовки руководящих кадров и в обширной консультационной деятельности ее авторов.

Данная работа не претендует на роль учебника, охватывающего всю совокупность проблем теории и практики менеджмента. В ней прежде

Предисловие

всего дается видение автором главных задач современного менеджмента в сочетании с подходами и инструментами их решения.

Книга написана по принципу опорного конспекта, содержит много схем и может быть использована в качестве методического пособия для студентов, изучающих курс менеджмента в вузах, а также в системе повышения квалификации и переподготовки кадров. Практическая направленность книги делает ее интересной и для широкого круга руководителей, поскольку может послужить основой для анализа и оценки системы менеджмента, применяемой на предприятии.

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

В мировой и российской практике существуют разные концептуальные подходы. В ряде случаев в качестве отдельных самостоятельных областей рассматриваются вопросы стратегического управления, построения структуры и технологии управления организацией, управления персоналом и т.д. В зарубежной практике менеджмент иногда рассматривают как составную часть маркетинга.

Существующее разнообразие подходов к определению содержания менеджмента и большое количество книг, затрагивающих разные аспекты менеджмента, делают необходимым прояснить позицию автора по этому вопросу.

Безусловно, различные подходы имеют право на существование и полезны с точки зрения профессионального выполнения специализированных функций управления, среди которых прежде всего выделяются маркетинг, стратегия, кадры. Но, с позиции руководителя предприятия, несущего ответственность за ключевые стороны деятельности: за будущее предприятия, эффективность построения и взаимодействия органов управления, подбор и профессионализм персонала, — важна наука и практика менеджмента как совокупность находящихся во взаимосвязи элементов, ведь на практике все взаимосвязано: от квалификации и опыта руководящего персонала зависит правильность выбранной стратегии; структура управления может помогать или, наоборот, мешать реализации стратегии, а эффективность предприятия не в последнюю очередь зависит от умения построить систему мотивации и систему управления знаниями. Эти непростые задачи ставит перед собой руководитель и ищет их решение как менеджер-профессионал, естественно, опираясь на помощь и советы узких специалистов.

Именно такое прикладное видение менеджмента как науки, с позиции руководителя-профессионала, определило содержание и структуру данной книги.

1.1. Содержание менеджмента

«Менеджмент» в переводе с английского языка означает «управление». В самом общем виде можно сказать, что менеджмент — это управление совместной деятельностью людей; это значит — делать дело вместе со всеми, мобилизуя усилия всех. Менеджмент следует рассматривать как сложную систему управления экономическими, социальными, производственными и информационными процессами на предприятии. Понятие менеджмента неразрывно связано с осознанием управления как сферы деятельности, требующей не только опыта, но и специальных знаний и умений.

В российской практике управление и руководитель традиционно ассоциируются с жестким административным бюрократическим управлением, в котором главной задачей было выполнение полученного от вышестоящей организации плана. Ключевыми элементами в данной системе были иерархия, приказ, власть, распределение. Принципы экономической заинтересованности, инициативы, предприимчивости в большинстве случаев практически не работали. В этом смысле существовавшее ранее традиционное понятие управления, безусловно, отличается от менеджмента.

В связи с этим ряд ученых определяют современный менеджмент как особую динамическую организацию управления, необходимую экономически самостоятельному хозяйственному объекту в рыночной экономике, как гибкую систему предприимчивого и инновационного руководства, способного чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учетом требований внешней среды¹. Поэтому в дальнейшем, употребляя слова «управление» и «руководитель», будем понимать их в приведенной выше трактовке менеджмента.

Любая организация², имеющая экономическую самостоятельность, нуждается в менеджменте.

Ключевыми позициями в содержании менеджмента являются:

¹ Попов Г., Русинов Ф. Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. 1995. № 2.

² Под **организацией** мы будем подразумевать любой хозяйственный объект: предприятие, фирму, банк, учебное заведение.

- управление совместной деятельностью людей для достижения поставленных целей;
- мобилизация человеческих, финансовых, информационных и материальных ресурсов с ориентацией их на максимальную эффективность использования;
- постоянное обновление структуры организации, методов и процессов управления по мере изменения целей, задач и внешней среды.

Менеджмент как наука — это накопленный и обобщенный опыт успеха и неудач руководства фирмами. Именно поэтому одним из главных инструментов изучения этой науки является *метод разбора конкретных ситуаций*, или, как его еще называют, *метод кейсов*. В отличие от других областей в менеджменте не существует готового рецепта успеха. Каждый удачный пример преуспевающей фирмы уникален и не может быть точно скопирован. Мы можем лишь вывести общие закономерности и причины успеха или неудачи. Как и в шахматах, в менеджменте есть типовые ситуации, различные стратегии ведения борьбы, свои практические приемы. Но в зависимости от действия партнера (в нашем случае — от конкурентов и окружения) каждый раз мы попадаем в новую ситуацию и вынуждены применять весь накопленный опыт, умение просчитывать варианты, оценивать ситуацию, а также свою интуицию и талант, чтобы победить соперника. Не случайно утверждают, что в менеджменте талант и интуиция играют не меньшую роль, чем знания и опыт.

Менеджмент как наука об управлении начала формироваться в начале XX в. Наиболее известные подходы того времени: система научного управления Ф. Тейлора, идеальная бюрократия М. Вебера, наука администрирования А. Файоля — положили начало развитию школы управленческого рационализма.

В 1930-е годы получила развитие школа поведенческих отношений, которая основывалась на осознании важности человеческого фактора, использовании интеллектуального потенциала, преобладании психологических и социальных факторов и групповых норм поведения.

Начиная с 1970-х годов стала развиваться ситуационная теория управления. Ее главной особенностью является стремление к достижению согласованности между организационной и поведенческой сторонами управления в зависимости от характера производства и требований внешней среды. Эта теория в полной мере увязывается с концепцией современного менеджмента, в которой поведение человека, ориенти-

рованное на эффективный труд, формируется организационно-экономической системой, в которой он работает. На рис. 1.1 показана вре-

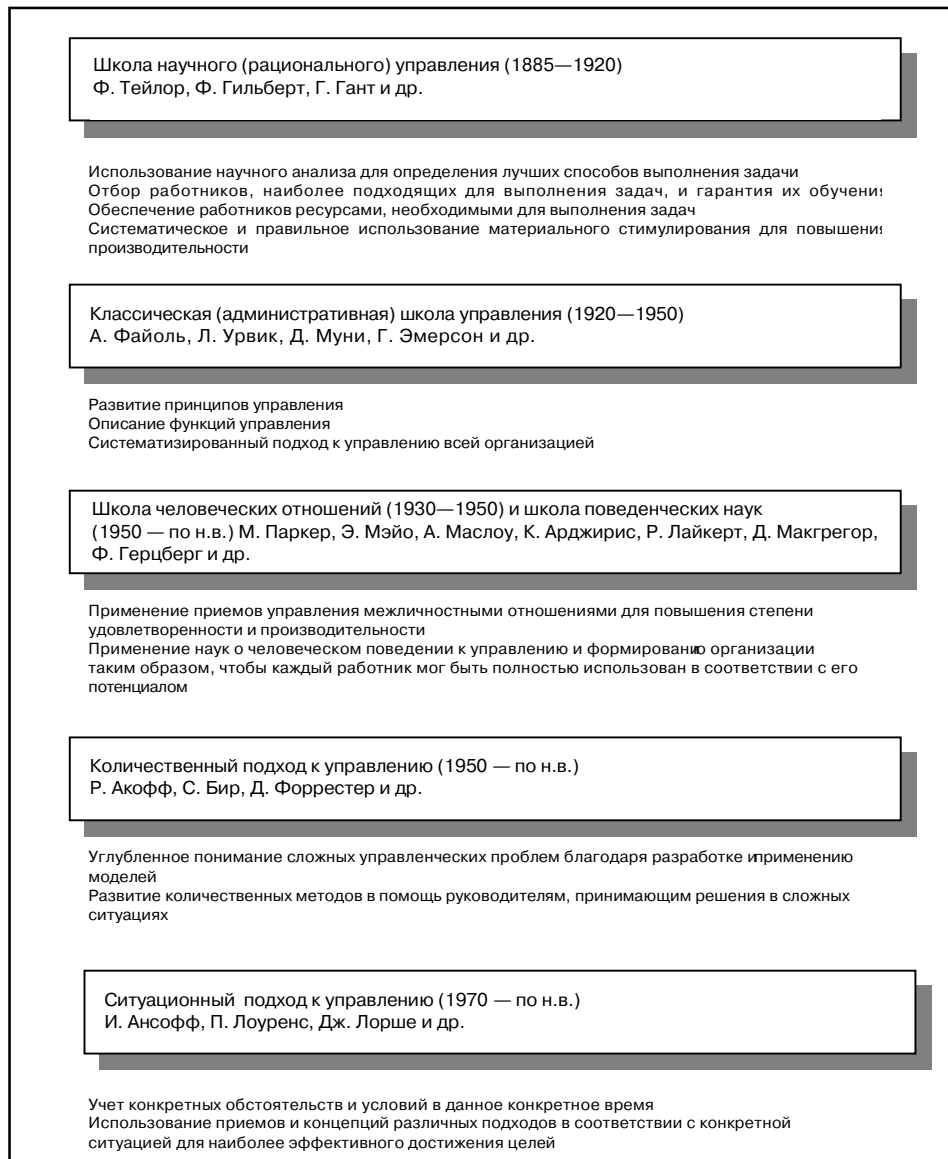


Рис. 1.1. Анализ подходов к управлению

менная последовательность развития менеджмента с точки зрения анализа подходов к управлению.

1.2. Элементы, технологии, объекты и инструменты менеджмента

Концептуальная модель организации включает внутреннее устройство предприятия и окружающую внешнюю среду (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальная модель организации

К элементам *внешней среды* любой организации относятся конкуренты и поставщики, потребители, общество и социальная среда, влияние государства в сфере политики, законодательства и экономики. *Внутренние элементы* предприятия подразделяются на неформальные и нормативные элементы менеджмента и элементы производства (технология, продукты, средства производства, процессы производства

и продаж). *Формальные элементы* менеджмента составляют опорный каркас системы управления, который достаточно хорошо поддается описанию и регламентации. *Неформальные элементы* — это своего рода «дух» организации, который в той или иной мере незримо присутствует на фирме и выражается через отношения людей.

Знания выполняют роль связующего элемента, поддерживающего процесс постоянных изменений в организации как опережающую реакцию на происходящие изменения в окружающей среде.

Все названные группы элементов чрезвычайно важны при построении эффективного менеджмента, прежде всего с точки зрения включения их в систему учета влияния. Степень значимости каждого элемента в конкретном случае будет своя и определяется множеством объективных и субъективных факторов.

Технологии современного менеджмента рыночной экономики существенно отличаются от технологий, применяемых ранее в административной плановой экономике. Например, управление персоналом отличается от прежнего понимания работы с кадрами. Кроме того, в управлении предприятием появилась необходимость развития ряда новых технологий, прежде всего востребованных рыночными отношениями и конкуренцией. К ним относятся финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, маркетинг, инновационный менеджмент, управление потоками (логистика).

Помимо совокупности технологий управления специализированными областями деятельности предприятия существует концептуальная технология управления всей организацией как системой, включающей взаимодействие людей, материальных, финансовых и информационных ресурсов, а также взаимодействие с другими системами на рынке продавцов и покупателей. Можно выделить три типа таких технологий:

- административная технология;
- технология управления на базе делегирования полномочий и финансовой самостоятельности;
- смешанная технология управления предприятием, сочетающая первые два подхода.

С точки зрения объекта управления менеджмент характеризуется прежде всего умением разрабатывать и реализовывать конкурентоспособную стратегию, сформировывать гибкую экономичную организационную структуру и технологию управления предприятием, подбирать

команду профессионалов, отвечающих за управление ключевыми областями деятельности предприятия. Это так называемый **общий**, или **генеральный, менеджмент**, характерный для верхнего уровня управления крупными, средними и мелкими предприятиями.

Кроме того, выделяется управление отдельными областями деятельности предприятия — **специальный**, или **объектный, менеджмент**. Здесь большую роль играют профессиональные знания в конкретной области, которые должны сочетаться с менеджерскими способностями организатора работы коллектива, пониманием и соответствием с требованиями общего, генерального менеджмента (рис. 1.3).

Частным случаем генерального менеджмента является **менеджмент проектами**. Когда для достижения конкретной цели выделяются необходимые ресурсы и назначается руководитель проекта, менеджер проекта берет на себя выбор стратегии его реализации, формирование структуры и технологии управления проектом, а также подбирает персонал и создает команду.

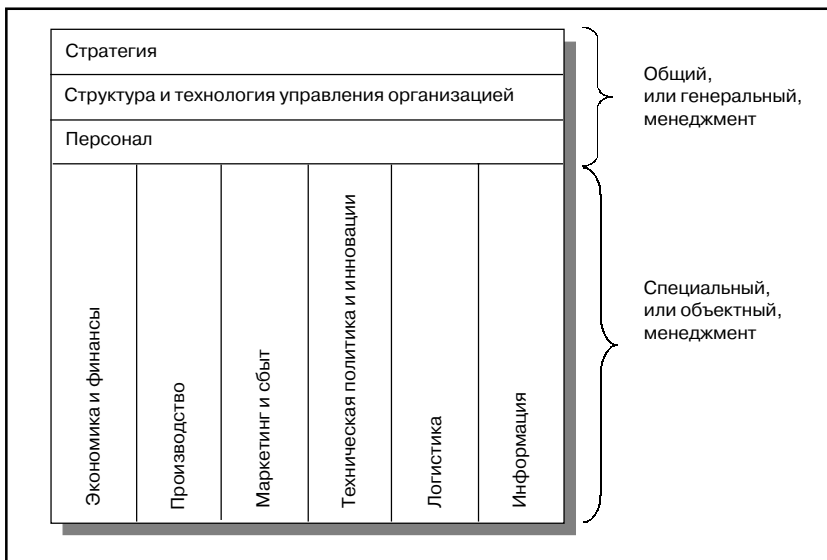


Рис. 1.3. Объекты управления

Одной из важнейших задач менеджмента является получение результата через других, т.е. руководитель должен не столько работать сам, сколько организовывать труд других. Как это сделать наиболее эф-

фективно — вопрос, никогда не теряющий своей актуальности. За всю историю развития управления человечество придумало два пути, которые могут привести к желаемому результату: первый — принуждение — основанный на страхе наказания за невыполнение задания, и второй — экономическая заинтересованность — основанный на интересе получить вознаграждение за свою работу.

Существует несколько инструментов воздействия на работников предприятия, которые применяются в менеджменте для решения поставленных задач.

А. Формализованные инструменты:

- иерархия власти;
- мотивация через осознанную экономическую заинтересованность;
- делегирование прав и ответственности.

Б. Неформализованные инструменты:

- конкуренция и соревновательность;
- авторитет и лидерство;
- групповые нормы и правила поведения.

В науке и практике не существует одного рецепта, предписывающего, какой инструмент, когда и в какой мере необходимо применять. Чаще всего в менеджменте для воздействия на персонал используется сочетание нескольких инструментов, учитывающих занимаемую работником должность, вид выполняемой работы, сложившиеся традиции управления.

1.3. Задачи менеджера

Менеджер — это прежде всего руководитель, профессионально управляющий своими подчиненными. Профессионализм предполагает выполнение следующих задач:

- установление цели, конкретных заданий и выбор способа их достижения;
- организация дела, формирование эффективной структуры и технологии управления;
- подбор людей в команду, создание системы мотивации;
- измерение результатов труда, их анализ, оценка и интерпретация;

1.3. Задачи менеджера

- стимулирование роста квалификации подчиненных и повышение своей собственной квалификации;
- выработка норм и правил отношений и поведения в организации.

Главными сферами ответственности менеджера являются стратегия, структура, персонал и знания (рис. 1.4). Именно они образуют понятие общего, или генерального, менеджмента.

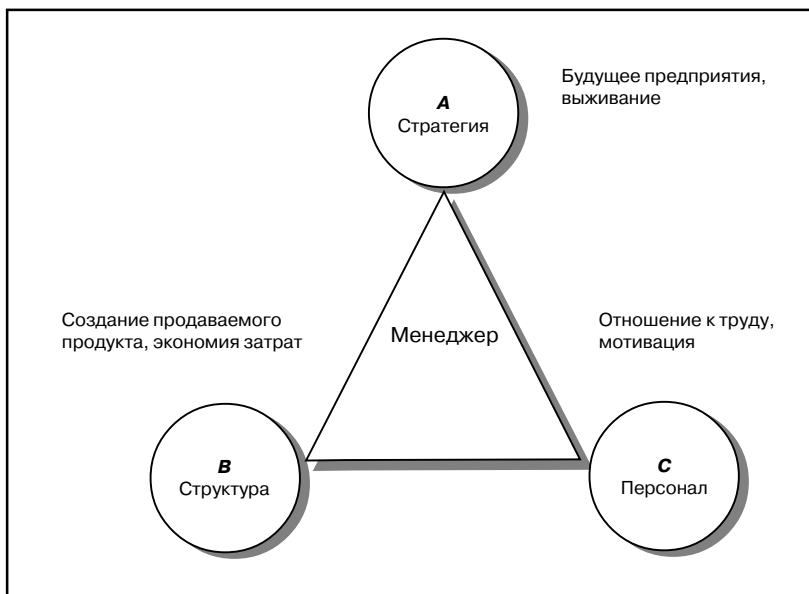


Рис. 1.4. Главные сферы ответственности менеджера

В современных условиях к менеджеру предъявляется ряд конкретных требований, выполнение которых позволяет судить об эффективности его работы.

Во-первых, это интуиция и умение быстрее других реагировать на изменение внешней среды — ситуацию на рынке, экономические законы, политическую обстановку. Причем высшим проявлением здесь является способность не только предвидеть изменения, но и в определенной мере влиять на формирование будущей ситуации с достаточной выгодой для своей фирмы.

Во-вторых, полезность менеджера все в большей мере определяется не тем, как он сам лично организует работу подчиненных, а тем, мо-

жет ли он создать такие условия для эффективной работы, которые бы практически не требовали его вмешательства.

В-третьих, важна роль менеджера как лидера, признаваемого коллегами и подчиненными. Это особенно необходимо тогда, когда предприятие попадает в нестандартную, экстремальную ситуацию.

При управлении предприятием нужно учитывать, что цели нанятого персонала не совпадают, а иногда и противоположны целям предприятия и собственника, который за ним стоит. Менеджер должен стремиться к компромиссу при согласовании целей (рис. 1.5). В российских условиях поиск компромисса зачастую осложняется тем, что нанятый персонал и собственник могут быть одним лицом. В этом случае возможен перекося в сторону целей сотрудников за счет целей предприятия.



Рис. 1.5. Согласование целей предприятия и целей сотрудников

Анализ совокупности задач, стоящих перед менеджером, позволяет сформулировать основные качества, которыми должен обладать руководитель.

1. Профессиональные знания:

- знания по специальности (отрасли);
- общий (генеральный) менеджмент;
- функции предприятия (экономика, финансы, маркетинг и т.д.).

2. Качества, определяющие умение руководить людьми:

- сила убеждения;

- способность добиваться своего;
- готовность к сотрудничеству;
- чуткость и интуиция;
- коммуникабельность.

3. Способности мышления:

- аналитическое и целостное мышление;
- творческие способности;
- способность к логическим выводам.

4. Поведение, ориентированное на достижение цели:

- упорство и выдержка;
- самостоятельность действий;
- инициатива;
- способность противостоять стрессовым ситуациям;
- карьеризм.

5. Административные способности:

- способность к планированию;
- способность принимать решения;
- организаторские способности.

Так выглядит полный классический перечень необходимых качеств менеджера. Вместе с тем каждый из этапов развития экономики и общества предъявляет к руководителям те или иные приоритетные требования. Вот, например, какие новые качества и роли предъявляются к менеджеру XXI в.

Новые качества менеджера XXI в.:

- лидерство;
- предпринимательство;
- информационная компетентность;
- концентрация знаний;
- способность к обучению;
- коммуникативность и креативность;
- активизационные навыки;
- социальная ответственность в бизнесе.

Новые роли менеджера XXI в.:

- менеджер-лидер;
- менеджер-предприниматель;
- менеджер-преобразователь;
- менеджер-глобализатор.

1.4. Менеджмент и успех в предпринимательстве

По оценкам западных специалистов, успех или неуспех работы предприятия примерно на 90% зависит от эффективности менеджмента. В условиях нестабильной экономической и политической ситуации в России велико влияние внешних факторов, и процент этот, хотя, безусловно, ниже, все равно вполне достаточен для того, чтобы обращать на менеджмент серьезное внимание.

Активную роль в предпринимательстве играют три группы лиц

- **собственник**, являющийся владельцем предприятия и рискующий вложенным капиталом;
- нанятые собственником **менеджер** или **команда менеджеров** отвечающие за эффективное ведение дела, т.е. за эффективный менеджмент;
- нанятый менеджером **персонал**, выполняющий производственные функции.

В некоторых случаях нет четкого разграничения между этими группами: менеджер может быть одновременно и собственником предприятия, а в роли собственника или акционера также может выступать нанятый персонал. Такое смешение групп еще больше усложняет задачу поиска составляющих эффективного менеджмента.

История развития предпринимательства насчитывает сотни тысяч примеров достижения успеха, анализируя которые можно отметить как общие, так и частные тому причины. Широко известна американская формула успеха в бизнесе: «Найти потребность и удовлетворить ее». За первой частью формулы стоит верно выбранный стратегический курс. Вторая часть формулы означает умение построить эффективную структуру организации, систему мотивации и подобрать квалифицированный персонал, способный реализовать поставленные цели.

В каждый из периодов развития предпринимательства на первый план выдвигались различные составляющие успеха. В этой связи любопытны материалы опроса руководителей ряда предприятий по ранжированию важнейших факторов успеха предприятия для сегодняшних российских условий (табл. 1.1).

Интересные результаты получены консультационной фирмой «Альт» и журналом «Эксперт», исследовавшими опыт 13 успешно ра-

ботающих промышленных предприятий Санкт-Петербурга¹. Вот основные выводы, приведенные в этой статье.

Для большинства успешных предприятий переход к новой системе хозяйственных отношений начался с адаптации, суть которой заключалась в наведении порядка; определении, что мы продаем; создании каналов сбыта; модернизации управления; создании системы мотивации людей.

Успешные предприятия не защищаются от конкурентов, а учатся у них и стремятся бороться с ними за потребителя. Главным инструментом борьбы за потребителя они избрали качество, и в то же время они активно продвигают (раскручивают) свою торговую марку.

Таблица 1.1

Ранжирование значимости факторов успеха

Фактор	Ранжирование и значимость фактора
Профессионализм и деловые качества первого руководителя	I
Профессионализм и деловые качества руководителей и специалистов, занимающих ключевые позиции на предприятии	II
Правильность выбранной стратегии	III
Вид деятельности предприятия	IV
Применяемая организационная структура управления	V
Эффективность применяемой на предприятии технологии управления	VI
Внешние факторы (экономика, законы, политика, партнеры и т. д.)	VII

В области организации управления сбытом успешные предприятия прежде всего выделяют торговлю в качестве важнейшей функции предприятия; они не делят рынки на свои и чужие, легко принимают решение о выходе на другие рынки, ищут их и борются за них; выбрав конкретный сегмент рынка и определив свою нишу, они никого не хотят туда пускать, стремясь завоевать ее целиком; они понимают значение службы сбыта, специально подбирают туда людей и создают им, несмотря ни на что, тепличные условия; они решительно изменили идеологию ценообразования, сумев уйти от затратного механизма.

¹ Хайт И., Суворова И., Агеев С. Менеджмент роста // Эксперт. 1996. № 21.

Управление на успешных предприятиях тоже имеет определенные отличия:

- руководители верхнего звена формируются из тех, кто может самостоятельно работать «от задачи»;
- создается поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, но при этом «отпускаются» они лишь до определенного предела, поскольку сохраняются реальные рычаги централизованного управления;
- используются механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля.

В целом реформирование системы управления на предприятии заключается в придании организации новых качеств. Поскольку изменения в организации — процесс трудный и длительный, менеджмент роста ориентирован на отдаленную перспективу. Как следствие этого в работе руководителя происходят принципиальные изменения. Это уже не реагирование на свершившийся факт в конкретной ситуации и даже не попытка прогнозировать будущее, а, по сути своей, выстраивание будущего.

На успешных предприятиях работе с персоналом придается первостепенное значение. Вот как она строится:

- увольняют ту часть людей, которую не смогут загрузить в ближайшее время, причем делают это так, чтобы не ушли лучшие;
- придерживаются жесткой линии, поощряя тех, кто способен развиваться, и увольняя тех, кто не может работать по-новому;
- активно привлекают новых людей, отбирая суперкадры;
- стараются объяснить людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия.

И самым важным выводом является то, что во всех рассмотренных случаях главным фактором успеха предприятия была личность первого руководителя, его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, способность выбрать направление движения в условиях, когда все неопределенно, и, конечно, готовность меняться по ходу этого движения.

Из приведенного исследования мы видим, что и в трудных российских условиях можно добиться успеха в предпринимательстве. Но, как показывает опыт, без нового эффективного менеджмента, построенного на современных знаниях, полученных из науки и практики управ-

ления, без учета специфики сложившейся ситуации сделать это невозможно.

Практическая ситуация 1

Примеры успешного менеджмента на российских предприятиях Санкт-Петербурга¹

Адаптация и менеджмент роста

Адаптация. Именно с этого начинали директора успешных предприятий, и вот три момента, которые радикально отличают сегодняшнюю работу директора от прежней.

Во-первых, директору пришлось понять место своего предприятия в новой системе хозяйственных отношений, открытой как для конкуренции со стороны бывших директоров-товарищей, так и для проникновения технологий, капитала и товаров извне. Раньше все директора ощущали себя членами некоей организации (страны), органы управления которой (ЦК КПСС, Совмин, обком) устанавливали задачи для каждого директора путем создания документов типа «Основные направления развития народного хозяйства», «Генеральная схема развития отрасли» или «Схема развития N-ского завода». Сейчас директора оказались в ситуации, когда они сами должны формулировать цели организации для себя и для других людей, за них этого никто не сделает.

Во-вторых, появились свобода и осознание того факта, что возможность выбора всегда совмещена с необходимостью делать этот выбор в условиях очень высокой неопределенности. Чего-чего, а вот неопределенности раньше не было.

В-третьих, в прежние времена директора вообще не принимали стратегических решений. Строго говоря, от них мало что зависело: разориться, т.е. перестать существовать, предприятия не могли. Теперь же все решения относительно своей организации должен принимать сам директор и нести за них ответственность.

Итак, необходимость научиться самостоятельно формулировать цели, принимать решения и нести за них ответственность — вот три основные причины реформирования директорского корпуса. Одни смогли это сделать, и их предприятия выжили, другие — нет.

Рост. Выжили — и что дальше? Здесь есть альтернатива. Может последовать длительная стагнация. Закрепившись на каком-то уровне загрузки мощностей, численности персонала, заработной платы, в принципе, можно существовать довольно долго.

А есть предприятия, которые ведут себя совершенно по-другому. Их руководители хотят чего-то добиться, они установили для себя новые ориентиры, они видят свою организацию в будущем совсем не такой, как сейчас. Адаптацию они проходили, чтобы не просто выжить, но и создать те новые качества своей компании, которые позволяют ей существовать долго и устойчиво, стимулируя менеджеров ставить перед собой

¹ Ситуация взята из указанной статьи И. Хайта, И. Суворовой, С. Агеева.

новые амбициозные цели и действовать так, чтобы эти цели были достигнуты. Поэтому наш прогноз — если все будет нормально, нас ждет еще один передел собственности. Рано или поздно стагнирующие предприятия неизбежно будут поглощены теми, кто сегодня входит в фазу качественного развития, — компаниями, где есть то, что мы назвали менеджментом роста.

Как управлять

Модернизацию управления начали с подбора новой команды управляющих. Главный лозунг: «Каждой задаче — имя, отчество и фамилию». И людей в команду подбирали с расчетом, чтобы не надо было объяснять, что конкретно делать, а можно было ставить задачи по-крупному. Понимая, что умения работать в новых условиях нет ни у кого, директора не боялись менять людей до тех пор, пока не находили подходящего. При этом, однако, «успешные» стараются дать членам своей команды возможность обучаться.

Своих ближайших помощников не контролируют по мелочам. Установка такова: каждый на своем участке должен разбираться лучше, чем я, иначе зачем он нужен. Сами же благодаря этому могут сосредоточиваться на самых важных вопросах.

Постарались сократить круг руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, выделив то, что принято называть правлением. Например, на «Балтике» раньше в зале заседаний собирались человек 60—65, которые обсуждали все вопросы, начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении остались четыре директора по направлениям плюс генеральный директор. В таком составе правление собирается раз в неделю, а дальше каждый организует свою работу так, как считает нужным. Это, собственно говоря, и есть команда, с которой решаются основные вопросы.

В управлении стали активно использовать финансовое планирование. Сейчас абсолютно на всех изучаемых нами предприятиях создаются и контролируются бюджеты. Сначала финансовый план использовали для того, чтобы «оцифровать» будущее, или, как выразилась Галина Синцова, «знать, когда мы умрем». В дальнейшем «успешные» превратили бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб. Способ — многократное уточнение бюджета, с тем чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями денег запросы различных служб. После этого стали использовать финансовый план для делегирования полномочий и распределения ответственностей (по удачному определению Валерия Чернышева, «финансовый план — это квинтэссенция всех ответственностей»).

Многие полномочия «успешные» делегировали на низшие уровни управления. Однако никто из опрошенных не пошел по пути «холдингазации». Центробежные тенденции в холдинге обязательно появятся, и надо будет тратить силы на то, чтобы их преодолевать. Понять, эффективно или нет то или иное подразделение, можно и не давая ему самостоятельности, лишь наладив нормальный учет. Руководители подразделений должны заботиться о том, что им поручено, например, повышать качество продукции, заниматься технологиями и оборудованием. Если их пустить в абсолютно свободное плавание, добиться этого будет очень трудно.

Поэтому политика в отношении подразделений — максимум самостоятельности при жестком контроле. В каком-то смысле на успешных предприятиях занимаются ими-

тацией предпринимательства, напрямую не занимаясь управлением подразделениями без крайней необходимости и всячески подчеркивая их самостоятельность.

Например, ЛОМО сейчас разделено на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, производство, снабжение. Из центрального конструкторского бюро были выделены разработчики конечных продуктов, которых тоже отдали в комплексы. В каждом из комплексов созданы собственные финансово-экономические службы. Существует внутренний «банк» — центр, через который производятся расчеты между комплексами, а также расчеты комплексов с централизованными службами и управлением. Примерно по такой же схеме работает «Алмаз».

На ЛОМО, для того чтобы жестко контролировать деятельность подразделений, одновременно культивируя самостоятельность, введена система бюджетов, которые комплексы должны ежемесячно защищать на правлении. Тех, кто с такими обязательствами не справляется, «санируют», а неэффективные или бесперспективные направления безжалостно закрывают, увольняя людей.

Помимо чисто финансовых рычагов контроля за подразделениями есть и другие. Скажем, стратегический маркетинг, который оставлен на высшем уровне управления. В ЦНИИТС, например, вся тематика, финансируемая из госбюджета, а это примерно 30% от объема работ, идет через дирекцию института. Аналогичная ситуация и на ЛОМО, где, как сказал Илья Клебанов, «по-настоящему маркетингом занимаются генеральный директор и три его заместителя». Руководство контролирует все экспортные заказы, в частности, поставку спецтехники на экспорт через «Росвооружение». Кстати говоря, и служба качества на ЛОМО централизована, в комплексы ее не отдали.

Как работать с людьми

Раньше от директоров нередко можно было услышать, что люди работают плохо, потому что не боятся быть уволенными. Сейчас ситуация изменилась — появилась безработица. Но оказалось, что страх не порождает инициативу.

Отличие «успешных» состоит в том, что они поняли: мотивации, построенной на негативе, недостаточно, необходимо создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива. «Конечно, подпор действует, — говорил нам директор завода «Балтика» Таймураз Боллоев, имея в виду очередь из желающих работать на заводе, — но когда атмосфера внутри коллектива имеет положительный знак, то это само располагает к делам. Мы создали такую обстановку, когда у нас плохие люди просто не держатся, уходят».

Все, что делают «успешные» в этом направлении, построено на уверенности в том, что, как выразился директор Фабрики одежды Санкт-Петербурга (ФОСП) Владимир Михеев, «очень многие люди способны понять, если им объяснить». «Объясняю», «разъясняю», «добиваюсь, чтобы понимали» — вот так успешные директора меняют привычку работать по-старому.

Для того чтобы объяснить, например, почему нужно работать больше, а заработная плата задерживается, директор должен к чему-то призывать. «Успешные» главной темой объяснений сделали описание перспективы предприятия как стабильно работающей системы, принадлежностью к которой сможет гордиться каждый работник. А дальше — что для этого нужно от каждого работника.

Валерий Чернышев (ЗТЛ) уже сформулировал образ завода, который помогает ему разговаривать с людьми и создавать ту самую внутреннюю систему мотивации: «Это завод, который внутренне и внешне должен представлять собой евростандарт, т.е. я смогу сказать: «Да, я могу сделать лопатки для «Дженерал Электрик»!»

На «Русских самоцветах» генеральный директор и все директора по направлениям регулярно ходят в цехи. Там построена целая система информирования людей о состоянии дел на фабрике и ее перспективах, о том, что делается и что предстоит сделать. Ежемесячно проводятся совещания, где присутствуют все руководители среднего звена; генеральному директору можно задавать любые вопросы. Есть радиоузел, по которому тоже регулярно выступает руководство предприятия, т.е. информация доводится практически до каждого, кто хочет что-то знать.

Такая работа с людьми дает свои результаты. Например, на ФОСП, где вопросам информирования людей тоже уделяют очень много внимания, отметили, что если раньше при встрече с руководством рабочие на линии спрашивали о том, когда повысят зарплату, то сейчас — все ли хорошо с заказами и достаточно ли у фабрики работы. На «Первомайской заре» при не очень большой пока зарплате удается удерживать основной костяк квалифицированных работников, потому что, по мнению директора Галины Синцовой, там всегда работали с людьми откровенно и никогда не обманывали: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так было, но потом то, что обещали, всегда делали».

Естественно, в работе с людьми используются не только «объяснения». Порой, когда руководители предприятий понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой, они шли на сокращения. Но при этом — и здесь отличие «успешных» — они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием, потому что понимали: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют. «Насильственный способ, конечно, неприятен, очень труден, но гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей», — считает Валерий Чернышев, который, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину его работников.

Предъявляя очень высокие требования к персоналу, стремятся адекватно оплачивать работу. На «Балтике» уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы — на 10—15%. Но параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников: дисциплина, объем работ. В итоге на предприятие приходят работники более высокого уровня, а те, кто в таких условиях работать не может, — уходят. «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой», — говорит Таймураз Боллоев. Интересно, что благодаря такому подходу на заводе удалось закрепить довольно много демобилизованных офицеров в возрасте 40—50 лет. Их привычка к дисциплине, исполнительность, обязательность, честность оказались именно теми качествами, которые нужны заводу.

На успешных предприятиях стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На «Алмазе», например, придумали такую вещь, как «команда 500» — это пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не

будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться наемные работники — и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из наемных, кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Откуда что берется, или О роли личности в менеджменте

Наверное, многим руководителям будет трудно согласиться с тем, что, когда плановая экономика начала стремительно разрушаться, все предприятия оказались в одинаково сложной ситуации. Нам могут сказать, что у тех предприятий, которые попали в список успешных, ситуация была особой, например хорошая конъюнктура, или обновленные в последние годы советской власти за государственные деньги основные фонды, или близость руководства к источникам государственных денег. Но это совсем не так.

Например, возьмем «Хлебный дом». Казалось бы, хлеб всегда покупали и будут покупать, но вот только после отмены дотаций потребление хлеба уменьшилось почти на 30%. И делает его пока «Хлебный дом» на печах, которые пережили блокаду.

Или, скажем, завод СПУ. Отличный завод, строили финны, напичкан новейшим оборудованием. Но когда завод построили, оказалось, что его продукция вообще никому не нужна, потому что делать он должен был системы ЧПУ для советских станкостроительных заводов, которые, как известно, стоят. «Завод, которого не должно было быть», — говорит о своем предприятии его директор Владимир Стряпин. И он прав.

У достроечной стенки «Балтийского завода» в 1992 г. стоял атомный ракетный крейсер «Петр Великий». Его строили по государственному заказу, на государственные, собственно, деньги. Денег не стало.

Завод «Красный выборжец» всю жизнь, помимо прочего, производил монетную ленту. Ту самую, из которой чеканили копейки и рубли. Потом десятки рублей. Потом «полтинники» и «стольники». А потом в России перестали делать монеты.

Возьмем «Первомайскую зарю» или Фабрику одежды Санкт-Петербурга (бывшую им. Володарского). Очевидно, что, когда либерализовали импорт, предприятия легкой промышленности легче всего было бы закрыть.

У «Русских самоцветов» в 1991-м 52% объемов составляли обручальные кольца, потому что кольца эти, по словам Александра Горыни, «покупали связками и коробками» — в целях накопления. Теперь кольца покупают исключительно на свадьбы, да и тех стало намного меньше, чем раньше, плюс совершенно абсурдный налог с прибыли от переоценки драгметаллов в запасах и незавершенке.

Знаменитый теперь на всю страну пивоваренный завод «Балтика» строили двенадцать лет. Оборудование, изготовленное в братской Чехословакии, все эти годы пролежало на стройплощадке. Директор «Балтики» Таймураз Боллоев начал с того, что менял ржавые трубы. А потом, чтобы получить кредит на покупку сырья (своих денег не было), ему пришлось заложить весь завод. И даже банк не верил, что получит деньги назад.

А еще есть завод «Звезда», который производил дизельные двигатели для боевых кораблей и подводных лодок, судостроительная фирма «Алмаз», которая делала быстроходные ракеты, катера и десантные корабли на воздушной подушке, Завод тур-

бинных лопаток, который делал лопатки для энергетических турбин, ЦНИИ технологии судостроения...

Руководитель любого из названных предприятий, без сомнения, нашел бы миллион объективных причин, чтобы объяснить, почему они неуспешны. Но эти предприятия успешны. Почему?

Вспомним начало 1990-х, когда в стране мгновенно разрушилось старое и начало появляться нечто новое. В этой ситуации у каждого руководителя был выбор. И каждый этот выбор сделал.

Можно было пытаться не замечать, что происходит. Ждать стабильности — той, которая была прежде. Многие так поступают до сих пор. «Минимум 50% руководителей до сих пор не работают, а выживают. Сейчас ждут выборов президента, потом объявят новое событие, которого будут ждать», — говорит Валерий Чернышев, директор ЗТЛ.

Те, с кем разговаривали мы, повели себя по-другому. «Сначала я везде выступала. Я искричалась, изнервничалась. Ни-че-го. Я ушла отовсюду и занялась фабрикой, потому что поняла: никто не поможет. Если сам не выкрутишься, ничего не получится», — рассказывала директор «Первомайской зари» Галина Синцова. Да, в начале 1990-х внешняя среда в одночасье стала агрессивной. Но, как ни крути, у каждого предприятия были внутренние возможности — свобода. «Все зависит от меня» — в этом суть выбора, который сделали «успешные».

«Единственно, что мы точно знали, что все меняется, и меняется непредсказуемо. А мы хотим в этой ситуации выживать и по возможности максимально эффективно работать в тех условиях, которые созданы», — говорит директор ФОСП Владимир Михеев, и это стало стержнем их философии управления.

Видимо, и впрямь стране не нужно столько фабрик, которые подобно ФОСП шьют мужские пиджаки. Допустим, макроэкономический анализ показывает, что из каждой десяти таких фабрик должна остаться только одна. Но какая из десяти должна остаться? От чего это зависит?

Проведенное исследование убедило нас в том, что на переломном этапе, когда старые советские предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все зависело от «мягких» факторов. И прежде всего таким фактором была личность руководителя: его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, формулировать направление движения в условиях, когда все неопределенно, и, конечно, готовность меняться по ходу этого движения.

А что такое успех

Успешна ли компания, которая увеличивает объем продаж, но при этом не вкладывает ни рубля в совершенствование технологии или разработку новых товаров? Успешен ли банк, купивший волей судеб пакет акций крупного предприятия, но не знающий толком, что нужно с этим предприятием делать, кроме как зарабатывать на контроле за его финансовыми потоками?

Нам кажется, что говорить об успешности, опираясь только на финансовые показатели, имеет смысл, лишь рассматривая существенно больший временной интервал, нежели тот промежуток времени, который прошел с момента начала реформ в России.

Почти у всех обследованных нами предприятий на протяжении ряда последних лет наблюдается положительная динамика такого важного показателя, как объем продаж. Однако от других компаний, с которыми мы сталкиваемся, их отличает не только и даже не столько это.

Мы понимаем «успех», «рост» как синоним слова «развитие» и вкладываем в него прежде всего качественный смысл. Если у организации появляется знание своего потребителя, или способность быстро переналадить производство на выпуск пользующегося спросом нового изделия, или система финансового планирования, помогающая осознанно управлять финансами, — одним словом, если у организации появляются те качества, которых не было раньше, — можно точно сказать, что организация развивается.

«Сейчас мы стали думать, зачем мы тут работаем, зачем приходим сюда каждый день. Сначала — это прибыль, достойная жизнь. А теперь я поняла, что основная наша цель — чтобы фабрика могла долго-долго работать в любых условиях», — сказала нам Галина Синцова. Знание своего потребителя, новые каналы сбыта, подготовленный персонал — это те новые качества, которых не было у «Первомайской зари» всего несколько лет назад. Это — рост.

Когда менеджер говорит, что однажды понял: слово «выживать» должно исчезнуть из нашего лексикона, выживать уже нельзя, необходимо работать, — как сказал нам директор «Балтийского завода» Олег Шуляковский, — это в нашем понимании тоже свидетельство роста. Потому что «хватит выживать» означает появление у организации важнейшего качества — готовности не приспособливаться к окружающей действительности, а воспринимать внешнюю среду лишь как условия, в которых организация будет развиваться.

Характерно, что никто из наших собеседников не формулировал свои цели в виде количественных показателей. «Это фабрика, которая поставила себе целью шить хорошие костюмы. Это должно быть непрерывно проводящееся сейчас и в будущем совершенствование самого производства». «Наш завод должен внутренне и внешне представлять собой евростандарт». «Мне бы хотелось, чтобы нашу продукцию с гордостью покупали женщины».

«Успешные менеджеры» формулируют свои цели в виде образов. Но зато цели в их формулировке требуют придания организации тех свойств, которых у нее не было до сих пор. Для них за этими целями-образами — конкретные действия, которые необходимо предпринять.

Когда Олег Шуляковский говорит о том, что главный показатель, который он отслеживает, это объем продаж, приходящийся на одного работника, — это тоже цель-образ, предполагающая конкретное действие, потому что он видит свой завод в системе мирового судостроительного рынка, точно знает, какой объем продаж приходится на одного работника на лучших верфях мира и, главное, что конкретно ему надо делать, чтобы если не достигнуть, то хотя бы приблизиться к среднемировому показателю.

Пять признаков менеджмента роста

Видение перспективы. «Я все время стараюсь не сидеть на холодной земле. Я стараюсь приподниматься и смотреть сверху на все эти дела». Строго говоря, на этой цитате из разговора с Галиной Синцовой можно было бы закончить объяснения на тему

«видения перспективы». Все, что делают «успешные», встроено в их представление о будущем их организации.

Это скорее именно видение, а не расписанная стратегия. По выражению нобелевского лауреата психолога Герберта Саймона, это напоминает след движения муравья, спроецированный на бумагу. Если посмотреть на эту проекцию, мы увидим не прямую, а ломаную, состоящую из множества отрезков, петель, тупиков. Но эта ломаная ведет к муравейнику. Так и «успешные» ведут свою компанию в избранном направлении, иногда методом проб и ошибок, на каждом шаге сверяясь со своим образом будущего.

Опора на собственные силы. Когда директор «Хлебного дома» Валерий Федоренко понял, что ему необходима реконструкция печей, он начал с бизнес-плана. Но где искать деньги? В банке взять сложно, да и проценты высокие. «Все время думали, где эти деньги взять, как их правильно использовать, как уменьшить издержки. Тогда мы сами научились крутиться. Деньги нужно поставить к деньгам — собственным, тогда они появляются».

Правило «деньги к деньгам» работает железно. И «успешные» в отличие от других очень быстро поняли: если нужны деньги, то последнее из того, что нужно делать, — это искать инвестора. Потому что никто никогда не даст деньги тому, у кого дела идут плохо. Отсюда — поиск внутренних ресурсов и резервов.

Когда в 1992 г. кардинально изменилась система расчетов, «Русские самоцветы» оказались между двух огней. Поставщики металла требовали предоплаты, а торговля брала товары только на реализацию, т.е. возникла ситуация, когда, по выражению Александра Горыни, «нет протока капитала, некуда ему течь». Можно было во всем винить Гайдара. А «Русские самоцветы», дав торговле небольшую отсрочку — иначе было невозможно, — стали думать, как и откуда взять металл. Носились по всей России, добрались до Магадана и Читы, начали использовать отходы, пытались организовать скупку золота у населения, запустили встречный обмен металла на продукцию, сделали все что можно.

Превращение обстоятельств в возможности. Это, пожалуй, наиболее характерная черта успешных менеджеров.

«Мы в Петербурге живем ближе к Европе» — это обстоятельство, географическое, считают сильной стороной своего предприятия и на полную катушку используют менеджеры судостроительной фирмы «Алмаз», потому что в Петербурге бывают сотни специалистов-судостроителей со всего мира, каждый из которых при желании может, с одной стороны, стать источником ценнейших сведений о том, что происходит в мире, каковы тенденции в мировом судостроении, а с другой — носителем информации о потенциале и возможностях «Алмаза».

Ориентация на конкретные действия. Как выясняется, ничего такого, что не могут придумать другие, успешные менеджеры не делают. «Если вам будут говорить, что все просто, — верьте. Это действительно просто», — посоветовали на ФОСП, когда мы стали выпытывать у них нечто из области гениальных стратегий. Но есть одно принципиальное отличие: они ориентированы на конкретные действия.

«Я почувствовал, что это дело очень интересное, и мы срочно купили лицензию на производство сухих заквасок», — объяснил руководитель «Хлебного дома». Теперь эти закваски покупают малые пекарни по всей стране.

Если «успешные» приходят к выводу, что то или иное решение способствует — или мешает — движению в выбранном направлении, это осознание немедленно превращается в план конкретных действий и начинается реализация этого плана. Когда на ЗТЛ поняли, что надо увольнять людей, — этот план начал реализовываться, как бы тяжело это ни было с любой точки зрения. «Весь вопрос в осознании, что это действительно необходимо. Вот и вся проблема», — говорит Валерий Чернышев. «Осознал — действуй!» — вот девиз «успешных».

Концентрация на главном. Понимая, что есть вещи, от которых в наибольшей степени зависит будущее организации, «успешные» научились концентрировать имеющиеся ресурсы на решении проблемы, которую в данный момент они считают приоритетом номер один.

Если директор ЗТЛ считает, что сейчас самое главное — выполнение экспортного заказа, поскольку мировой рынок турбинных лопаток элитный и прорваться на него очень сложно, он лично отслеживает и контролирует все, что с этим связано. «Я каждую телеграмму за рубеж, — а их десятки еженедельно проходит, — все время сам проверяю. Чтобы, не дай Бог, кто-нибудь не обронил дурацкую фразу по простоте нашей российской», — говорит Чернышев.

«Если над проблемой работать каждую неделю, то проблема решится», — сказала Галина Синцова. Лучше не скажешь.

Как менеджеры роста будут развивать достигнутый успех

Сейчас можно говорить о том, что для «успешных» заканчивается период адаптации. Директора изменились сами и адаптировали свои организации к новым условиям. А дальше?

Прогнозы — вещь, как говорится, неблагоприятная. И все же мы возьмем на себя смелость высказать свои предположения о том, что будет происходить в будущем на успешных предприятиях.

Будет акцентировано внимание на работе с персоналом, формировании «национальной идеи» в рамках организации, использование этого как одного из элементов мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Будет продолжаться агрессивная маркетинговая политика, ориентированная на максимальное увеличение своей доли на рынке с применением самых изощренных методов борьбы. Наверняка «успешные» попытаются расширить рынки за счет зарубежных стран. Обязательно останется ориентация на потребителя, а не на борьбу с конкурентами.

Не произойдет революционных изменений в организационных структурах. «Успешные» скорее всего сделают акцент на использовании современных информационных систем, возможности которых в плане управления используются далеко не в полной мере. Будет продолжаться работа по стимулированию «внутреннего предпринимательства», особенно нацеленного на инновации, как в разработке новых продуктов, так и в совершенствовании технологий.

Основной заботой в плане производства будет придание ему способности очень быстро приспосабливаться к выпуску новых видов продукции.

Скорее всего у успешных директоров не будет проблем с привлечением инвестиций, когда они им понадобятся. Имидж высококлассных менеджеров, подтвержден-

ный выдающимися финансовыми показателями, максимально облегчит им доступ к банковским ресурсам. Уважительное отношение к акционерам, конструктивные взаимоотношения с ними, высокие дивиденды, которые они наверняка будут выплачивать, упростят им получение денег с рынка капитала путем эмиссии. (Между прочим, уже сейчас, судя по всему, именно у «успешных» нет особенных проблем с привлечением денег. Например, «Балтика» и «Первомайская заря» уже нашли стратегических иностранных инвесторов, а «Хлебный дом» оказался одним из первых российских предприятий, реально сумевших собрать деньги путем вторичной эмиссии и, более того, использовать собранные деньги строго по назначению.)

Наверное, менеджмент роста для некоторых из наших успешных предприятий скорее аванс. Бизнес есть бизнес.

Но все же для большинства успешных предприятий «выживание» закончилось. Готовность к прорыву — именно такие ощущения появились у нас после интервью с менеджерами роста. Вот что сказала нам Галина Синцова: «Для меня возврата нет в прошлое. Будет возврат — я уйду куда-то. Работать, как раньше, я не могу. У меня слишком крыша открылась. Ее уже не закрыть, эту крышу. Сейчас стало интереснее работать... Я считаю, что мы можем быть процветающей фирмой. Вот еще немножко, еще немножко...»

Практическая ситуация 2

Гарвард корпоративной Америки¹

Анатолий Жуплев, Владимир Шейн

Прагматичные американцы, подводя итоги уходящего двадцатого столетия, выделяли лучших предпринимателей, менеджеров века, вклад которых в развитие экономики и общества наиболее весом.

Лучшим менеджером двадцатого столетия признан председатель совета директоров корпорации «Дженерал электрик» Джек Уэлч. В последнем десятилетии уходящего века именно «Дженерал электрик» наращивала свои показатели, постоянно вытесняя из числа лидеров мирового бизнеса быстро растущие японские и европейские компании, а с 1996 г. прочно заняла место лидера, подтвердив его в очередной раз в рейтинге 1000 лучших компаний мира 2000 г.

Что же сделал Джек Уэлч за два десятилетия руководства корпорацией, как сумел превратить ее в динамичную и агрессивную компанию, умело трансформируя одну из крупнейших американских компаний в условиях меняющейся мировой экономики и все возрастающей конкуренции со стороны азиатских компаний?

Прежде всего отметим личность самого Джека Уэлча. В этом году ему исполнится 65 лет, и по внутренним правилам корпорации он должен сдать дела преемнику. И, несмотря на «икону американского бизнеса», сделанную усилиями прессы из Джека Уэлча, особого беспокойства у председателя Совета директоров нет, так как он убеж-

¹ Директор. 2000. № 10.

ден, что на смену ему должен прийти менеджер, способный не столько продолжить его дело, но, главное, привнести свое видение будущего «Дженерал Электрик». Председатель Совета директоров корпорации должен быть лидером, способным принимать перспективные решения.

Сам Джек Уэлч, придя в «Дженерал Электрик» в 1961 г. на позицию младшего инженера, был обескуражен уровнем бюрократизации крупной компании. Знания и опыт работы убедили его в том, что для динамичного развития крупной корпорации каждое ее подразделение должно вести себя как небольшая компания, способная выживать за счет мобильных решений.

Итак, первый исходный тезис: образование и собственное видение будущего корпорации!

Конечно, в основе признания его права на собственную позицию лежал квалифицированный труд на доверенных участках и поддержка со стороны руководителей. Но это уже относится больше к общей системе работы с персоналом, принятой в американской практике, при этом «Дженерал Электрик» не являлась исключением. В 1972 г. Джек Уэлч был назначен вице-президентом, а в 1981 г. собрание акционеров поддержало решение Совета директоров корпорации о назначении Джека Уэлча на пост председателя Совета директоров,

Именно с этого момента начинается в полной мере то преобразование корпорации, видение которого сформировалось у Джека Уэлча и дополнилось практикой работы на разных управленческих уровнях.

Основные этапы:

1. Перестройка всей корпорации по принципу малых компаний с одновременным проведением политики максимально полной загрузки и использования персонала с высвобождением незагруженного персонала («зачем платить тем, кто ничего не приносит?»). Позже эту линию перестройки корпорации назовут **реструктуризацией**, о важности и необходимости которой так много говорят сейчас российские руководители всех уровней, но ничего не делают по двум причинам: не имеют четкого видения будущего корпорации и не могут убедить в этом акционеров, потребителей и всех других участников корпоративных отношений. Кстати, несмотря на ожесточенную критику действий «Дженерал Электрик» в сфере сокращения персонала (в любой экономической сфере высвобождение персонала встречает естественное сопротивление), и другие крупные американские компании, например IBM, проводили аналогичную политику в управлении персоналом.

2. Упрощение организационной структуры, сокращение уровней управленческой вертикали, что позволяет упростить принятие решений и повысить ответственность управляющих. Принципиальной следует считать прозрачность и простоту принятой модели структурной перестройки, в основе которой

- **«ядро»**, включающее производство той продукции, с которой корпорация намерена конкурировать на мировых рынках;
- **«технологический круг»**, технологическое обеспечение основного производства на базе правильно выбранных современных технологий;
- **«круг сервиса»**, включающий информационные, инжиниринговые, строительные, кредитные и другие учреждения. Параллельно проходила процедура избавления от неперспективных подразделений, руководителям которых был предложен очень жесткий рецепт **«исправляй, закрывай или продавай»**.

При этом самым сложным было предвидение будущего развития корпорации, поскольку даже акционеры поначалу не поддерживали распродажу, по сути, ее пятой части. Вырученные от распродажи деньги и полученная прибыль вкладывались в покупку перспективного бизнеса — финансовые услуги и медиа-бизнес.

В российской практике все эти действия получили звучное наименование **диверсификация**, что подразумевает перестройку управления с одновременным избавлением от неэффективных производств и приобретением или развитием выгодных предприятий.

Исходным здесь следует считать неприятие как корпорации в целом, так и ее отдельных подразделений как самостоятельного вида **бизнеса**, подразумевающего законченный конкурентоспособный цикл оборота капитала в ходе производства товаров и услуг.

«Бизнес — это простая вещь» — таков был лозунг Джека Уэлча. Чтобы преуспеть, необходимо производить дешевле, быстрее и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления и внедрять как можно больше инноваций.

3. Следующим системообразующим звеном явилась политика в работе с персоналом (или, по привычным российским определениям, кадровая политика).

Отметим сразу принципиальное различие в подходах: работа с персоналом подразумевает индивидуальный подход, основанный на максимальном выявлении и раскрытии потенциала каждого работника. Работа с кадрами подразумевает решение задач за счет умножения усилий работников (физических на первом этапе развития советской экономики, умственных на последующих этапах. Другими словами, мы считываем на традиционную житейскую мудрость: берем не умением, а числом, — как раз этот традиционный житейский подход в конкурентной экономике приводит к неизбежному проигрышу).

Между руководителями и рядовыми исполнителями не было эффективного диалога, в результате чего менеджеры не хотели что-либо менять, а работники не знали о возрастающих требованиях. Джек Уэлч считал, что необходимо разрушить границу между начальником и подчиненными, что менеджеры должны быть лидерами, а не просто управленцами. Для этого менеджерам надо было в первую очередь научиться быстро решать проблемы в рамках их компетенции на основе самостоятельности и инициативы. Рабочие и сотрудники подразделений и офисов получили право собираться и самостоятельно решать, что можно улучшить на производстве.

Джек Уэлч внедрил культуру **постоянного обучения**.

В Кротонвиле работает учебный центр, в котором проходят стажировку все менеджеры корпорации. Сам Джек Уэлч не реже одного раза в месяц встречается с молодыми менеджерами, знакомится с каждым новичком, узнает его имя и место работы и обязательно читает лекцию. При этом Джек Уэлч исходит из тезиса, известного всем менеджерам: «Даже если один работник работает лучше всех, он никогда не сможет заменить команду единомышленников. Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка».

В начале каждого года, в январе, Джек Уэлч встречается с 600 менеджерами высшего звена. Сам факт участия в такой встрече имеет огромное значение, поскольку именно здесь происходит передача видения будущего корпорации топ-менеджерам.

Джек Уэлч доводит до каждого из них ясную мысль: стремитесь все делать с каждым днем все лучше и лучше, не надо бояться невыполнимых целей; пытайтесь достичь невозможного, вы добьетесь большего, нежели просто выполняя реалистичные и выполнимые планы.

Управленческая команда «Дженерал Электрик» достаточно хорошо демонстрирует принципы работы с персоналом — среди топ-менеджеров можно встретить выходцев из стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, что особенно важно при транснациональном характере корпорации. «Дженерал Электрик» сумела распространить корпоративную культуру компании по всему миру, однако при этом не уничтожила национальных и культурных особенностей работников, что позволяет компании уверенно чувствовать себя на мировых рынках. При этом «Дженерал Электрик» не только распространяет свои стандарты по всему миру, но и очень активно воспринимает идеи с мест.

Учитывая акционерную суть корпорации, Джек Уэлч в 1980-х годах ввел опционы на ее акции не только для топ-менеджеров, но и для рабочих, позволив им не только почувствовать свою причастность к корпорации, но и заработать на росте курсовой стоимости акций. Отметим также, что дивидендная политика как неотъемлемый атрибут акционерной компании ориентирована на рост по мере развития компании.

Именно продуманная и открытая работа с персоналом послужила фундаментом успеха корпорации. «Дженерал Электрик» получила гордое наименование «Гарвард корпоративной Америки», а Джек Уэлч по праву признан лучшим менеджером двадцатого столетия.

4. Обеспечение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке, на первом этапе по отношению к японским, а затем к европейским и другим азиатским компаниям. Чтобы удержать зарубежные рынки сбыта, необходимо было своевременно вкладывать капитал в покупку зарубежных компаний. Сначала это были компании Франции (медицинское подразделение «Thompson S.A.», кредитная компания «Sovac»), затем немецкие и японские компании и т.д. «Дженерал Электрик» приобрела иностранные компании, занятые обслуживанием авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

При покупке компаний прослеживается тенденция, вовремя уловленная и успешно реализованная Джеком Уэлчем, — концентрация основных прибылей в сфере услуг. В дополнение к традиционным для корпорации услугам по доставке и монтажу оборудования расширяются кредитование и лизинг, инвестиционные услуги и масс-медиа.

Ранее других корпораций была реализована цепочка: производство — кредитование покупки — продажа — сервисные услуги.

На первом месте остается производство, но в новых рыночных нишах надо было обеспечивать и сервисные услуги, ориентируясь на принципиально новые подходы. Так, в «Дженерал Электрик» была разработана система дистанционного мониторинга параметров работы сложного оборудования у клиентов, которая сама стала продуктом продажи.

Естественно, мы выделили главные моменты в управленческой стратегии Джека Уэлча, оставив за рамками статьи многие важные и интересные решения. К их числу можно отнести программу повышения качества под интригующим названием «Шесть

Сигма», подразумевающую снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на 1 млн. операций (качество услуг 99,9997%). Программа потребовала проведения соответствующего тренинга всех без исключения работников.

Были неудачи и в финансовом бизнесе, и в реализации продукции. Другими словами, путь Джека Уэлча не был усыпан розами. Но ясное видение будущего, реализация основополагающих механизмов ведения любого бизнеса (миссия-стратегия — реструктуризация—диверсификация — оптимальная организационная структура — внутренняя и внешняя конкурентоспособность) с опорой на открытую и ответственную политику работы с персоналом привели к стабильной и эффективной работе корпорации, лидера мирового бизнеса.

В заключение заметим, что «Дженерал Электрик» входит в список 80 крупнейших транснациональных корпораций (из числа 100 крупнейших в мире транснациональных корпораций, согласно докладу ЮНКТАД «The World investment Report 1996». New York and Geneva, 1996), инвестирующих свои капиталы в экономику России. «Дженерал Электрик» имеет заграничные активы свыше 34 млрд. долл., численность персонала на заграничных предприятиях превышает 36 тыс. человек.

Например, «Дженерал Электрик» наряду с другими американскими компаниями («Pratt and Witny», «Boing» и др.) участвует в реализации крупномасштабного проекта производства нового российского самолета ИЛ-96МТ.

«Дженерал Электрик» наряду с другими компаниями использует следующий путь продвижения на российский рынок: массовый ввоз для продажи в России своей продукции, формирование у потребителей устойчивого представления о качестве товаров и торговой марке, создание инфраструктурных объектов для сбыта, послепродажного обслуживания и широкой рекламной кампании.

Следовательно, на внутреннем российском рынке уже происходит конкуренция с продукцией «Дженерал Электрик» — поэтому необходимо знать особенности управленческой политики конкурента.

Задания для самостоятельной работы

1. Назовите известные вам примеры успешной работы предприятий, банков, финансовых компаний. Выделите главные причины их успешной работы. Проанализируйте связь этих причин с содержанием менеджмента.

2. На примерах покажите разницу между руководством в условиях плановой административной системы и менеджментом в условиях рыночной системы.

3. Приведите примеры эффективного и неудачного применения инструментов менеджмента на любом предприятии. Как конкретно проявляется применение этих инструментов?

4. Проанализируйте практическую ситуацию 1. Ответьте на следующие вопросы:

- почему другие предприятия работают неэффективно;
- что является главным фактором успеха на этих 13 предприятиях?

Составьте таблицу факторов успешного менеджмента по элементам менеджмента, т.е. стратегии, персоналу, и по предприятиям, описанным в практической ситуации 1.

5. Проанализируйте ситуацию 2. Ответьте на следующие вопросы:

- сформулируйте факторы успеха компании «Дженерал Электрик» по элементам менеджмента;
- в чем отличие и сходство факторов успеха российских предприятий (пример Санкт-Петербурга) и «Дженерал Электрик»?

6. Какие элементы успешного менеджмента, приведенные в ситуациях, применяются или могут быть применены на известном вам предприятии?

Литература

1. **Бизнес-образование:** специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С.Р. Филоновича. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004.
2. **Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994.
3. **Герчикова И.Н.** Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ, 2003.
4. **Друкер П.** Задачи менеджмента в XXI веке. М.: КноРус, 2002.
5. **Евенко Л.И.** От рациональности к гибкости // ЭКО. 1986. № 11.
6. **Менеджмент организации:** Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996.
7. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
8. **Оучи У.** Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, 1984.
9. **Питерс Т., Уотермен Р.** В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1986.
10. **Попов Г., Русинов Ф.** Генезис менеджмента и управления // Высшее образование в России. 1995. № 2.
11. **Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.** Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995.
12. **Якокка Ли.** Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.