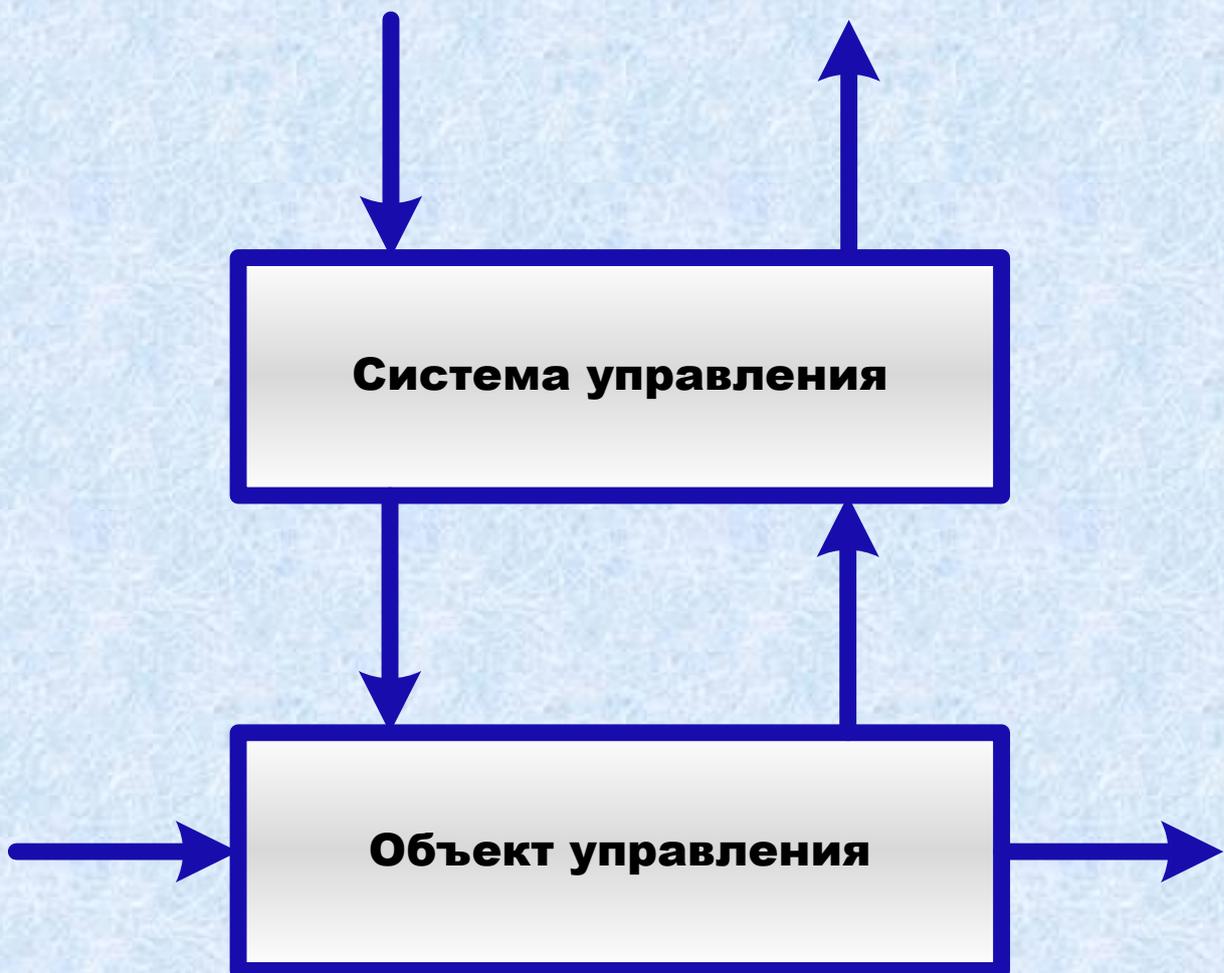


А.С. Кравченко

# МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Очерки специалиста по управлению



ОДЕССА

© Публикуемые материалы являются достоянием **Русской культуры**, по какой причине никто не обладает в отношении них персональными авторскими правами. Каждый желающий имеет полное право, исходя из свойственного ему понимания общественной пользы, копировать и тиражировать, в том числе с коммерческими целями, настоящие материалы в полном объеме или фрагментарно всеми доступными ему средствами.<sup>1</sup>

Настоящая работа выполнена на основе обширных материалов авторского коллектива «ВП СССР», а так же с использованием всей доступной в Интернете информации, которая показалась автору подходящей для включения в свой труд, т.к. не противоречила его опыту работы в сфере организации управления на предприятиях разного профиля. Большое спасибо всем пользователям «всемирной паутины» за наполнение ее полезной информацией.

Данное учебное пособие предназначено для руководителей и сотрудников государственных, коммунальных и частных предприятий, занятых в сфере управления предприятия, а также может быть использовано для подготовки и повышения квалификации специалистов в сфере управления. В предлагаемой вниманию читателя работе речь пойдёт об организации управления на малых и средних предприятиях и о *философии административной — управленческой — деятельности вообще и предпринимательства, в частности, позволяющей малому бизнесу стать большим.*

Контактная информация:

г. Одесса

E-mail: krava399@list.ru

Кравченко Алексей Сергеевич

---

<sup>1</sup> Настоящий © Copyright при публикации книги не удалять, поскольку это противоречит его смыслу. При необходимости после него следует поместить ещё один © Copyright издателя.  
**ЭТУ СНОСКУ ПРИ ПУБЛИКАЦИИ УДАЛИТЬ.**

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	III
Что такое модель управления компанией? .....	V
Полная функция управления .....	VIII
<b>Глава I КОМПАНИЯ .....</b>	<b>1</b>
1. Компания как система .....	2
2. Миссия.....	4
3. Бизнес модель .....	6
4. Организационная структура .....	8
5. Юридическая структура.....	12
6. Экономика компании .....	14
<b>Глава II ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>17</b>
1. Бизнес процессы .....	18
2. Ценный конечный продукт.....	20
3. Обмен, состояния обмена.....	23
4. Функциональная структура.....	25
5. Финансовая структура .....	26
6. Персонал .....	28
<b>Глава III СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>31</b>
1. Организация управления .....	32
2. Административная структура компании.....	36
3. Управленческие подразделения компании .....	39
4. Управленческая документация .....	42
5. Коммуникации.....	45
6. Бюджетирование .....	48
7. Стратегия компании.....	51
8. Корпоративный дух (эгрегор).....	55
<b>Глава IV ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>61</b>
1. Прогнозирование.....	62
2. Целепологание .....	67
3. Планирование.....	70
4. Контроль .....	74
5. Управленческие решения .....	76
<b>Глава V ВНЕШНЯЯ СРЕДА .....</b>	<b>81</b>
1. Компания как открытая система.....	82
2. Внешняя микросреда компании .....	84
3. Внешняя макросреда компании .....	85
4. Управление рисками .....	88
5. Информационная безопасность компании.....	90

6. Маркетинг-----	93
7. Работа с общественностью-----	96
<b>Глава VI СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ-----</b>	<b>97</b>
1. Как научиться управлению-----	98
2. Роли руководителя-----	100
3. Основные методы управления-----	101
4. Содержание работы руководителя-----	103
5. Стили управления-----	104
6. Управление конфликтами-----	106
<b>Глава VII ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ-----</b>	<b>109</b>
1. Стандартная организационная схема-----	110
2. Управление компанией с помощью бизнес единиц-----	113
3. Показатели функционирования и деятельности-----	118
4. Формулы состояния-----	123
5. Управленческий бизнес план-----	127
6. Метод системного многоуровневого прогнозирования-----	129
7. Регламент документооборота-----	133
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ-----</b>	<b>135</b>
Дополнение 1. Категории достаточно общей теории управления и их взаимосвязи-----	136
Дополнение 2. Общая блок-схема управления процессом-----	145
Дополнение 3. Обобщенные средства управления-----	149
<b>БИБЛИОГРАФИЯ-----</b>	<b>151</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Конечно, легче управлять фабрикой или страной, если она вам подчинена. И другие люди обязаны вас слушаться. Но это — не обязательное условие для управления. Только — одно из возможных.<sup>1</sup>*

Учебное пособие «Модель организации управления компанией», предназначено для формирования у руководителей и ведущих специалистов (далее, руководителей) предприятий, организаций, фирм, компаний *представления о современных принципах организации управления*, которые нашли наиболее широкое применение в реальной практике управления.

Одной из целей настоящей работы является высказать те управленческие принципы, соотнесение которых с жизнью, с потребностями любого реального предприятия и имеющимися у его руководителей возможностями, позволяет думающему человеку, знающему своё дело (*в смысле разработки и производства продукции*), построить и развивать систему управления компанией; а при необходимости, — выявить и устранить ошибки, объективно наличествующие в архитектуре системы управления, исторически сложившейся в компании.

Учебный курс это **знания**, владея которыми руководители разных уровней и подразделений смогут найти свое место и роль в общей системе управления компании.

### **Руководитель**

*это сотрудник трудового коллектива, в обязанности которого входит направление и координация деятельности коллектива в процессах производства.*

Современный руководитель должен понимать, что за какими-то единичными исключениями ни один продукт или услуга, которые мы потребляем, не могут быть произведены в одиночку ни кем, — так образуются компании. Производство всякой вещи или услуги, начиная от задумки и кончая предоставлением её потребителю, требует коллективного труда, направленного на производство самой вещи или услуги непосредственно, а кроме того — и труда, направленного на её производство опосредованно (производство и настройка технологического оборудования, создание сопутствующих необходимых условий, например отопление помещений, воспроизводство и обучение кадров и т.п.).

Иными словами, в основе благополучия общества в целом и определенной компании в частности лежит коллективный труд множества людей. И в этой коллективной работе всякий единоличный труд представляет собой сочетание:

труда непосредственно производительного и

**труда управленческого — труда по координации деятельности членов одного коллектива, а также и по координации деятельности многих коллективов.**

Информация этого учебного курса позволит вам сформировать коллектив, создать условия, при которых результат коллективного труда значительно превысит суммарные возможности каждого сотрудника в отдельности. Достижение такого общего результата возможно при условии хорошей организации и взаимопонимания между участниками процесса; без взаимопонимания невозможно достичь устойчивого успеха компании и стабильного производства продукции.

Поэтому при описании процессов управления, — а тем более при описании методологии управления, — понятия и терминология должны быть предельно точными по смыслу. Т.е. всё должно называться своими именами: описания — описаниями, прогнозирование (по существу решение задачи о предсказуемости поведения) — прогнозированием и т.д. И это является основой *для однозначного понимания* всех без исключения проблем управления как технико-технологического, так и общественного и финансово-экономического характера, а также и способов их разрешения *в конкретных жизненных обстоятельствах*.

Невнятная, расплывчатая, не определённая по смыслу терминология, влечёт за собой и «невнятное», вялое, расплывчатое «управление», а также — и внутренне конфликтное (шизофреническое) управление, в котором одни действия направлены против достижения

<sup>1</sup> В эпитетах к разделам книги не указано авторство, при желании читатель может установить его с помощью интернета, используя поисковую систему.

успехов другими действиями, и т.п. Это всё может вызвать катастрофу управления как «взрывного» и лавинообразного, так и «вяло текущего» характера с заблаговременно непредсказуемыми последствиями.

Результат осуществления такого рода «управления» В.С.Черномырдин, в бытность свою премьер-министром Российской Федерации, некогда охарактеризовал словами: *«Хотели, как лучше, а получилось, как всегда».*

Не мало нужно потрудиться, чтобы в конце концов просто знакомый бизнесмен или предприниматель начали называть вещи своими именами, а не заклинаниями вроде «сектора рынка», «корпоративного клиента», «VIP-услуг»... Заклинания эти весьма не безобидны, если от них, как некоторых символов, не переходить к собственным именам вещей.

Чтобы помочь вам понять некоторые слова и выражения, которые вы встретите при изучении этих материалов, в это пособие были включены определения основных терминов по тексту и сноски. Кроме того, рекомендуем использовать словари и терминологические стандарты.

Для определения смысловых единиц в составе длинных фраз и объединению нескольких слов в единицу носительницу смысла — служат сквозные подчёркивания, выделения части текста в предложении курсивом и/или жирным шрифтом.

Возможно, понять этот курс для вас покажется трудно<sup>1</sup>. Но управленческая и организаторская работа никогда и не бывала легкой. *«Многие вещи нам не понятны не потому, что наши понятия слабы; но потому, что сии вещи не входят в круг наших понятий».* То есть проблемы понимания — результат отсутствия в психике необходимых стереотипов распознавания явлений и формирования их образов. Поэтому, чтобы выявлять отсутствие образов и своевременно их формировать, при чтении предлагаемых вниманию материалов надо взять карандаши и бумагу и, читая текст, рисовать **для себя** свои иллюстрации к тексту — схемы и образы рассматриваемых категорий и их взаимосвязей, состояний объектов, течения процессов и т.п., о чём идёт речь в тексте — на основе своей конкретной управленческой практики.

Перефразируя известную фразу «План не догма, а руководство к действию», можно сказать, что данный учебный курс не догма, — а руководство к действию!



***Добро пожаловать в Мир Управления!***

<sup>1</sup> Без муки нет и науки.

# Что такое модель управления компанией?

Все модели ошибочны, некоторые модели полезны.

Человеку для управления, необходимо сформировать в сознании образ-модель того процесса (объекта), которым он хочет управлять. Исходя из данного факта, становится понятной важность наличия модели управления компанией.

<b>Модель системы управления</b>	это описание этой системы на формализованном языке, воспроизводящее строение и действие реальной системы управления.
----------------------------------	--

Рассматривая компанию, мы должны будем ознакомиться с некоторыми положениями современной теории управления. Мы будем излагать их по мере необходимости, но сразу же должны сказать, что **любая система управления анализируется только на основании моделей.**

Общая модель управления компанией представлена на рисунке 1. Эта модель называется функциональной схемой системы управления. Она представляет собой набор объектов, которые соединены между собой основными функциональными связями.



Рисунок 1 — Общая модель системы управления компанией.

Модель показывает, что компания представляет собой трех уровневую, систему управления.

Из модели управления мы видим, что на верхнем уровне управления находится внешняя среда, которая оказывает на компанию управляющее воздействие в виде:

- изменения рыночной ситуации;
- регуляторной политики государства;
- политической и экономической обстановки в регионе;
- техногенного и природного воздействия на компанию.

Нижний уровень системы управления компании — это уровень цикла труда, на котором персонал, создает — **продукты**.

Какие аспекты определяют результаты труда на нижнем уровне? Из функциональной схемы видно, что, прежде всего, — продукт. Продукт представляет собой элемент отношений компании с внешней средой, которые представляют пару *спрос-предложение*.

Каждая из заинтересованных сторон в работе компании ждет от нее своего продукта:

- товары и услуги — для клиентов;
- заработная плата — для персонала;
- налоги и сборы — для государства;
- дивиденды — для собственников;
- «что то» — для чиновников;

- заказы — для поставщиков и т.д.

Другим фактором определяющим результат труда нижнего уровня, является — **управление**. Благодаря управлению происходит координация усилий персонала и соответствие продукта, им производимого, требованиям внешней среды, которая в этих продуктах имеет ПОТРЕБНОСТЬ.

Средний уровень — уровень управляющей компании (это может быть так же собрание акционеров, совет директоров, вышестоящая организация и т.п.) — служит для координации работы различных бизнес единиц компании, организации оптимальной структуры компании, как функциональной, так и юридической по отношению к внешней среде. На среднем уровне решаются задачи сохранения устойчивости и безопасности всей бизнес системы компании в целом.

Теперь дадим определение управлению.

<b>Управление</b>	<i>это информационные процессы, протекающие в системе управления, направленные на выработку целей и выполнение действий, соответствующих достижению этих целей.</i>
-------------------	---

Следовательно, для того чтобы управлять, необходимо знать:

- цель, к которой стремимся;
- состояние объекта управления;
- собственное состояние;
- состояние соседних взаимодействующих объектов;
- состояние окружающей среды;
- состояние управляющей структуры;
- указания и ограничения более высших структур управления;
- методологию и различие, для того что бы согласовать и использовать выше приведенную информацию.

Следует заметить, что смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов, таким образом, цели компании, которых следует достичь в процессе управления, так же лежат вне ее пределов, а целевые значения показателей функционирования самой компании, подчинены внешним целям.

Например, значение относительного расхода топлива автомобиля имеет значение, только в том случае если у нас стоит цель на нем ездить, а сам фактический расход топлива зависит от того как далеко мы ездим, со своими целями, аналогично обстоит дело и с техническим обслуживанием и ремонтом, а в пределе и с заменой автомобиля. Тоже самое с прибылью, говорить о прибыли имеет смысл, только если мы ее планируем на что-то конкретное потратить.

Для компании вопросы модернизации, оптимизации, увеличения рентабельности и другие вопросы функционирования имеют смысл, если имеются соответствующие внешние цели, такие как увеличение доли рынка, увеличение доходности, выход на новые рынки, повышение конкурентоспособности и т.п.

Такое примитивное описание управления уже позволяет сделать ряд практических выводов, причем принципиальных:

- для того чтобы управлять компанией или ее подразделением, нужно четко представлять себе объект управления. Невозможно управлять тем, что не обозначено ясными границами, что не может быть описано как модель;
- должны быть заданы цели к этой модели, без которых невозможно управлять и оценивать качество управления.

\*\*\*

Модель управления компанией может изменяться в процессе работы в связи с изменением внешней среды и самой компании. Таким образом, модель управления компанией является как бы полем, на котором руководитель, «проигрывая» различные управляющие воздействия, выбирает оптимальные. Поэтому эта модель становится для руководителя не только средством отображения состояния компании, но и объектом его целенаправленной деятельности.

Большинство организационных преобразований сводятся к достижению достаточно ограниченного количества экономических целей (см. табл. 1), ориентированных на рост доходности и/или производительности компании.

Таблица 1. Основные виды и цели организационных преобразований.

Основные виды организационных преобразований	Цели преобразования
1. Освоение новых видов продукции (товаров, работ, услуг)	Повышение доходности капитала
2. Освоение новых рынков или сегментов рынка	Повышение доходности капитала
3. Освоение более прибыльных (рентабельных) смежных звеньев производственно-технологической цепочки	Повышение доходности капитала
4. Ликвидация убыточных или недостаточно прибыльных сфер деятельности компании (в том числе ликвидация компании)	Уменьшение потребностей в капитале
5. Изменение структуры капитала компании	Снижение стоимости капитала

Процесс управления подобными преобразованиями в зависимости от особенностей корпоративной культуры может трактоваться как:

- реорганизация компании;
- реализация стратегии компании;
- текущая управленческая деятельность.

Очевидно, что независимо от названия речь в каждом из указанных случаев идет об изменении параметров **бизнес процессов** с целью повышения эффективности деятельности компании по предварительно заданному показателю.

Необходимость корректировки системы управления может быть обусловлена:

- обратной связью, т.е. воздействием результатов функционирования объекта управления (в частности, расхождением нормативных и фактических параметров);
- необходимостью пересмотра целей, методов и процессов, реализуемых системой управления;
- развитием программно-технических средств и прогрессивных методов управления.

Корректировка системы управления первоначально реализуется на уровне модели управления и сводится к совершенствованию организации компании.

## Полная функция управления

Полная функция управления — как объективное явление — представляет собой последовательность разнокачественных действий, в которой реализуется процесс управления во всей полноте выявленных возможностей и детальности. Иначе говоря, полная функция управления вбирает в себя всю алгоритмику управления объектом (процессом).

<b>Полная функция управления</b>	<i>это своего рода многовариантный сценарий объективно возможного управления (иначе говоря — пустая и прозрачная форма, наполняемая содержанием в процессе управления).</i>
----------------------------------	---

Этапы полной функции управления представлены в таблице. Столбец 1 — нумерация этапов полной функции. Столбец 2 — содержание каждого из этапов. Столбец 3 — параметры, которые необходимо контролировать в процессе управления по полной функции.

Таблица. Полная функция управления.

№ п.п.	Содержание этапов полной функции управления	Содержание контроля по этапам полной функции управления
1	Выявление фактора среды, который вызывает <i>субъективную</i> потребность в управлении. <i>Управление начинается именно с этого.</i>	Выявлен реальный фактор либо в роль объективного фактора возведены выдуманный кем-то вздор либо иллюзия? — Управлять можно только объективно существующими процессами или объективно осуществимыми проектами. — Осуществимость этого этапа полной функции предполагает предварительное накопление некоторого минимума информации о среде, с которой взаимодействует компания, поскольку в противном случае она не способна распознавать воздействующие факторы в их полном спектре.
2	Формирование навыка (стереотипа) распознавания фактора среды на будущее и распространение его в культуре компании.	По существу это — вопросы метрологической состоятельности выявления фактора. — Необходимо выявить и проанализировать перечень параметров, характеризующих наличие фактора, требующего управления, и определиться с системой измерения в отношении каждого из параметров.
3	Целеполагание в отношении выявленного фактора. По своему существу целеполагание представляет собой формирование вектора целей управления в отношении данного фактора и внесение этого вектора целей в общий вектор целей компании.	Анализ целей, метрологическая состоятельность каждой из них. Анализ структуры вектора целей на отсутствие в нём дефектов (взаимно исключающих друг друга целей, нарушения порядка следования целей по приоритетности, повторение одних и тех же целей на разных приоритетах и т.п.).
4	Формирование концепции управления на основе <i>решения задачи о предсказуемости поведения объекта управления под воздействием: внешней среды, собственных изменений в компании и управления.</i>	Решена ли и как решена задача формирования стратегии в отношении воздействия выявленного в п. 1 фактора и возможностей достижения поставленных целей в отношении него.
5	Внедрение концепции управления в жизнь — организация новых или реорганизация существующих управляющих структур в компании.	<i>Управление компанией на практике</i> это — распределение персональной единоличной ответственности за разные этапы деятельности между разными людьми, распределение между ними полномочий и разнородных ресурсов, необходимых для осуществления ими своих функций.
6	Контроль (наблюдение) за деятельностью структур в процессе управления, осуществляемого ими, и координация взаимодействия разных структур.	Собственно говоря, это — контроль за деятельностью компании и деятельностью структур и должностных лиц, возглавляющих каждую из них персонально.
7	Совершенствование действующей концепции в случае необходимости.	Аналогично 1-4 этапам полной функции.

№ п.п.	Содержание этапов полной функции управления	Содержание контроля по этапам полной функции управления
8	Ликвидация существующих структур и высвобождение используемых ресурсов в случае ненадобности либо поддержание их в работоспособном состоянии до следующего использования.	В случае ликвидации первый вопрос: кто получатель и хранитель результатов деятельности? и далее трудоустройство высвободившегося персонала и сбыт ставшего ненужным оборудования. В случае поддержания в работоспособном состоянии встают вопросы поддержания кадрового состава на должном профессиональном уровне, техническое обслуживание и снабжение новым оборудованием и т.д.

Пункты «1» и «8» в полной функции управления всегда присутствуют. Промежуточные между ними можно объединить либо более глубоко детализировать, представив их как преемственную последовательность каких-то более мелких «этапов» соответственно потребностям практики компании.

Если в реальном процессе управления какие-то этапы полной функции управления не проявляются, то это означает, что управление ведётся не по полной функции: т.е. некоторые этапы полной функции реализуются за пределами *объекта (процесса), управляемого не по полной функции*.

С точки зрения теории и *практики* управления — значимость информации, характеризующей процесс управления как таковой, убывает в следующем порядке:

- информация о процессах, течение которых способно привести к открытию возможностей того, что течение процесса управления в будущем может отклониться от нормальных параметров;
- **объективно открылись** (*возникли, появились*) возможности к тому, что течение процесса управления в будущем может отклониться от нормальных параметров;
- возможности начали реализовываться и наметились тенденции к тому, что течение процесса управления отклонится от нормальных параметров;
- течение процесса отклонилось от нормальных параметров, но ещё находится в пределах допустимого;
- отклонение параметров процесса на грани допустимого;
- процесс вышел за допустимые пределы.

И практически нулевой управленческой значимостью обладает информация о том, что всего названного ранее нет, вследствие чего процесс управления протекает нормально.

При этом следует пояснить ещё один аспект учёта возможностей и тенденций в выработке управляющего воздействия. Открываться могут не только неблагоприятные возможности, но и возможности благоприятные, реализация которых позволяет ощутимо повысить качество управления. То же касается и учёта тенденций.

Полная функция управления может осуществляться только в **интеллектуальной схеме управления**, которая предполагает **творчество субъекта-управленца** — как минимум в следующих областях:

- выявление факторов среды, вызывающих потребность в управлении или изменении его характера;
- формирование векторов целей;
- формирование новых концепций управления;
- совершенствование методологии и навыков прогноза при решении вопроса об устойчивости в смысле предсказуемости при постановке задачи управления.

\*\*\*

Отметим, что последовательность изложения материала в данном учебном курсе, в общем случае, не соответствует реальному порядку разработки моделей и последовательности этапов полной функции управления. На практике все модели строятся в интерактивном режиме при постоянном согласовании и взаимной корректировке их составляющих и параметров.

*Главное в жизни — идея. Когда  
нет идеи, то нет цели движения;  
когда нет цели — неизвестно,  
вокруг чего следует  
сконцентрировать волю.*

*И.В. Сталин*



# Глава I КОМПАНИЯ

1. Компания как система
2. Миссия
3. Бизнес модель
4. Организационная структура
5. Юридическая структура
6. Экономика компании

## 1. Компания как система

*Большие замки строятся из маленьких кирпичиков.*

Компания<sup>1</sup> — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У компаний есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют *обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы*. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Все компании являются системами. Независимо от целей компании — производственных, экономических, образовательных, политических — все они относятся к классу организационных динамических систем. Компания как система, с одной стороны, является реальным объектом и одновременно — абстрактным отображением связей действительности, моделью.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т.п. На рынке компания проявляет себя (создает внешний эффект), только образуя открытую систему **«купля-продажа»** через процессы обмена<sup>2</sup>: товарами, ресурсами, деньгами и т.д. Компания обменивается с внешней средой всеми компонентами, из которых она состоит, это представляет собой длительный непрерывный процесс преобразования материальных, финансовых и информационных потоков.

Внешний эффект в виде **товара или услуги** создается комплексом процессов производства в компании. Для осуществления этих процессов используется определенный набор технических средств, персонала, других **ресурсов**. Эти ресурсы необходимым образом упорядочиваются (структурируются) и обеспечивают правильный ход системы процессов. Они становятся материально-информационными компонентами компании. Общая системотехническая модель производственного процесса показана на рисунке 1.1.

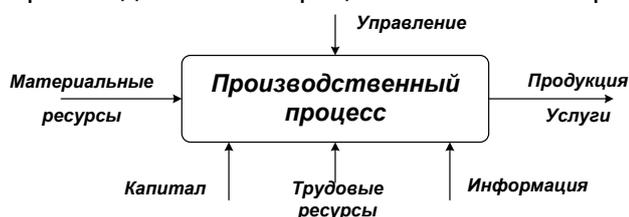


Рисунок 1.1 — Модель производственного процесса.

Основными составляющими компании как системы являются:

- **система процессов производства**, обеспечивающих использование ресурсов для получения *продукта/услуги*;
- **система управления** или сигнально-регулирующая система, обеспечивающая жизнеспособность компании и стабильное качество *продукта/услуги*;
- **система социальных отношений**, организующая действия персонала (в частности, распределение ответственности, обязанностей и полномочий) с обеспечением необходимой мотивации и стимулирования.

**Системность** — это ключ ко всему. Системность не следует путать с организованностью, которая, по сути, есть лишь иное название **тупой исполнительности**<sup>3</sup>. Именно системность позволяет оперативно расположить правильно подобранных людей и

<sup>1</sup> Советуем вкладывать в слово «компания» самый широкий смысл: не только смысл юридического лица, хозяйствующего субъекта, экономического агента, движимого и недвижимого имущества, средств производства... Но и видеть за ним образ и стиль жизни, дело и увлечение, миссию и предназначение...

<sup>2</sup> Двойственного обмена, а точнее мультидвойственного — это означает, что компания осуществляет множество различных обменов чем-либо между двумя субъектами — *компанией* и — поставщиком, партнером, клиентом и т.д.

<sup>3</sup> Заставь дурака богу молиться, он и лоб расшибет, или, пошлите дурня открыть ставни, он их откроет по всему городу.

материальные и финансовые ресурсы в нужном месте, в нужный момент и в нужном порядке, чтобы компания не просто выжила, а была стабильно жизнестойкой и следовала выбранной стратегии. Это достигается за счет так называемого **синергетического эффекта**, — максимальный эффект деятельности системы достигается только в случае оптимальной упорядоченности совместного функционирования её элементов для достижения общей **цели**.

В теории управления считается, что управляющее воздействие на объект управления оказывает система управления. В реальных компаниях система управления интегрирована с объектом управления, и представляет собой **замкнутую систему** по контурам прямых и обратных связей. Поэтому для результативного управления важно точно определить границу между этими элементами одной компании и выделить соответствующие контуры циркуляции информации (в частности коммуникации) в замкнутой системе.

<b>Объект управления</b>	система или процесс, управление поведением которого является целью создания системы управления и/или управления.
--------------------------	--

Очевидно, что **объект управления** для компании представляет собой **систему процессов производства, ресурсов и систему социальных отношений**, см. рисунок 1.2.

Однако по отношению к внешней среде, **вся компания как целостная система, представляет собой объект управления**. Факторы внешней среды изменяются, и **система управления** компании должна реагировать на эти изменения, стимулируя появления благоприятных внешних условий для компании и одновременно подстраиваясь под внешние условия.

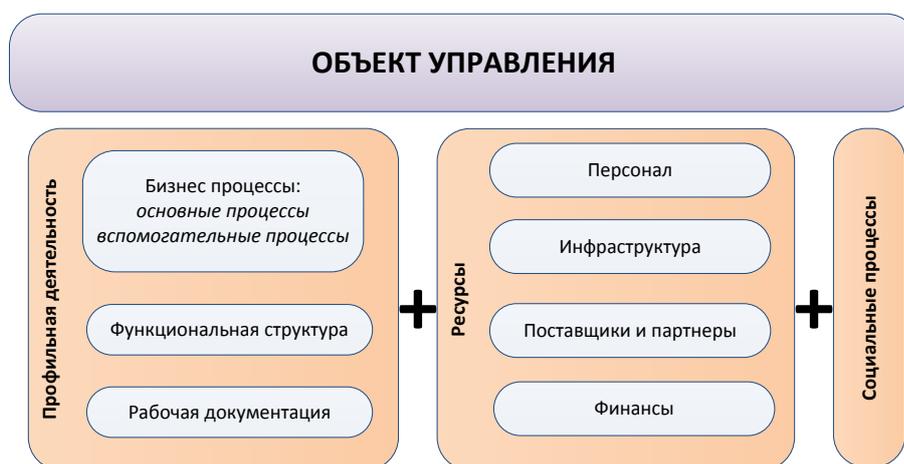


Рисунок 1.2 — Составляющие объекта управления.

Ведущей или определяющей системой компании, от которой зависит, как сформируются прочие системы компании, какой будет ее административная и функциональная структура (в совокупности первое и второе представляют организационную структуру), какова будет материальная база и кадровый состав, является **система процессов производства**. Система процессов производства будет лежать в основе реализации бизнес модели компании и ее Миссии.

**Система процессов производства** диктует:

- определенное распределение функциональной нагрузки по подразделениям компании;
- взаимосвязи функциональных подразделений друг с другом;
- обязанности и полномочия их персонала и руководителей;
- а также всё то в организации работ, что способно обеспечить достижение наивысших показателей эффективности деятельности, которые должны быть определены в «Стратегии».

Реально **система процессов производства** остаётся почти неизменной на протяжении многих лет. Причина этого в том, что профильная сетевая модель обусловлена технологиями, основным набор которых меняется достаточно медленно (смена технологий однозначно требует привлечения крупных, в масштабах компании, инвестиций).

## 2. Миссия

*Не надо громких слов, они потрясают воздух, но не собеседника.*

Одним из наиболее спорных и загадочных элементов компании, как по своему назначению, так и по методике создания является **«Миссия компании»**. Миссию часто можно найти в годовых отчетах, а также встретить на плакатах на стенах компании, где её стремятся выразить в форме кратких, эмоционально окрашенных лозунгов. Она может включаться в информацию, распространяемую компанией среди клиентов, поставщиков, кандидатов на занятие вакантных должностей в компании.

Анализируя полную функцию управления, компанию можно рассматривать как **средство (инструмент)** достижения поставленных внешних целей. В таком случае у компании, как и любого другого инструмента, должно быть свое назначение (цель), поэтому имеет смысл рассматривать **миссию компании** с «технологической» точки зрения.

<b>Миссия</b>	<i>это основное предназначение, смысл существования компании.</i>
---------------	---

**Примечание.** Миссия может быть задокументирована.

Миссия компании кратко характеризует, прежде всего, систему процессов производства компании, и, как и они, не может изменяться произвольно. Следовательно, формулировка миссии должна отражать суть деятельности компании и результатов этой деятельности. В противном случае формулировка миссии бессмысленна (персонал быстро смекнет, что это просто лозунг), а в ряде случаев может быть даже вредна, т.к. персонал компании может-таки в нее поверить и начать реализовывать<sup>1</sup>. Исходя из того, что компания является средством достижения целей, миссия компании должна отвечать на вопрос что это за средство<sup>2</sup> и на сколько оно оправдано для достижения целей.

Формулировка миссии является отправной точкой для выбора конкретных целей и задач управления, а так же отсеивание несвойственных для компании целей.

*Например,* предназначение автомобиля — перевозить пассажиров, — характерными целями будут доставка пассажиров в конкретно заданное место, а вот от задачи по доставке на этом автомобиле крупногабаритного груза лучше отказаться.

Зачастую администрация компании тратит необоснованно много времени в спорах в отношении формулировки миссии, считая, что в спорах рождается истина. Обычно, в подобных спорах тратится время, а истина остается за бортом. Так мы приходим к следующей рекомендации. **Стремитесь быстро и лаконично сформулировать миссию и донести ее до своих сотрудников.** Не стоит оглашать эту миссию всему миру, просто на просто не профессионалы в вашей отрасли могут ее неверно понять.

**НО САМОЕ ГЛАВНОЕ В МИССИИ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ОНА ЧТО-ТО ЗНАЧИЛА ДЛЯ КОМПАНИИ И СОТРУДНИКОВ, А НЕ БЫЛА НАБОРОМ ДЕЖУРНЫХ ФРАЗ.**

Адекватно жизни сформулированная миссия делает ясным для сотрудников предназначение компании в отрасли или на рынке, делает действие сотрудников согласованными и целесообразными, направленными на общий результат. Главным образом, миссия отвечает на вопрос: «Что, как и для кого делает компания?» и в доходчивой форме объясняет то, ради чего существует компания.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах:

**Внешний вариант миссии** представляет собой 1–2 коротких предложения — *брендовый слоган компании, направленный, прежде всего, на формирование имиджа компании в обществе.* Этот вариант в принципе, может быть каким угодно, это не «технологический» вариант миссии и в данной работе мы его рассматривать не будем.

<sup>1</sup> Этому соответствует выражение — *забивать гвозди микроскопом* — метод работы, означающий нецелевое, бессмысленное и беспощадное использование чего-либо для получения в итоге полнейшей ерунды, пригодной, однако, для сиюминутного использования. Последствия для микроскопа (компании, в нашем случае) обычно мало кого интересуют.

<sup>2</sup> Средства оправдывают цель, — эта формулировка может служить для нравственного обоснования миссии компании, если компания придерживается нравственных норм, если же нет, то в миссии будет прослеживаться формула — *цель оправдывает средства (прибыль любой ценой).*

**Внутренний вариант миссии** формулируется для внутреннего пользования и должен раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них могут быть:

- предназначение компании;
- область деятельности компании;
- философия компании;
- основные методы достижения поставленных целей;
- основные методы удовлетворения потребностей заинтересованных сторон;
- основные методы взаимодействия компании с обществом.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту компанию, в которой она была выработана. В этом смысле миссия (наряду с логотипом, ценностями, видением и т.п.) должна быть одним из средств формирования и управления определенной **коллективной психики**. Это не некое новое открытие. Коллективные психики, порождаемые разными социальными группами, в латиноязычной терминологии издавна называются «эгрегорами». В литературе по менеджменту наиболее близким термином является **корпоративный дух**.

Один из носителей коллективной психики сотрудников компании — миссия в виде документа. Согласитесь, что если мы читаем некий текст и высказанные в нём мнения учитываем в процессе своей деятельности, выработки линии поведения, то следует признать, что выразители этих мнений — соучаствуют в той же коллективной психике, в которой соучаствуем мы сами. Таким образом, получается, что персонал компании в определённом смысле един во всей череде бывших, действующих и будущих сотрудников компании. ЗадOCUMENTированная миссия — один из каналов обмена информацией и алгоритмикой между сотрудниками.

**МИССИЯ КОМПАНИИ, СООТВЕТСТВЕННО, ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВЫМ НАСТРОЕМ ПСИХИКИ СОТРУДНИКОВ НА КОРПОРАТИВНЫЙ ЭГРЕГОР.**

Если корпоративный эгрегор силен, то все сотрудники имеют общие принципы, или философию компании, и соответствующие установки на ведение дел. В данных компаниях есть свои концентрирующие энергию ритуалы, такие же, как в религии, с разницей в целях. Обычно это общие профессиональные праздники, корпоративы, внутренние мероприятия, собрания и т.п.<sup>1</sup>

Для того, чтобы миссия более результативно вовлекала сотрудников, важно донести до них то, как они могут ей следовать, выполняя свою работу, т.е. ознакомить сотрудников с принятой в компании СТРАТЕГИЕЙ.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет большую ценность для управления, она:

- выражает спектр возможных целей компании;
- формирует взгляды руководства на планы по развитию компании;
- снижает риск недальновидного управления и принятия нецелевых решений;
- служит сотрудникам базисом для согласованного выполнения работы;
- помогает руководителям среднего звена сформулировать задачи конкретного подразделения, сочетать его деятельность с деятельностью и направлением развития всей компании.

<sup>1</sup> Если эти мероприятия сопровождаются коллективными попойками, то организаторы укрепят не так корпоративный эгрегор, как эгрегор свойственный алкоголикам. В этом случае энергетическая совместимость индивида и эгрегора обеспечена воздействием веществ, изменяющих физиологию биополя. Это касается эгрегориальной общности пьющих, курящих и прочих наркоманов.

### 3. Бизнес модель

*Нужно долго подумать, прежде чем твердо решить.*

Начиная любое дело: создавая компанию, бизнес единицу или запуская производство нового продукта, перед руководителем встает задача, схожая с той которую решает дизайнер или архитектор, начиная строительство или ремонт. Сначала архитектор рисует эскиз будущего дома, делает макет или 3D модель. На этом этапе необходимо четко определиться, как же будет выглядеть наше здание и только после этого приступить к дорогостоящему и трудоемкому процессу проектирования и расчетов, в том числе и финансовых. Подобным эскизом в управлении компанией является бизнес модель.

Определим, что мы понимаем под бизнес моделью:

<b>Бизнес модель</b>	<i>упрощенное, концептуальное представление бизнеса компании и механизма его функционирования, описывающее логику и способы ведения дела.</i>
----------------------	---

Более развернуто, **бизнес модель** — характеризует то, каким образом компания ведет свои дела, действует и конкурирует на рынке, какие ключевые факторы, уникальные возможности и компетенции определяют ее успех. Бизнес модель описывает, как компания себя позиционирует в рамках своей отрасли и как она собирается себя обеспечивать, т.е. получать доход и прибыль.

Исходя из приведенного определения можно утверждать, что эффективная бизнес модель должна отвечать на три ключевых вопроса:

- как компания создает ценность для внешних клиентов;
- как компания зарабатывает деньги;
- как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности.

Бизнес модель может создаваться для следующих типов объектов:

- для продукта/услуги (группы продуктов/услуг);
- для компании (или бизнес единицы в составе компании);
- для группы компаний/холдинга.

Исходя из опыта решения подобных задач, бизнес модель с точки зрения ее представления должна отвечать следующим требованиям:

- охватывать весь бизнес компании (если мы рассматриваем группу компаний с несвязанными или распределенными по разным бизнес единицам направлениями деятельности, то в этом случае бизнес модель целесообразно формировать для каждой бизнес единицы отдельно);
- описывать основные «блоки», из которых состоит бизнес компании, и при необходимости — взаимосвязи между ними (не должно быть избыточных элементов: к примеру, организационную структуру компании или цели не стоит включать в состав бизнес модели);
- быть компактной и удобной для восприятия (идеальный вариант — графическая схема на одном листе с понятной для любого руководителя системой обозначений).

Указанным выше требованиям в наибольшей степени соответствует концептуальная схема бизнес модели компании, показанная на рисунке 3.1.

Ключевые элементы бизнес модели сгруппированы в четыре блока:

- система создания ценности;
- предложение ценности;
- клиенты;
- финансовая модель.

На схеме показаны основные элементы каждого блока бизнес модели и вопросы, на которые необходимо получить ответ при описании соответствующего элемента. Данная схема позволяет выделять и анализировать взаимосвязи между основными элементами бизнес модели.



Рисунок 3.1 — Концептуальная схема бизнес модели.

**Цепочка создания ценности**

это организованная и взаимосвязанная совокупность процессов, необходимых для создания и поставки целевым группам клиентов компании определенной группы продуктов/услуг/решений, представляющих для них ценность.

При описании существующей бизнес модели компании целесообразно делать это по элементам в порядке, указанном на рисунке 3.2, отвечая на вопросы по каждому ее элементу.

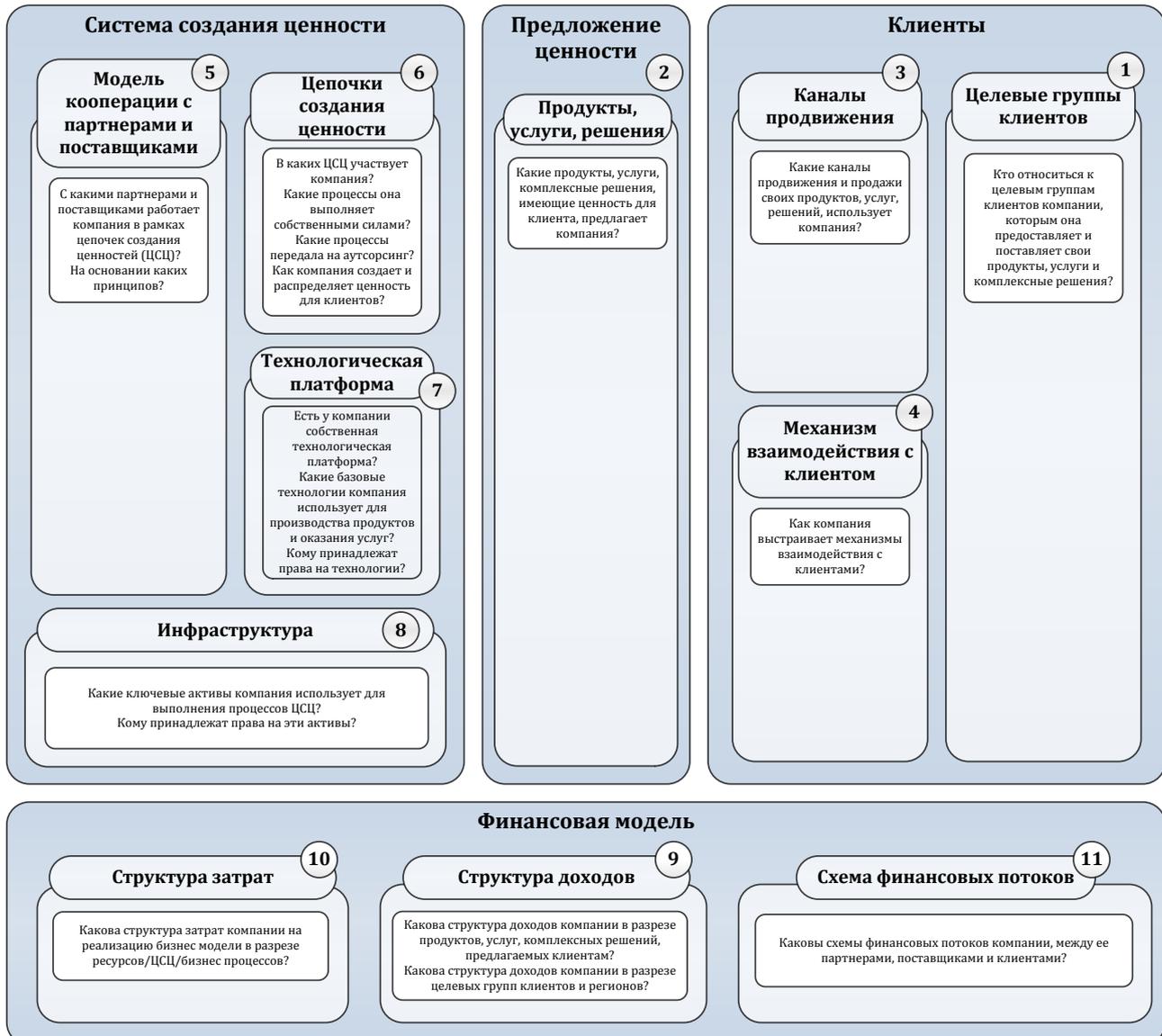


Рисунок 3.2 — Схема бизнес модели компании.

## 4. Организационная структура

*Управлять многими — то же, что управлять немногими. Дело в организации.*

Любая производственная система (предприятие, фирма, НИИ, концерн и т.д.) состоит из производственных и управленческих подразделений и должностных лиц. Между ними существуют организационные, экономические, социальные, психологические отношения. Упорядоченная совокупность этих подразделений и организационных отношений между ними называется организационной структурой компании. Это форма объединения труда по управлению компанией.

<b>Организационная структура</b>	<i>совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.</i>
----------------------------------	---

В практике управления под организационной структурой понимается состав (перечень) отделов, служб, подразделений и аппарат управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления компании, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. Каждое подразделение и должность в организационной структуре создаются для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели.

Реально в большинстве компаний, которые обладают *историей, продолжительностью подчас в несколько веков*, и которые успели ещё в далёком прошлом специализироваться на выпуске каких-то определённых видов продукции, профильная модель остаётся почти неизменной на протяжении многих лет. На таких предприятиях как бы «сама собой» на протяжении длительного времени успевает сложиться технологически обусловленная организационная структура, определяющая, прежде всего, тот или иной *порядок (направленность) подчинения и ответственности руководителей подразделений в иерархии административного состава компании*. Сложившаяся таким путём организационная структура многих предприятий в большинстве случаев достаточно хорошо «автоматически» соответствует системе процессов производства и полной функции управления<sup>1</sup>, вследствие чего на основе «естественно-исторически» сложившейся организационной структуры и дело на них идёт — как бы «само собой» — более или менее успешно некогда заведённым и унаследованным от прошлого порядком.

Длительность процесса «естественно-исторического» формирования и настройки организационных структур и принятие организационных структур для новых компаний в периоды общественно-экономической стабильности и подъёма по готовому образцу-прототипу, уже доказавшему свою работоспособность, приводит к тому, что **характер обусловленности организационной структуры ДЕЛОМ и полной функцией управления остаётся в целом не выявленным и не осознаётся ни администраторами, ни экономической наукой.**

Вследствие этого множественные и разнообразные проблемы, прямо или косвенно связанные с организационными структурами компаний, возникают, когда под давлением тех или иных обстоятельств компании оказываются перед необходимостью быстрой<sup>2</sup> структурной перестройки или технико-технологического обновления.

Такого рода процессы характеризуются в рассматриваемой нами области управления *компаниями* тем, что во многих случаях неоткуда взять готовый к использованию прототип-образец организационной структуры, на основе которого новая или реорганизованная компания могла бы *заведомо* успешно работать. И соответственно, в таких обстоятельствах их руководители непосредственно сталкиваются с технико-технологическим диктатом самого

<sup>1</sup> Насколько необходимость управления по полной функции диктуется исторически сложившимися обстоятельствами.

<sup>2</sup> По отношению к скорости естественно-исторического «само собой» образования и изменения организационных структур.

дела и общественно-экономических процессов, как в пределах самой компании, так и процессов, объёмлющих деятельность компании.

Однако вузовские курсы типа «организация производства» и «организация НИОКР» советской эпохи, а также и аналогичные им по рассматриваемой проблематике курсы разнородного «менеджмента», импортированные с Запада, по существу не дают читателю понимания того, что **организационная структура** по своему предназначению и существу представляет собой один из *инструментов управления делом* (управления компанией). Литература по менеджменту сообщает, что организационная структура отражает систему управления компании, но не говорит о том, что организационная структура сама, как таковая, является средством управления.

Соответственно в них не рассматриваются и вопросы:

- поддержки организационной структурой компании *алгоритмики собственно технологического процесса* (включая и взаимодействие со смежниками и субподрядчиками);
- поддержки организационной структурой предприятия *алгоритмики процесса управления как такового* (т.е. рассматриваемого изолированно от технологических процессов предприятия), свойственной во всех отраслях всем без исключения достаточно большим компаниям, на которых работа в структурных подразделениях разного рода (включая и чисто управленческие) выполняется на профессиональной основе разными специалистами большей частью без совместительства должностей;
- включения организационной структурой компании *алгоритмики собственно технологического процесса в алгоритмику процесса управления как такового*.

Однако именно жизненно состоятельное решение на практике именно этих вопросов порождает *управляемость компанией как замкнутой системы*<sup>1</sup> структурным способом<sup>2</sup>.

Слепота экономической науки и теорий менеджмента к указанной совокупности вопросов — одна из причин того, что организационная структура не воспринимается многими руководителями в качестве одного из инструментов управления делом.

С другой стороны, об этом функциональном предназначении организационной структуры вполне можно догадаться и самостоятельно без того, чтобы искать готовые рецепты для решения специфических проблем выживания и развития своих компаний в вузовских курсах «организации производства» или в импортированных с Запада новомодных теориях разнородного менеджмента.

На организационную структуру компании влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относятся: отраслевая принадлежность компании, масштаб и номенклатура товарного производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования компании. Все многообразие внутренних специализированных областей компании можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство; маркетинг;
- материально-техническое обеспечение; НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность; общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в организационной структурах. Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности компании иллюстрируется схемой рисунок 4.1.

<sup>1</sup> «Замкнутая система» — термин теории управления. «Замкнутость» понимается в том смысле, что система управления и объект управления замкнуты друг на друга цепями прямых и обратных связей.

Управляемость замкнутой системы — объективное свойство её самой, характеризующееся каким-то набором параметров-показателей. Управляемость обусловлена как обеспечением приемлемых характеристик самого объекта при его создании, так и соответствием объекту системы управления им и параметров её настройки в конкретных обстоятельствах.

<sup>2</sup> При **структурном способе** управления информация передаётся адресно по вполне определённым элементам структуры, сложившейся (или целесообразно сформированной) ещё до начала процесса управления.

При **бесструктурном способе** управления таких, заранее сложившихся, структур нет.

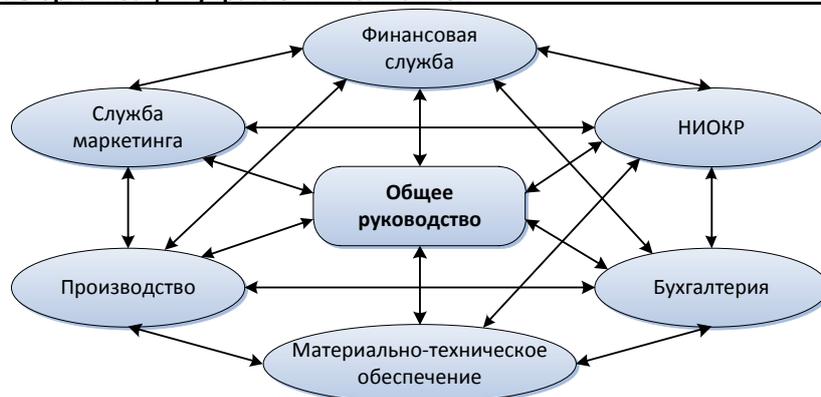


Рисунок 4.1 — Внутренняя среда компании.

И так, базой для построения организационной структуры компании является система процессов производства и отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками компании. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: *линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным*.

Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь в небольшой компании. В подавляющем большинстве компаний используется смешанный тип организационных структур.



Еще одна проблема, связанная с пониманием организационных структур, вызвана традиционным способом представления организационного состава компании на *плоской организационно-структурной схеме*, поэтому термин «организационная структура» сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Соотношения между элементами ограничены двумя измерениями: вверх–вниз и поперек.

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Тонкость в том, что организационная схема показывает — административную подчиненность подразделений, но не демонстрирует взаимозависимость<sup>1</sup> между различными процессами в компании. Кроме того, эти ограничения на структуру компании часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них:

- *Во-первых*, между отдельными частями компании такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри компании существует более сильная конкуренция, чем между компаниями на рынке, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы.
- *Во-вторых*, обычный способ представления структуры компании серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом.
- *В-третьих*, это способствует созданию компаний, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации.
- *В-четвертых*, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем.

Организационную структуру компании необходимо представлять себе как сложную комбинацию производственных, социальных, экономических и других взаимоотношений,

<sup>1</sup> Взаимозависимость — объективна: ее не введешь и не отменишь. Ее можно только выявить, научиться управлять и использовать.

происходящих в динамике по мере развития событий и протекания процессов, во всей их полноте.

Существующая обстановка требует, чтобы компании были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. От степени рациональности организационной структуры в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная организационная структура создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных подразделений. Статистика говорит о том, что во многих компаниях нет специализированной **«службы организации управления и профильной деятельности»**, которая бы занималась анализом соответствия организационной структуры компании потребностям управления как такового и управления профильной деятельностью.

Но как должно быть ясно из всего вышеизложенного: если организационная структура — один из инструментов управления компанией, который должен нести алгоритмику управления в целом по полной функции, включая управление постановкой и решением обслуживающих задач, управление НИОКР, управление опытным и коммерческим производством, — то в больших компаниях необходима специализированная служба настройки этого инструмента<sup>1</sup>.

И по характеру требований к её деятельности служба, которую условно назвали: *«служба организации управления и профильной деятельности»*, — должна строиться на привлечении в неё сотрудников с высшим базовым образованием, включающим в себя теорию управления, теорию алгоритмов, программирование, психологию.

Если «службы организации управления и профильной деятельности» на предприятии нет, то все существующие на нём «Стратегии предприятия», «Положения о...» (каждом из подразделений предприятия), должностные инструкции и т.п. руководящие документы — вздор, который годится только для **формальной отчётности перед залётными контролёрами**<sup>2</sup>, но не пригоден для осуществления эффективной работы предприятия на их основе.

В достаточно больших компаниях, в организационной структуре которой имеется 2 — 3 уровня в иерархии функционально специализированных подразделений, не может быть объективной потребности в «службе организации управления и профильной деятельности» только в том случае, если официально декларируемая деятельность компании — всего лишь прикрытие какой-то иной деятельности его владельцев (команды его высших руководителей), вследствие чего его организационная структура — не инструмент управления, а поле боя за высокооплачиваемые или престижные в каком-то ином качестве должности или ширма, необходимая для сокрытия от посторонних глаз истинной деятельности предприятия<sup>3</sup>.

Нормальная организация управления любым коллективом в наши дни требует, чтобы ею занимался профессионально хотя бы один человек на уровне руководства компании в целом (в заводууправлении, в совете директоров).

Высказав это, необходимо особо обратить внимание на то, что на достаточно больших предприятиях:

- **организация управления** — это построение системы управления и поддержание её в работоспособном состоянии;
- **управление** — это процесс, протекающий в системе управления, несомый ею.

Т.е. организация управления и управление — два разных дела, которыми профессионально далеко не всегда могут заниматься одни и те же люди.

<sup>1</sup> Такой службой в советском прошлом не смогла стать служба НОТ (научной организации труда), которую создали на многих предприятиях в директивно-обязательном порядке, но так и не смогли понять, чем её занять, что в конце концов породило расшифровку аббревиатуры «НОТ» во многих коллективах — «новый отряд тунеядцев».

<sup>2</sup> Залётные контролёры не могут заменить собой отсутствующую «службу организации управления и профильной деятельности» — да и не их это дело. А для того, чтобы проанализировать все «Положения о ...» (подразделениях достаточно большого предприятия) на предмет выявления, во-первых, их алгоритмической состоятельности и, во-вторых, соответствия делу, — нескольких дней работы залётных контролёров на предприятии явно недостаточно.

<sup>3</sup> Микро-пример такого рода фирм — «Рога и копыта» О.Бендера.

## 5. Юридическая структура

- Ты, помнится, на прошлой неделе у меня 4 доллара занимал!

- Какие 4 доллара? Нет у меня 3 долларов!

Жена, у тебя есть 2 доллара? Отдай ему доллар!

Существующие и действующие в экономике предприятия достаточно разнообразны с точки зрения организационно-правового устройства. Однако при всем кажущемся многообразии возможных видов они подразделяются на упорядоченные группы, типы, для которых выработаны вполне определенные нормы хозяйственного законодательства, регламентирующие их деятельность.

Следовательно, одним из инструментов корпоративного строительства является выбор организационно-правовой формы (ОПФ) компании. От выбора ОПФ компании зависят простота обслуживания и управления компанией, уровень защищенности инвестиций в компанию, уровень конфиденциальности информации о собственниках компании, а также другие немаловажные факторы.

### **Организационно-правовая форма**

*способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.*

Наиболее широкое распространение получили:

- общества с ограниченной ответственностью (ООО);
- закрытые акционерные общества (ЗАО);
- открытые акционерные общества (ОАО).

Крупные компании, либо компании с участием государства, создаются, в основном в форме ОАО. ЗАО и ООО выбирают представители среднего и мелкого бизнеса.

Реальная практика ведения хозяйственной деятельности говорит о том, что существуют случаи, когда нельзя руководствоваться только основными характеристиками той или иной ОПФ, т.к. это увеличивает риски обеспечения безопасности бизнеса, формирует для компании неоптимальную форму налогообложения, либо это вызвано другими факторами, например, связанные с конфиденциальностью. В этом случае в рамках одной организационной структуры (одной компании), которая лежит в основе управления делом как таковым, создают несколько юридических лиц с различными ОПФ, связанными между собой системой договоров. Такая структура из различных юридических лиц называется юридической структурой компании.

### **Юридическая структура**

*качественный состав юридических лиц, связанных между собой договорными соглашениями, которые де-факто являются одной компанией.*

В данном случае речь не идет о холдинговых компаниях, в состав которых входят различные предприятия, специализирующиеся на разных видах предпринимательской деятельности. Соответственно юридическая структура таких компаний обусловлена масштабом, многопрофильностью, территориальным распределением и другими факторами. Нас интересует, как выглядит типичная юридическая структура компания малого или среднего бизнеса (штат от 50 человек, годовой оборот от 2 млн. долларов).

Типичная структура компании среднего бизнеса представлена на рисунке 5.1. Это, конечно, обобщенные данные, но цели все преследуют одинаковые — оптимизация налогообложения и снижение рисков.

К юридической структуре компании в виде схемы должно прилагаться письменное юридическое описание финансово-хозяйственной деятельности, которое включает в себя:

- схематичное описание способов (вариантов) решения поставленных задач;
- пошаговое описание деятельности по схеме товарно-денежного оборота;
- описание последовательности действий по решению вопросов в сфере управления компанией;
- описание документооборота между элементами юридической структуры;
- описание результата внедрения схемы.

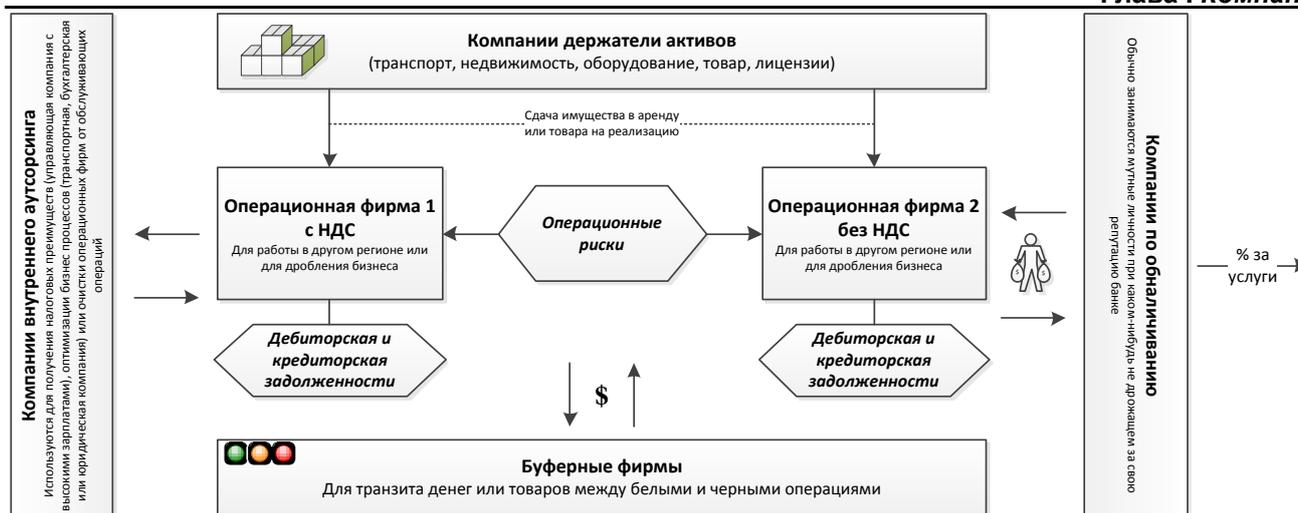


Рисунок 5.1 — Типовая юридическая структура компании.

Построение четкой юридической структуры компании позволяет:

- получить юридический контроль и возможность управления делом либо через непосредственное участие в уставном капитале, либо без такого участия;
- выстроить систему инвестирования и реинвестирования своего бизнеса;
- в полной мере использовать механизмы международного и отечественного налогового планирования;
- учитывать риски и проблемы связанные с трансфертным ценообразованием и взаимоотношениями между взаимозависимыми лицами.

Ключевыми факторами при выборе юридической структуры компании являются:

- обеспечение сокрытия фактического собственника компании при сохранении у него юридических возможностей влияния на принимаемые всеми компаниями решения;
- закрепление прав на основные средства и иные активы;
- возможность ввода и вывода средств из компаний (инвестирование) и «переброски» операционных рисков с одного юридического лица на другое в случае необходимости;
- законность и удобство товарно-денежного оборота в компании и законность расчетов с контрагентами;
- безопасность бизнеса с точки зрения ответственности компаний по долгам (нарушениям) других компаний, в нем участвующих;

безопасность используемых компанией способов оптимизации налогообложения;

- отсутствие в структуре компании бизнес-процессов, которые могут привести к нежелательным правовым последствиям, например в виде финансовых и иных санкций, привлечению излишнего внимания контролирующих органов и прочее.

В конкретных ситуациях можно использовать различные юридические структуры, оптимально и в большей степени соответствующих частным интересам. Тем не менее, юридическая структура, состоящая более чем из одного юридического лица, для фактически одной компании с одной организационной структурой, может входить в противоречие организации дела и создавать дополнительные препятствия функционированию реально работающей организационной структуре. В таких случаях необходимо предпринимать ряд мер, управленческого характера, по оптимизации системы управления компании в целом с учетом сложности юридической структуры. Как правило, это возлагает дополнительные обязанности на персонал, которому должна быть разъяснена соответствующая необходимость и мотивация.

## 6. Экономика компании

Чтобы денег стало больше  
их надо разменять на мелкие купюры.

Посмотрим, что произошло с экономикой после расчленения СССР. В первые же годы она из экономики превратилась в хрематистику (хремастикую).

Различают два типа хозяйственной деятельности, то есть производства и распределения продуктов и услуг. Их отличие сформулировал еще Аристотель. Один тип —

- натуральное хозяйство, или **экономика**, что означает «ведение дома», материальное обеспечение экоса (дома) или полиса (города). Это — производство и торговля в целях удовлетворения потребностей.

Другой тип хозяйства Аристотель назвал:

- **хрематистика** (сегодня говорят: **рыночная экономика**). Это — хозяйственная деятельность, целью которой является прибыль, накопление богатства.



**Хремастика** есть лишь погоня за прибылью как таковой, независимо от способов ее получения. Это эксплуатация низменных и пагубных страстей и пороков человека — стремления к несправедливому обогащению («от трудов праведных не наживешь палат каменных»), культура наживы, стремления к показной роскоши и к доминированию над другими себе подобными. Сегодня этим наиболее часто грешат различные паразитические концепции маркетинга, открыто провозглашая своей целью только рост прибыли.

От хозяйства ради удовлетворения потребностей людей, начиная с 1991 года, перешли к форме хозяйствования, приносящей прибыль производителю, точнее — владельцу компании. Теперь выгодным стало только то, что приносит быструю прибыль. Полезность вещи при этом не имеет существенного значения. Если же производство ориентировано на прибыль, а не на потребность, то компания оценивает платежеспособный спрос. Потребность населения, не обеспеченная покупательной способностью, производителя не интересует. Поэтому главными показателями становятся не степень удовлетворения потребности, не обеспечение «колясками младенцев», а движение денег. Оно выражается не натуральными, а расчетными показателями, такими как рентабельность (прибыльность), накопления, цена денег (кредита). Все это показатели не абсолютные, а вытекающие из принятой в данный момент хрематической теории и системы оценок.

В результате, на рубеже третьего тысячелетия, человечество оказалось в ситуации, когда финансовые активы (во всех их разновидностях) в сотни раз превосходят объем реальной экономики, то есть производимых благ — товаров и услуг. Экономика обрела совершенно ненормальные пропорции «перевернутой пирамиды», когда ее надстроечная, обслуживающая, виртуальная часть довлеет над базовой, производственной, реальной. Как показал исторический опыт, таким образом, финансово-ориентированная экономика неизбежно, со 100% гарантией приводит к затяжным постоянно возникающим кризисам.

Дав нравственную оценку существующих экономических теорий, перейдем к описанию экономической компании, в смысле ведения натурального хозяйства направленного на производство соответствующего **продукта**, а не на получения финансовой прибыли любыми путями. Прибыль же будем рассматривать как необходимый аспект развития компании, а не как самоцель. В деле прибыль есть функция оборота капитала или прорывов к ресурсам (другие определения прибыли есть просто лишние бантики). Главное: прибыль - есть функция.

Место процесса создания продукта в общей макроэкономической схеме воспроизводства отражено на рисунке 6.1.

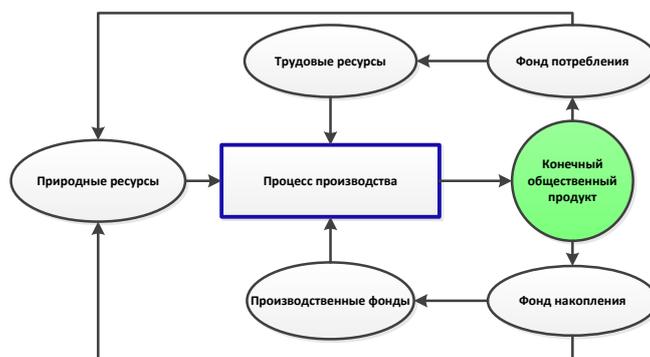


Рисунок 6.1 — Роль производственного процесса в системе воспроизводства.

Наука постулирует, что физические законы во всех инерциальных системах отсчета являются одними и теми же (инварианты). Но почему-то, по умолчанию, считается, что фундаментальные физические законы проявляются только в физике. Мало кто из экономистов в явном виде говорит и пишет о том, что в экономике, как науке о материальном хозяйстве, существуют аналоги физических законов. Однако все фундаментальные физические законы и закономерности должны иметь аналоги не только в физических системах, но и вообще в системах любой природы, в том числе и хозяйственных системах компании.

Экономические законы и закономерности характеризуют материально-финансовые отношения и взаимоотношения между экономическими объектами и субъектами. Главное звено любой экономической системы отражается в базисном двойственном отношении (обмене), несущего Концепцию того или иного экономического объекта. Поэтому наряду с механикой Ньютона, волновой и квантовой механикой должны рассматриваться и соответствующие экономические механики. В экономике роль взаимодействующих «масс» на том или ином рынке товаров и услуг играет капитал, а движение капитала проявляется в товарных потоках спроса и предложения, которые сопровождаются противоположным по направлению денежным потоком, на тех или иных рынках товаров и услуг.

Мышление хремастики, паразитирующей на ресурсах — «Взял ресурсы — вернул отходы» необходимо заменить на экономическую парадигму — «Взял ресурсы — вернул с процентом». Экономическую систему компании следует настраивать на оптимальное использование ресурсов и запасов компании с целью производства продукта, и наращиванию **товарной прибыли**.

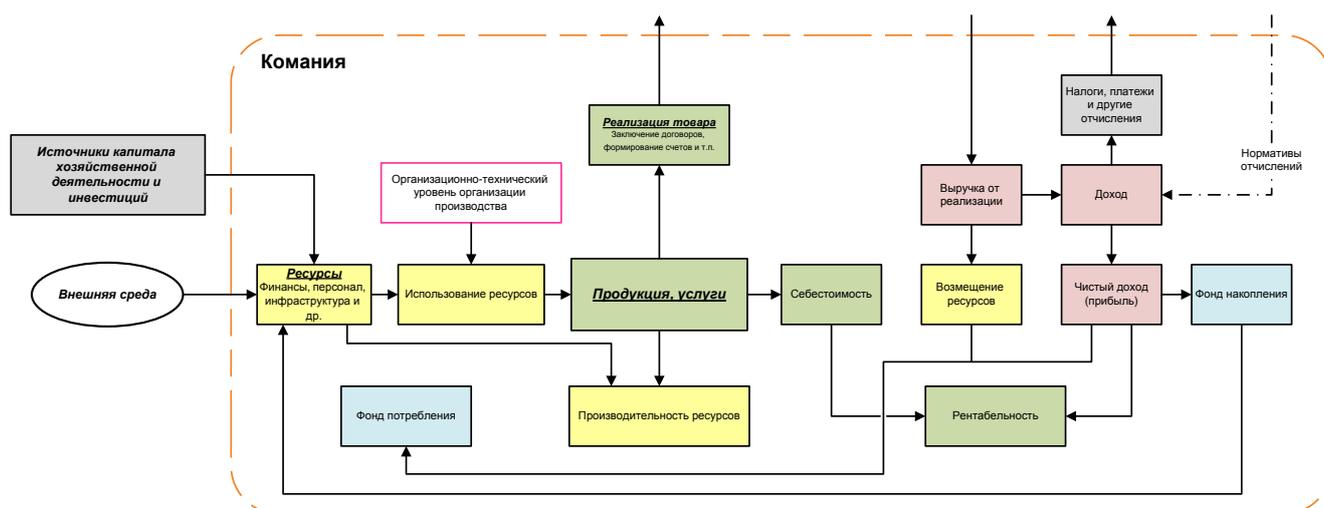


Рисунок 6.2 — Экономическая модель компании.

Схема 6.2 показывает, что в процессе хозяйственной деятельности в результате комбинации факторов производства и взаимодействия между такими категориями: объемы производства и реализации продукции и различными видами издержек, формируется прибыль. Часть нераспределенной прибыли реинвестируется для развития производства и вместе с

привлеченным капиталом составляет потенциал финансирования предприятия, который в виде новых инвестиций поступает в хозяйственную деятельность.



## **Глава II ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

1. Бизнес процессы
2. Ценный конечный продукт
3. Обмен, состояния обмена
4. Функциональная структура
5. Финансовая структура
6. Персонал

# 1. Бизнес процессы

Какие труды, такие и плоды.

Как отмечалось ранее, компания, для обеспечения нормального существования, должна производить и обмениваться **продуктами**, представляющими определенную **ценность**. Продукт формируется в результате функционирования процесса, это дает возможность дробления хозяйственной деятельности компании на экономические единицы (процессы), за каждой из которых стоит конкретный потребитель продукта как внутри компании, так и за ее пределами (это обстоятельство определяет двойственные отношения).

Именно такой подход и дает возможность определить экономическую категорию компании, которой является бизнес процесс.

<b>Бизнес процесс</b>	это совокупность <b>процессов</b> , которые, вместе взятые, образуют результат (продукт), имеющий ценность для потребителя как внутреннего, так и внешнего.
<b>Процесс</b>	это переход какого-либо <b>объекта</b> из состояния с одними характеристиками (на входе) в состояние с другими (на выходе).

Если **объектов** много, то употребляется термин **поток**, соответственно потоки могут быть входные и выходные. Потоки бывают материальными (отходы, запасные части, техника и т.п.), информационными (данные, документы, записи и т.п.) и финансовыми (наличные и безналичные деньги). Часто выход одного процесса непосредственно является входом следующего процесса.

Важно понимать, что **процесс** представляет собой СЛЕДСТВИЕ какой-либо деятельности, т.е. это изменения, происходящие с объектом, на который направлена деятельность или выполнения каких-либо **операций**.

В связи с конкретизацией термина **процесс** полезно уточнить содержание терминов, с которыми его обычно путают: **операция** и **функция**.

<b>Операция</b>	это воздействие на <b>объект</b> . Смысл операции — в изменении характеристик <b>объекта</b> .
-----------------	--

Очевидно, что реализация операции (действие) не равносильна процессу (изменению) с конкретным результатом.

*Например*, подметание тротуара (**операция**) совсем не равносильно действительному перемещению (**процесс**) всего дорожного мусора (**объект**) в бак.

Менее очевидно, что характеристики операции — это совсем не то, что характеристики процесса или его результата.

*Например*, характеристиками операции <подметание тротуара> будут частота взмахов метлы, траектория её движения и т.п. А характеристика результата процесса, в данном примере, — это количество мусора в баке.

<b>Функция</b>	это обязанность (предназначение) выполнять операцию (вид деятельности). Субъектом воздействия обыкновенно является человек (исполнитель).
----------------	---

Очевидно, что если конкретному работнику вменить в обязанности (функции) подметание тротуара, то это ещё не означает, что тротуар будет действительно подметаться.

Разница в содержании терминов процесс, операция и функция хорошо иллюстрируется следующей схемой на рисунке 1.1.

Вообще говоря, кроме процессов ничего иного во Вселенной и не происходит, что бы нам ни казалось. Следовательно, **управлять можно только процессами**, при этом управление представляет собой организацию и регулирование

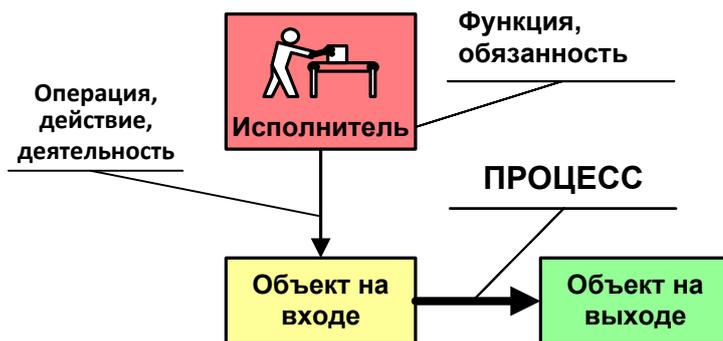
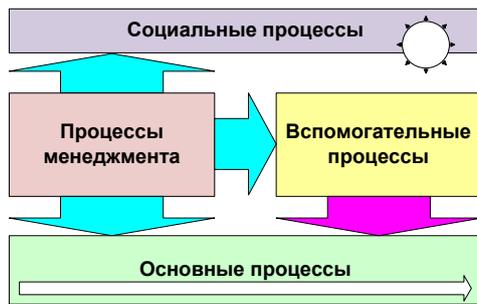


Рисунок 1.1 — Иллюстрация понятий.

процессов таким образом, что бы на выходе был нужный нам результат — продукт.



Все бизнес процессы по степени их влияния на получение добавленной ценности для потребителя этой ценности подразделяются на:

- **основные процессы;**
- **вспомогательные процессы;**
- **процессы менеджмента;**
- **социальные процессы.**

Через **основные процессы** реализуется миссия компании, на их базе формируется организационная структура, определяется набор **вспомогательных процессов** и **процессов менеджмента**. Главный фактор, по которому определяется основной процесс, — он должен приносить компании **доход (выручку)**.

По своему характеру **основные процессы** являются горизонтальными, т.к. пронизывают всю производственную деятельность компании по горизонтали. В основных процессах происходит воздействие человека с помощью средств труда<sup>1</sup> на предмет труда<sup>2</sup>, который должен быть реализован в виде товара (продукции или услуги) на рынке.

В отличие от основных процессов **вспомогательные процессы** и **процессы менеджмента** по своему характеру являются вертикальными, т.к. отражают деятельность предприятия по вертикали в соответствии с его структурой и формой взаимодействия руководителей функциональных подразделений. Вспомогательные процессы в основном направлены на обеспечение или поддержание в рабочем состоянии средств труда.

**Социальные процессы** имеют место в любой компании, при этом в компании могут функционировать объекты социальной инфраструктуры, например, столовые, базы отдыха, поликлиники и т.п. В таком случае эти процессы включаются в общую систему управления компании.

У бизнес процесса может быть координатор — **хозяин процесса**, как правило, это кто-то из линейных руководителей, в противном случае процесс может быть неуправляемым, а действия функциональных подразделений, участвующих в процессе плохо скоординированы. Однако, наличие координатора не обязательно, т.к. процесс может находиться в САМОУПРАВЛЯЕМОМ состоянии, как это сделать это вопрос организации, а не управления. На большинстве предприятий имеет место второй вариант, т.к. процессы не выделены и никаких координаторов не имеют, но процессы все же есть и они функционируют. При этом всегда остается открытым вопрос — самоуправление процессов осуществляется в приемлемом для нас режиме или нет. Вот для чего нужно выделять бизнес процессы — для правильной организации взаимосвязанной деятельности.

Вряд ли стоит утверждать, что имеются « типовые » бизнес процессы. На выделение бизнес процессов в конкретной компании оказывают влияние и объективные факторы (производственные мощности, производимые продукты, рыночный сегмент, и прочие факторы внутренней и внешней среды), и субъективные (пристрастия руководителей, представления руководства о деятельности компании и т. д.).

Конструирование бизнес процессов становится новым и самостоятельным видом управленческой деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит организаторскую работу за узкие рамки рационального подхода (по сути, традиционного дискретно-логического мышления), создавая широчайший простор творческой инициативе (процессно-образному мышлению) и выработке нестандартных управленческих решений на основе синтеза двух подходов<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> **Средства труда** — то, чем человек воздействует на предмет труда, т.е. все материальные условия труда. Например, станки, спецтехника, инструмент, офисы и т.п.

<sup>2</sup> **Предмет труда** — вещество природы, на которое человек воздействует в процессе труда. В конечном виде продукция или услуга.

<sup>3</sup> «На каждую Вашу хитрость (рационализм, прим. авт.), Россия ответит своей не предсказуемой глупостью (а на самом деле демонстрируя более глубокое понимание сути происходящего, что с позиции ограниченного рационализма воспринимается как глупость, прим. авт.)» О.Бисмарк.

## 2. Ценный конечный продукт

*И был глубокий эконо,  
То есть, умел судить о том,  
Как государство богатеет,  
И чем живет, и почему  
Не нужно золота ему,  
Когда простой продукт имеет.*

Если мы хотим понять природу и сущность хозяйственного механизма компании, то следует исходить из её назначения (миссии), учитывать, зачем она существует и действует. Естественной целью функционирования компании является удовлетворение экономических потребностей общества, т.е. его ПОТРЕБНОСТЕЙ в товарах и услугах — **продуктах**.

<b>Продукт</b>	<i>результат функционирования процесса.</i>
<b>Ценный конечный продукт (ЦКП)</b>	<i>это законченный высококачественный продукт, который передан в руки потребителей в обмен на что-то необходимое производителю, в частном случае — на деньги.</i>

**Ценный конечный продукт (ЦКП)** является **ценным**, потому что его потенциально или фактически **можно обменять** на что-либо.

<b>Ценность</b>	<i>это субъективно воспринимаемое свойство продукта, процесса поставки или поставщика, которое согласуется с определенными целями.</i>
-----------------	--

Необходимо понимать, что **ценность** продукт должен представлять для того с кем вы хотите осуществить **обмен**, следовательно у этого кого-то должна быть соответствующая **цель**, для достижения которой необходим продукт. Именно цели определяют ПОТРЕБНОСТЬ в продуктах. Без цели нет ни потребности в продукте, ни ценности.

**Потребности** — это еще не **спрос**, но нет спроса без потребностей. Поэтому, по мере удовлетворения потребностей потребителей в каком-либо товаре, с их точки зрения, ценность этого товара уменьшается, т.к. цели потребителей были достигнуты и, соответственно, падает спрос на эти товары. Снижение ценности товара, по мере удовлетворение спроса, заставляет компанию заботиться о постоянном увеличении, а точнее изменении, ценности своей продукции, например, улучшая качество, для сохранения спроса.

При этом потребности становятся все более разнообразными. В каждый конкретный исторический момент люди и организации, составляющие общество, имеют множество экономических потребностей. Одни из них диктуются биологическими условиями существования человека, другие возникают в результате сложившихся обычаев и привычек.

С развитием цивилизации, насыщением рынков потребительскими товарами усиливается стремление к удовлетворению потребностей в самых разнообразных услугах. Это свидетельствует о том, что отношения **ценностей**, их структура становится все более и более сложной.

Еще одной ключевой особенностью ЦКП является его **конечность**, т.е. его законченность в качестве полноценного продукта или услуги. Таким образом, ЦКП не требует доработок — он полностью сформирован (конечен) и готов к обмену.

Например, после установки контейнеров для сбора мусора, их еще надо периодически опорожнять, если вы этого делать не будете, вашу услугу ни кто не купит, потому что она не завершена.

Ну и, конечно же, ЦКП должен обладать некоторым, **заранее определенным уровнем качества**.

Например, если при предоставлении номера в гостинице в номере не будет мебели, то эта услуга практически никому не будет нужна.

<b>Качество</b>	<i>степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования, т.е. удовлетворяют потребностям.</i>
-----------------	---

Другими словами **качество продукта** это то, насколько продукт соответствует **платежеспособному спросу** клиентов (рынка), а так же законодательным и нормативным требованиям.

Качество предоставляемых компанией продуктов является одним из основных аспектов, который позволяет компании сохранять свои конкурентные преимущества на рынке и получать стабильные доходы.

Для сохранения уверенности в том, что продукты компании предоставляются с приемлемым качеством, в общую структуру управления вводятся элементы, направленные на поддержания такой уверенности, т.е. определенные инструменты руководителя, с помощью которых, можно целенаправленно управлять характеристиками качества продукта.

Управление качеством не означает, обязательное достижение какого-то *высочайшего качества*. Главным в управлении качеством является, способность получить такие характеристики продукта, которые может или в состоянии оплатить потребитель. Компания должна быть способна, *влиять на качество продукта по своему усмотрению*, а для этого необходимо иметь систему управлению качеством (например, ISO 9001).

Качество продукта не должно *формироваться случайно*, компания должна четко и однозначно формировать такое качество продукта, которое требуется в конкретной ситуации для конкретного потребителя.

Неважно, сколько издаётся приказов и распоряжений, или насколько красиво начерчены схемы бизнес процессов, или насколько великолепны производственные планы, главным фактором остаётся **фактическое производство и адекватность производимых продуктов потребностям внешней среды**, в частности рынка и государства.

Там, где мы имеем продукт в недостаточном объеме или низкого качества, *взаимный обмен* затрудняется, и устойчивость компании оказывается под вопросом.

Связь продуктов подразделений с продуктами бизнес процессов в компании, представлена на рисунке 2.1.

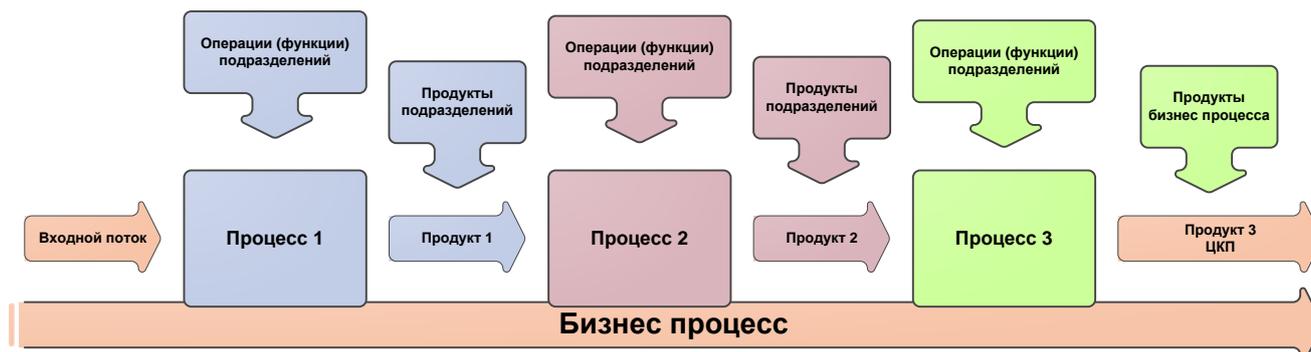


Рисунок 2.1 — Связь продуктов подразделений с продуктами бизнес процессов.

Изученный ранее, процессный подход, позволяет увязать функции и продукты, реализуемые различными функциональными подразделениями в единую систему формирования ценного конечного продукта для конечного потребителя.

Разработка, обеспечение, производство и реализация ЦКП, в нужном количестве, в нужное время, требуемого уровня качества и заданной себестоимости является одной из главных целей функционирования системы управления компании, о чем будет идти речь в главе «Система управления».

ЦКП в том или ином виде является МЕРОЙ целей компании в целом, практически любое желаемое состояние компании, ее видение, стратегию и политику можно выразить в соответствующих ЦКП, обмениваясь которыми с внешней средой компания будет достигать своих целей. Если компании нечем обмениваться с внешней средой, любая ее цель бессмысленна, если конечно целью, осознанной или не осознанной, не является развал компании.

При работе с ЦКП важно понимать, что понятие ЦКП является описательной абстракцией, и в реальной жизни надо переходить к собственным названиям продуктов с конкретными требованиями к каждому продукту. Например, у менеджера продукт – заключенный договор, у механика – отрегулированное оборудование, у бухгалтера – налоговый отчет, у токаря – выточенная деталь и т.д.

**А.С. Кравченко Модель организации управления компанией**

Реализуемый на рынке ЦКП компании приобретает статус товара. Товар должен удовлетворять какой-то потребности рынка и обладать соответствующими качествами.

Товарная политика компании требует принятия согласующихся между собой решений, касающихся отдельных товарных единиц, товарного ассортимента и товарной номенклатуры. Каждую товарную единицу, предлагаемую потребителям, можно рассматривать с точки зрения трех уровней, рисунок 2.2.

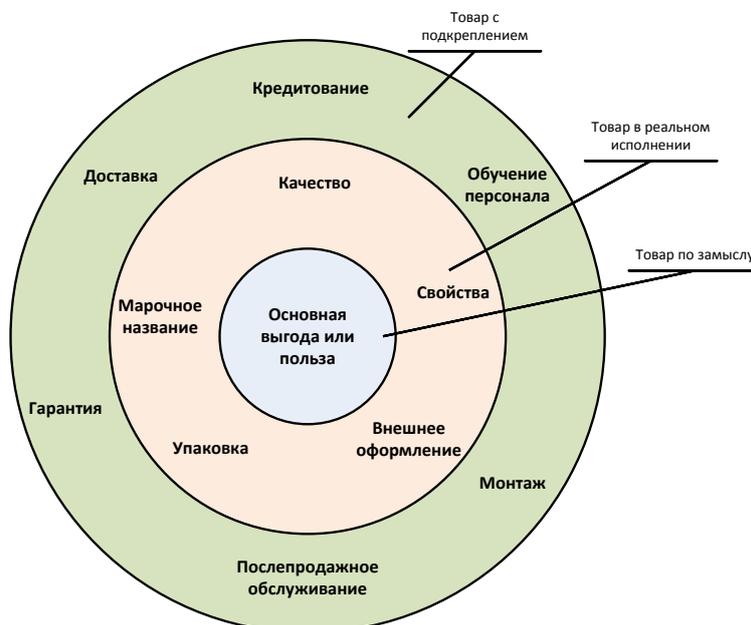


Рисунок 2.2 — Три уровня товара.

*Товар по замыслу* — это та основная услуга, которую в действительности приобретает покупатель.

*Товар в реальном исполнении* — это предлагаемый на продажу товар с определенным набором свойств, внешним оформлением, уровнем качества, марочным названием и упаковкой.

*Товар с подкреплением* — это товар в реальном исполнении вкупе с сопровождающими его услугами:

- предоставление кредита покупателю;
- бесплатная доставка;
- установка или монтаж;
- обучение персонала покупателя;
- послегарантийное обслуживание и обеспечение запасными частями и т.д.

Большинство компаний выпускают не один какой-то товар, а производят определенный товарный ассортимент.

<b>Товарный ассортимент</b>	<i>это группа товаров, схожих по своим функциям, характеру потребительских нужд, для удовлетворения которых их покупают, или по характеру каналов их распространения.</i>
<b>Товарная номенклатура</b>	<i>совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых потребителям конкретной компанией.</i>

Проблема насыщения ассортимента требует принятия решений о целесообразности добавления новых изделий.

### 3. Обмен, состояния обмена

Ты с запросом, я с подачей.

Ключом к устойчивому развитию является обмен.

<b>Обмен</b>	<i>это процесс, когда мы отдаем что-то ценное и получаем взамен тоже что-то ценное для нас.</i>
--------------	---

Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.



Эти пять условий создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А вот состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами о его условиях. Если соглашение достигнуто, можно сделать вывод, что в результате обмена все его участники получают выгоду (или по крайней мере не несут ущерба), поскольку каждый из них был волен либо отклонить, либо принять предложение.

Существует множество способов обмена, в частности он происходит с помощью денег. Деньги должны представлять **меру стоимости товара** при двойственном (мультидвойственном) обмене, однако часто это условие не выполняется. Но обменивать свое ценное можно не обязательно на деньги, важнее денег может быть информация, знания или ресурс.

Чтобы обменять что-то, нужно найти спрос на этот товар или создать такой спрос. Затем этот спрос нужно удовлетворить в обмен на то, в чём нуждается компания.

Если это понято, тогда сразу же становится очевидно, что:

- компания не может предоставлять услуги САМОЙ СЕБЕ, это переливание из пустого в порожнее<sup>1</sup>;
- товары и услуги должны представлять ценность для тех, кто их получает;
- потребности и спрос необходимо исследовать и создавать его на основе того, что было обнаружено в результате этих исследований;
- необходимо непрерывно поддерживать контакт с внешней средой.

Таким образом, если, рассматривая проблемы устойчивого развития компании, свести их к основанию, которым является обмен, можно пробраться сквозь весь этот туман, которым покрыты экономика и деньги, и быть эффективным и практичным.

Принципы обмена действуют постоянно. Используя их правильно, вы не получите крутого подъёма и затем резкого спада, как при спекуляции или в тех случаях, когда вы требуете денег, но не предоставляете чего-нибудь взамен.

Как только вы выясните, что именно люди хотят из того, что вы можете предоставить, вы сможете повышать спрос на свой товар или услугу либо делать их в глазах людей более

<sup>1</sup> Услуги функциональных подразделений: службы персонала, ИТ отдела, бухгалтерии и т.п., по сути не являются услугами (в рыночном смысле товара), т.к. не создают внешнего эффекта на рынке. Это просто часть алгоритмики функционирования компании, хотя может представляться в виде услуги, для контроля финансовых ресурсов и их оптимизации.

ценными<sup>1</sup>, используя стандартные связи с общественностью, рекламу и другие способы управления спросом.

Для любого обмена, не важно, что вы обмениваете: продукт или услугу, существуют четыре различных состояния.

*Первое состояние обмена — надувательство.* Это когда вы отдаете кому-то что-то ценное, а в обмен не получаете ничего ценного для вас. Это состояние «обмена», например, у бизнесменов, которые не платят зарплату персоналу, имея стабильный доход; это состояние может быть у банков, сотрудников налоговой службы и так далее. Сотрудник банка берет у вас ссудный процент, а взамен вы не получаете ничего ценного для вас.

*Второе состояние — это состояние **неполноценного обмена**.* Это состояние обмена, когда вы даете продукт, а в обмен получаете что-то менее ценное, чем дали вы. Это может быть продукт худшего качества или в меньшем объеме, чем было заказано. Примером может быть компания, которая продает электротехнику. Если вы купили телевизор, а когда приехали домой обнаружили, что в нем поломана какая-то панелька на пульте, то это и есть второе состояние обмена.

*Третье состояние — **честный обмен**.* Человек принимает заказы и деньги и предоставляет в точности то, что было заказано. Это норма в ведении бизнеса. Большинство довольно успешных компаний, которые давно находятся на рынке, работают на основе «честного обмена».

*Четвёртое состояние — **обмен с превышением**.* Это не значит, что производитель даёт вдвое больше товара, чем потребитель оплачивает, или предоставляет бесплатные услуги, — это значит, что он предоставляет нечто более ценное, чем деньги, которые были получены за это. В этом состоянии обмена следует учитывать одну тонкость, — превышение должен почувствовать потребитель, и деньги тут могут не играть ни какой роли.

Если в ходу обмен первого типа, **надувательство**, то доход иссякнет окончательно. Те, кто этим занимается, — кем бы они ни были: банкирами, мошенниками из корпораций или правительств — протянут относительно недолго. Чем больше группа, тем дольше она разваливается, но она точно развалится. И тот, кто только берёт, но ничего не даёт, кончит полным крахом однозначно.

Второе состояние, **неполноценный обмен**, может поддерживать группу или отдельного человека на плаву только ограниченное время. Конечным результатом явится болезненная потеря статуса и, вне всяких сомнений, дохода.

Третье состояние **честного обмена** приводит к достаточно устойчивому развитию. Оно считается «честным», социально приемлемо и полностью соответствует закону.

Четвёртое состояние является предпочтительным. Старайтесь работать, находясь в этом состоянии. Достигайте изобилия в производстве и попытайтесь предоставить продукт лучшего качества, чем ожидается. Предоставляйте и, конечно, получайте плату, но предоставляйте продукт лучшего качества, чем было заказано.

Всегда старайтесь «написать рассказ» лучше, чем от вас ожидают; всегда старайтесь сделать что-то лучше, чем было заказано. Всегда старайтесь предоставлять и предоставляйте лучший продукт, чем от вас ожидали.

Таким образом, организация как коллектив, выбирая для себя один из вышеописанных принципов, устанавливает уровень своего дохода и жизнеспособности и определяет для себя, будет ли она сокращаться или расширяться.

Если правила, определяющие мультидвойственный обмен в каком-либо виде деятельности, поддерживаются, то можно предсказать, что данный вид деятельности будет устойчивым. Если же эти правила нарушаются, то можно предсказать, что этот вид деятельности придёт в упадок. Поэтому крайне важно, чтобы компания точно уяснила, что же она обменивает и с кем. Раньше этот принцип использовался «интуитивно» или на основе «здравого смысла», но не был точно сформулирован.

---

<sup>1</sup> Был такой экономист Жан-Батист Сэй, который говорил: «Предложение автоматически рождает спрос, и кризисов быть не должно».

## 4. Функциональная структура

*Семь дел в одни руки не берут.*

В предыдущих разделах мы выяснили, что компания для своего существования должна обмениваться с внешним миром продуктами, которые создаются в результате функционирования процессов. Но не следует забывать, что процессы «не висят в воздухе», а реализуются в рамках организационных структур, частью которых являются структуры функциональные.

<b>Функциональная структура</b>	<i>элемент организационной структуры, в которой каждое подразделение специализировано на выполнении определенного круга производственных, технологических, проектных, финансовых, информационных или обеспечивающих функций.</i>
---------------------------------	--

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс **организации**<sup>1</sup> различных функций в функциональные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

<b>Организация</b>	<i>это процесс построения и установление взаимодействий отдельных элементов системы.</i>
--------------------	--

Функциональная структура компании зависит от особенностей производственного процесса и совершенно не зависит от размеров компании. В малых предприятиях функции могут объединяться (и в предельном случае могут быть возложены на одного или нескольких человек), в крупных дифференцируются.

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют:

- проектирование;
- производство;
- маркетинг;
- продажи;
- финансы
- и другие.

Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей компании. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту или территориальному признаку.

Функции, которые должны быть реализованы в компании, определяются — продуктами и технологиями. Продукты и технологии являются отправной точкой при формировании функциональной структуры. ЦКП, реализуемый на рынке, создается в результате последовательных операций (выполнения функций). Результат каждой такой законченной операции, является продуктом из которых «складывается» ЦКП. Таким образом, у каждого функционального подразделения есть свои продукты.

При всей простоте функционального подхода, вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями — задача сложная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование.

Функциональная структура не подходит для компаний с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для компаний, осуществляющих деятельность одновременно на нескольких рынках. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность компании.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в сочетании с другими принципами структурного деления, например, процессной, продуктовой и территориальной.

<sup>1</sup> Организация как процесс, а не как объект — предприятие, учреждение.

## 5. Финансовая структура

*Деньги не появляются ниоткуда,  
но легко уходят в никуда.*

В предыдущем разделе мы определили понятие функциональной структуры компании, теперь рассмотрим деятельность компании с позиции различных типов движения денежных средств в системе компании, что позволит нам определить **финансовую структуру** компании.

### **Финансовая структура**

*это набор сфер финансовой деятельности (формирование доходов и расходов, достижение определенных финансовых показателей и т.п.), распределенных между структурными подразделениями компании.*

Перечислим основные отличия финансовой и функциональной структур:

- финансовая структура строится на основе *экономических и финансовых отношений между подразделениями*. Функциональная структура — на основе функциональной специализации подразделений организации. Поэтому, например, в центре затрат группируются затраты определенного вида, а в подразделении группируются функции, выполнение которых требует определенных профессиональных знаний и навыков;
- финансовая структура отражает систему ответственности за достижение целевых финансовых показателей. Функциональная структура — систему ответственности за достижение натуральных показателей.

В силу этих особенностей финансовая и функциональная структуры могут не совпадать. Если расхождение между ними велико, то возникают серьезные управленческие проблемы. Чтобы система управления компанией была адекватна бизнесу, необходимо, насколько это возможно, эти структуры приводить в соответствие.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или расходов. Доходы или расходы — определяются в зависимости от вида функциональной деятельности данного подразделения и, соответственно, управленческих рычагов, которыми обладают подразделения. Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов или затрат и определив тем самым такую двуединую ответственность, подразделение превращается в центр ответственности. Оно должно так исполнять свои функции, чтобы соблюдался установленный для него уровень финансовой ответственности.

Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет образовываться, учитываться и перераспределяться прибыль, а также осуществляться УПРАВЛЕНИЕ расходами и доходами, это необходимо для того, что бы обеспечить в компании режим оптимального финансового «энерго»-обеспечения. Любые ресурсы, в том числе финансовые, являются ограниченными. Поэтому распоряжаться этими ограниченными ресурсами компания должна наиболее эффективно для того, что бы эти ресурсы сохранить и приумножить. Управлять финансовыми ресурсами легче, когда известно как эти ресурсы упорядочены и организованы.

Если провести аналогию, финансовые ресурсы можно сравнить с энергетическими ресурсами<sup>1</sup> производства. На производстве имеют место генерирующие мощности — центры доходов, и потребители энергии, различное оборудование — центры расходов (затрат). Соблюдение баланса генерирующих и потребляющих мощностей и своевременный подвод (отвод) энергии позволяет производственным процессам функционировать в заданном режиме и стабильно выпускать продукцию. Финансовая структура компании позволяет определить

<sup>1</sup> В настоящее время довольно широко распространено мнение, что деньги — это концентрированная энергия. Данное предположение находит свое подтверждение в экономической науке, широко обсуждаются проекты перехода валют на «энергетический стандарт». Обусловлено это тем, что в каждом звене технологической цепочки создания любого продукта (от проектирования до утилизации) обязательно присутствует потребление энергии.

«В будущем единой мировой валютой будет килловатт-час», писатель-фантаст Артур Кларк (многие научные предвидения А. Кларка уже стали реальностью). Действительно 1 джоуль энергии — он и в Африке 1 джоуль.

финансовую мощность каждого подразделения, как центров дохода или расхода, что служит основой для оптимизации всей финансовой деятельности компании, выявления и ликвидации «паразитных» мощностей, а это в свою очередь положительно влияет на функционирование бизнес процессов компании.

Основой для определения финансовой структуры является *организационная структура* компании, на базе которой нужно проанализировать схему финансовых потоков компании. При всем многообразии вариантов классификации можно выделить **три основные группы структурных подразделений** (все остальные виды структурных подразделений в конечном счете можно отнести к одной из этих трех групп, хотя компания может использовать ту классификацию, которая удобнее в конкретных условиях):

- центры финансовой ответственности (ЦФО);
- центры финансового учета (ЦФУ);
- места возникновения затрат (МВЗ).

Как правило, выделение ЦФО более характерно для компаний с *дивизиональной* организационной структурой или холдингов, а ЦФУ и МВЗ свойственны *линейно-функциональным* организационным структурам. Хотя жесткого разделения здесь нет.



**Центр финансовой ответственности** — объект финансовой структуры компании, который несет ответственность за все финансовые результаты: выручку, прибыль (убытки), затраты. Основное назначение любого ЦФО — получение прибыли. Как правило, в качестве ЦФО выступают отдельные предприятия; дочерние фирмы холдингов; обособленные подразделения, представительства и филиалы крупных компаний; регионально или технологически обособленные виды деятельности многопрофильных компаний.

**Центр финансового учета** — объект финансовой структуры компании, отвечающий только за некоторые финансовые показатели, например за доходы и часть затрат. В качестве ЦФУ могут выступать основные производственные цеха, участвующие в единых технологических цепочках на предприятиях с последовательным или непрерывным технологическим циклом; производственные (сборочные) цеха; сбытовые службы и подразделения.

**Место возникновения затрат** — объект финансовой структуры компании, который отвечает только за расходы. Причем не за все расходы, а за так называемые регулируемые расходы, расходование и экономию которых руководство МВЗ может контролировать. Это, как правило, подразделения, обслуживающие основные бизнес процессы.

По сути дела, определение финансовой структуры — это **определение объекта бюджетирования**. От него в последующем зависит:

- какие виды бюджетов будут использоваться;
- какие форматы и технологии бюджетирования целесообразно применять;
- какими должны быть порядок консолидации бюджетов структурных подразделений и система бюджетирования;
- каким будет порядок подготовки (регламент) отчетов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

## 6. Персонал

*Кадры решают всё!*

Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: **люди, продукты, доход**.

Действительно, при всей очевидной значимости разнородной техники и технологий во всех отраслях жизнеобеспечения нынешней цивилизации работают не деньги, не промышленное оборудование, не технологии и компьютерные программы, не мёртвое знание, запечатлённое в книгах, не инфраструктуры, а живые люди, которые всем этим управляют или приносят в это свой (ручной и умственный) непосредственно производительный труд.

<b>Персонал</b>	<i>это уникальный ресурс; — совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении компании и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей и перспективного развития.</i>
-----------------	---

С точки зрения организационного менеджмента сотрудники воспринимаются как функции, должности, нечто взаимозаменяемое и проектируемое с системных позиций. Хотя сквозь призму этого подхода не разглядеть лица конкретного человека, но именно это обстоятельство даёт возможность уйти от человеческой уникальности, неповторимости и приблизиться к стандартности, закономерности, повторяемости. С точки зрения личностного подхода каждый человек — уникальное существо со своим неповторимым внутренним миром, ценностями и устремлениями. О том, как объединить эти два подхода мы поговорим ниже.

Ранее говорилось, что **система процессов производства продуктов** диктует распределение функциональной нагрузки по подразделениям, обязанности и полномочия персонала и руководителей этих подразделений, а так же обуславливает функциональную структуру. Однако, не следует забывать, что функциональная система может войти в противоречие с имеющимся в распоряжении компании персоналом.

Такого рода различия могут быть обусловлены реальными объёмами соответствующих работ, наличием или отсутствием кадров необходимой профессиональной подготовки, возможностями финансирования. Проистекая из специфики работы компании в **определённых** условиях, они выражаются в том, что:

- в компании может иметь место разделение должностей там, где абстрактно-возможная штатная структура предусматривает наличие одной специализированной должности;
- вместо нескольких желательных в абстрактно возможной структуре специализированных подразделений в действительности может работать только одно подразделение, несущее те же функции (или может работать даже один человек).

Учитывая уникальность ресурса персонала, и не забывая о технологически обусловленной системе процессов производства продуктов (включая и взаимодействие со смежниками и субподрядчиками), руководство компании обязано думать о том:

- какие именно из всего множества видов деятельности и профессий являются ключевыми для достижения компанией успеха в обозримом будущем;
- кто из приходящих и уже работающих в компании **сотрудников персонально** способен освоить эти виды деятельности на высочайшем профессиональном уровне (либо уже владеет ими) для того, чтобы в обозримой перспективе:

- возглавить руководство подразделениями компании, целевыми программами и направлениями работ, компании в целом в качестве профессиональных управленцев;
- кто, будучи **подчинёнными сотрудниками**, и сохраняя этот статус и впредь, войдёт в «золотой фонд»



специалистов компании<sup>1</sup>, чей высокий **профессионализм** оказывает решающее влияние на производственную культуру, техническое и эксплуатационное совершенство выпускаемой компанией продукции.

При распределении должностных обязанностей среди сотрудников, руководство компании должно учитывать принцип: личностные и профессиональные характеристики человека обуславливают **реальный** функционал поста, а не наоборот (хотя в идеале мы стараемся найти человека, отвечающего требованиям квалификации работ поста). Если человек не подходит к своей должности, не пытайтесь изменить человека — измените должность.

В случае, если компания не разработала «Стратегию компании», в которой должен быть освещён и вопрос о кадрах и соответственно которой она могла бы вести поиск готовых специалистов на стороне, организовывать подготовку и переподготовку сотрудников компании, анализировать перспективные потребности в резервировании и пополнении управленческого корпуса и «золотого фонда» специалистов компании, исходя из сложившейся возрастной, половой, профессиональной и социальной структуры персонала, решение вопросов кадрового обеспечения и управления персоналом будут весьма затруднены.

Но чтобы понять, как решать задачу формирования кадрового корпуса компании на перспективу, необходимо осветить вопросы взаимосвязи кадрового состава и процесса управления компанией на продолжительных интервалах времени.

Для эффективной работы персонала необходимо создание в коллективах нравственно-психологической атмосферы, мотивирующей добросовестный единоличный (индивидуальный) и коллективный труд. Это так, поскольку в сложившейся ныне нравственно-психологической атмосфере, будучи лишённым инициативной добросовестной поддержки окружающих, всякий личный профессионализм оказывается бесплодным вне зависимости от того, каким высоким он бы ни был и к какой области деятельности он бы ни принадлежал.

Без разрешения проблемы воссоздания нравственно-психологической мотивации к добросовестному труду в КОЛЛЕКТИВАХ невозможно никакое общественное строительство: ни строительство коммунизма, ни строительство капитализма.

Соответственно наиболее разрушительным по отношению ко всякому коллективному делу является принцип руководства компании и его подразделениями, выражаемый общеизвестными поговорками: «я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак», «инициатива наказуема»<sup>2</sup>. Если такого рода психологическая атмосфера царит и поддерживается в коллективе «паханскими» и барскими замашками высших руководителей компании, то фирма обречена влачить жалкое существование вследствие того, что на ней выстраивается иерархия истинных дураков и прикидывающихся дураками «умников», порождающая должностную некомпетентность и саботаж на всех уровнях её управления.

Нельзя отождествлять компанию и её топ-менеджмент (хозяев): руководитель принял ошибочное решение, а в результате обанкротилась фирма. Спрашивается, почему фирма нежизнеспособна, если «эффективный собственник» посадил туда директором некомпетентного, но знакомого, родственника или просто нужного человека? Почему за ошибки и безграмотность одних (руководства) вынуждены расплачиваться другие (персонал)? Кстати, ныне эта ситуация весьма распространена: урезание зарплат персонала для компенсации потерь компании, понесённых из-за **управленческого брака** её некомпетентного руководства. А оно таки некомпетентно, если компания оказалась в тяжёлом положении. Руководитель, как правило, крайне редко способен признать (даже мысленно) за собой авторство возникающих проблем. Подчинённые — это да, это они всегда виноваты во всём. Капризы рынка и некомпетентность правительства — это само собой, никто не спорит, об этом в любой газете пишут. Такой вот синдром руководителя, непогрешимого и всезнающего.

<sup>1</sup> В широко известном фильме «Москва слезам не верит» один из главных героев Гоша, он же Гога, он же Жора, — Георгий, как явствует из эпизода с пикником («днём рождения») принадлежит именно к этой категории не-руководителей, составляющих «золотой фонд» специалистов некоего научно-исследовательского института, без которых в нём вся высокая наука зачахнет.

<sup>2</sup> В культуре Запада этот стиль общественного самоуправления в жанре «чёрного юмора» описывается «законами Мэрфи». Настоящая же работа посвящена тому, как вырваться из-под власти этих законов.





## **Глава III СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

1. Организация управления
2. Административная структура компании
3. Управленческие подразделения компании
4. Управленческая документация
5. Коммуникации
6. Бюджетирование
7. Стратегия компании
8. Корпоративный дух (эгрегор)

# 1. Организация управления

*Поменьше административного духа в деловой жизни, побольше делового духа в административной жизни.*

## 1.1 Архитектура системы управления

В процессе управления компания и её часть — система управления — образуют структуру, подчинённую вектору целей. Качество управления обеспечивается при этом двумя факторами:

- **архитектурой структуры**, т.е. функциональной нагрузкой её элементов (включая каналы коммуникаций) и упорядоченностью (организацией, иерархией) элементов в структуре;
- функциональной пригодностью самих элементов, входящих в структуру, для осуществления возлагаемых на них функций (своего рода «квалификационным» уровнем элементов).

Ошибки в построении структуры могут свести практически на нет высокую функциональную пригодность элементов структуры; поэтому при функционально пригодных (хороших в этом смысле) элементах, образующих структуру, ошибка управления тем не менее, будет вне допустимых пределов.

При разработке архитектуры системы управления компании необходимо учитывать, что компания представляет собой производственно-хозяйственную, социальную, экологическую систему. Такое определение объекта управления означает, что:

- 1) система управления компанией имеет многоцелевой характер;
- 2) цели управления имеют различную природу (производственную, экономическую, социальную, экологическую и техническую);
- 3) результатом деятельности предприятия являются эффекты различной природы, характеризующие степень достижения целей;
- 4) в системе управления необходимо осуществлять постоянное слежение за изменением целей и корректировать целеустремленность объекта управления;
- 5) ошибки в постановке целей неизбежно приведут к нарушению паритета целей и неоправданному расходу ресурсов;
- 6) развитие компании, как и производство продукции, является постоянным процессом и осуществляется в интересах достижения всего вектора целей;
- 7) корпоративные стандарты, регламентирующие систему управления и управленческие отношения, должны активно способствовать достижению объективных целей компании.

**Система управления**<sup>1</sup> компании, как по составу, так и по структуре, формируется на основе **системы процессов производства** продукта (*хотя и видится иначе*). Эта система нанизывается на систему производственных процессов (функциональную структуру) и поддерживает их стационарный режим, своевременно реагируя на возможные отклонения. Помимо этого компания вынуждена поддерживать взаимодействия с внешней средой, стимулировать благоприятные условия во внешней среде для компании и своевременно реагировать на различные аспекты среды, *результат*, — дополнительные звенья (посты, подразделения и т.д.) в системе управления.

На достаточно больших предприятиях:

- ⊕ **Организация управления** — это построение **системы управления** и поддержание её в работоспособном состоянии, в частности воспроизводство стандартов управления и организационное проектирование;
- ⊕ **Администрирование (управление)** — это процесс, протекающий в **системе управления**, несомый ею.

<sup>1</sup> Частью системы управления является административная (управленческая) структура.

**Система управления** — инструмент руководства компании для достижения поставленных целей, путем воздействия на **объект управления**, при отклонениях процессов и производимых продуктов от заданного значения (по количеству, качеству и себестоимости), под влиянием внутренних изменений в компании и под влиянием внешних воздействий.

**Система управления** представляет собой созданную до начала процесса управления, совокупность:



- 👉 **административной структуры;**
- 👉 **бизнес процессов управления;**
- 👉 **управленческой документации;**
- 👉 **коммуникаций;**
- 👉 **системы контроля и мотивации, а также**
- 👉 **внештатных рабочих групп,**
- 👉 **стратегии компании; и**
- 👉 **корпоративного эгрегора.**

Устойчивость и качество процесса управления обеспечиваются архитектурой системы управления, которая остается стандартной (неизменной) в процессе управления и наличием внештатных рабочих групп, которые формируются по мере необходимости и могут формироваться для разрешения непредусмотренных форс-мажорных обстоятельств либо задач развития. В задачу рабочих групп входит выработка возможных управленческих решений, которые в свою очередь должны реализовываться административной структурой.

Система управления позволяет заранее предусмотренным — стандартным — образом реагировать на изменения во внешней среде и во внутренней организации объекта управления, а так же на изменения, вызванные самим процессом управления.

## 1.2 Стандарты управления

Кроме системы **бюджетирования**, одной из функций, которой является соединение различной операционной деятельности в компании в единую производственно-финансовую систему, роль такого рода «клея», объединяющего множество *частных функций* в одну целостность, выполняет корпоративная культура в целом, и в частности, — поддерживаемая в компании **система стандартов**.

В *системе управления компании* в процессе функционирования всегда имеет место большое число периодически повторяющихся функций, процессов и действий по принятию управленческих решений. При этом, как правило, существует масса разнообразных вариантов реализации одного и того же управленческого решения, процесса и множество всевозможных принципов и подходов к принятию аналогичных управленческих решений. В таких условиях, самопроизвольно и постепенно начинается формирование неких типовых моделей поведения системы управления — так называемых стандартов «де-факто». При этом не всегда стандарты «де-факто» фиксируют желаемые для собственников и администрации компании свойства системы управления.

Период формирования таких стандартов может быть очень длительным, в ходе которого поведение системы управления компании при отсутствии типовых моделей будет характеризоваться сильным разбросом параметров своего функционирования. Другими словами, в одних и тех же ситуациях при равных условиях система управления может функционировать по-разному, часто непредсказуемо и далеко от наиболее эффективного варианта.

В соответствии с указанным, существует необходимость в оказании целенаправленных воздействий на процесс формирования стандартов управления в компании (управлять стандартизацией системы управления) посредством разработки, внедрения и использования неких оптимальных стандартных принципов, процессов, функций и инструментов управления.

С другой стороны, процессы, связанные с развитием компании, существенно актуализируют вопросы повышения управляемости децентрализованными, пространственно-

### А.С. Кравченко Модель организации управления компанией

распределенными подразделениями (дочерними компаниями, филиалами, представительствами). Уже сейчас многие крупные компании формируют и распространяют единые принципы ведения бизнеса, планирования и отчетности; стандартные требования к персоналу и шаблонные управленческие технологии, часто зафиксированные в корпоративных информационных системах.

Ощутимым преимуществом де-факто стандартов является относительная безболезненность их внедрения и использования, поскольку данный процесс реализуется постепенно (эволюционно). Однако процесс развития стандартов де-факто является неуправляемым со стороны администрации компании и может часто фиксировать нежелательные для руководства модели поведения компании, кроме того, период формирования таких стандартов достаточно длителен.

Поэтому существует потребность в воздействии на процессы воспроизводства стандартов управления через непосредственную их разработку.

Обыденное сознание часто отождествляет стандартизацию и унификацию и, стремясь к разнообразию, составляющему проявление красоты реальной жизни, возражает против стандартных решений разного рода во многих отраслях деятельности. Однако,

По существу же лучший стандартизатор — Бог: около ста элементов Периодической таблицы создают основу всему многообразию, которое мы видим в жизни. И всё многообразие это — комбинаторика стандартных элементов и решений на разных иерархических уровнях.

Решение большинства задач, которые возникают в жизни компании, организация производства большинства продуктов в сфере деятельности компании, вполне могут быть решены комбинацией стандартных методов, это не требует ни привлечения дополнительных ресурсов, ни дополнительного обучения персонала.

Система стандартов позволяет согласовать деятельность различных подразделений, задать единые для всех требования к ее осуществлению, а так же формирует условия постоянной воспроизводимости этой деятельности с заданным результатом. Другими словами продукты производятся компанией СТАБИЛЬНО.

В то же время стандарт в зависимости от его уровня может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на систему управления компании. Корректность выбора и установления уровня стандарта может повлечь различные эффекты в компании, и не любой стандарт управления имеет положительное действие, более того **неверное установление стандартов** может быть *опасным для компании*. Нельзя «занижать» требования в стандартах.

### **1.3 Стандартное управление**

Администрирование тоже имеет свою типовую технологию, т.е. стандартный процесс по решению различных вопросов, возникающих в процессе работы.

**Администрирование (управление)** — это процесс, в котором рассматривается, как организовать или создать для какой-либо производственной деятельности следующие условия (или исправить недочёты в этих условиях):

- производственные площади;
- оборудование, материалы и инструменты;
- согласованное движение потоков (материальных, информационных, финансовых);
- скоординированную деятельность персонала;
- линии коммуникации; и так далее,

с тем, чтобы создавать **продукт** в нужном количестве, заданного качества и себестоимости, а также обеспечить оптимальную устойчивость этой деятельности.

**Процесс администрирования (управления)**, представляет собой адресное распространение функционально ориентированной информации по элементам управленческой структуры, *неизменной в процессе управления.*

СТАНДАРТНОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ означает, что применяется обычный порядок действий, который соответствует стандартам компании.

*Например. Правильный способ завести автомобиль существует. Вы проверяете, есть ли в баке бензин, стоит ли автомобиль на нейтральной передаче. Вы включаете стартер, поворачивая ключ зажигания. Подаётся бензин, и автомобиль заводится. Если изменить эту последовательность. Например, если автомобиль был на первой передаче, то он дернется и заглохнет. Тем не менее, автомобиль не заводится, и тогда вызывают механика. И механик обнаруживает, что либо нет топлива, либо не было включено зажигание.*

Точно так же обстоят дела с любой стандартной ситуацией, которая у вас возникает в процессе работы, общения и т.д. Для нее тоже существует какая-то четко определенная, типовая последовательность действий для решения возникшей проблемы, определенного рода стандарт.

Существует способ сделать что-либо правильно. Правильные способы, которыми что-либо делается, называются ТЕХНОЛОГИЕЙ (алгоритмом). И самое главное, что этот способ четко определен и при соблюдении у каждого приводит к желаемому результату.

Для того чтобы различные сферы деятельности и подразделения компании, могли нормально существовать и развиваться, они должны иметь свою какую-то своеобразную технологию. А кроме этого, все должны знать эту технологию и ПРИМЕНЯТЬ. Примером может служить закон. Это тоже технология, принятая государством.

Для того чтобы быть хорошим руководителем или сотрудником, необходимо знать, как правильно делать что-то, быть способным применять то, что знаешь, и добиваться выполнения этого, быть способным исправить нарушения и вернуться к правильным действиям в стандартах.

Поскольку любая обширная сфера деятельности неизменно состоит из огромного количества отдельных действий, администрирование будет выглядеть сложным, **если только вы не научитесь рассматривать один стандарт в единицу времени и приводить его в соответствие с другими стандартами.**

Предмет управления кажется трудным только потому, что те, чья работа связана с администрированием, РЕДКО УСВАИВАЮТ ПРАВИЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ. Вместо этого они делают какие-то другие, странные вещи (из лучших побуждений), которые, когда их рассматривают в целом, складываются в бардак.

Критерием для любой системы стандартов является следующее: будет ли результатом выполнения этих стандартов слаженно работающая компания, которая производит ценный конечный продукт в нужном количестве при заданном качестве, и будет ли в результате их выполнения обеспечена устойчивость компании.

Действия в соответствии со стандартом (знание и применение наших процедур) являются общим знаменателем в каждом случае устойчивого развития подразделения или компании. Несоответствие стандарту (незнание и неприменение наших процедур) – общим знаменателем каждого случая краха.

Таким образом, если сотрудники компании, не знающие стандарт или пренебрегающие им и не применяющие его, ежедневно создают безумные ситуации, просто знайте: они пытаются завести автомобиль, приваривая крышку багажника или начищая шины!

Решение проблемы всегда и неизменно состоит в следующем: найдите стандарт, примените его и избавьтесь от всех действий, которые находятся не в соответствии со стандартом.

Обобщенный критерий эффективности администрирования должен давать возможность оценивать все виды организационных преобразований, а не только какие-то отдельные аспекты деятельности компании. Это позволяет придать всем бизнес процессам строго целевой характер и управлять компанией как единой системой.

## 2. Административная структура компании

Вопрос о формировании управленческого корпуса компании взаимосвязан с вопросом о построении его **административной структуры** и вопросом о возможностях и целесообразности её изменения в настоящее время и в обозримой перспективе. По существу:

**Вопрос о кадрах и вопрос об административной структуре компании — два взаимно обуславливающих друг друга вопроса в организации процесса управления работой компании; и в особенности — компании развивающейся, растущей.**

<b>Административная структура компании</b>	элемент системы управления, который представляет собой распределение руководящих постов в организационной структуре компании, как правило, связанных с соответствующими функциональными подразделениями или их группами.
--	--

В подавляющем большинстве случаев вопрос о планировании развития управленческого корпуса компании рассматривается в литературе вне его связи с принципами построения *административной структуры, которая представляет собой один из элементов системы управления компанией.*

А вопрос об обусловленности административной структуры компании разнородными факторами, в том числе и возможностями кадрового обеспечения клеток штатного расписания живыми людьми, обладающими необходимыми:

- **во-первых, личностными (прежде всего — нравственно-этическими) качествами и;**
- **во-вторых, профессиональными качествами<sup>1</sup>,**

— просто обходится молчанием, будто он вовсе не имеет никакого отношения к планированию, вопреки тому, что отсутствие человека — носителя определённых личностных качеств, знаний и навыков — делает неработоспособной в качестве средства управления компанией административную структуру, архитектура которой соответствует желательной стратегии (алгоритмике) управления.

Дело в том, что административная структура компании, наилучшим образом отвечающая исторически сложившимся обстоятельствам, всегда обусловлена двояко:

- **во-первых**, системой процессов производства, в которой выражается профиль деятельности компании;
- **во-вторых**, возможностями кадрового обеспечения.



И если руководители компании не чувствуют этой двоякой обусловленности и не согласуют с нею свою административную деятельность, то они в большей или меньшей степени теряют управление компанией, что влечёт за собой тот или иной ущерб как компании и её сотрудникам, так и обществу в целом.

В административной структуре компании все управленческие подразделения и руководители, поддерживающие профильную деятельность, должны быть взаимно увязаны так, чтобы в управлении компанией достигались наивысшие показатели эффективности её деятельности, заданные в «Стратегии».

<sup>1</sup> Для успешной работы в должности необходимо и то, и другое. Но приоритетность должна быть такая: нравственно-этические качества личности более значимы, чем профессионализм при рассмотрении функционирования компании на продолжительных интервалах времени.

Необходимо пояснить, что сказанное — не противопоставление «хорошего человека» «хорошему профессионалу», поскольку, **во-первых**, нет такой профессии «хороший человек», а, **во-вторых**, в исторически сложившейся культуре «хороший человек» **обязан** обладать хотя бы минимальным профессионализмом в какой-либо одной или нескольких областях деятельности.

При построении административной структуры компании, необходимо учитывать, что постоянно изменяющаяся внешняя среда приводит к повышению сложности управления. Преодоление этой сложности осуществляется несколькими путями:

- применением дивизиональных структур управления;
- декомпозицией сложных целей на менее сложные для осуществления обособленного управления;
- разделением общих функций управления на конкретные функции, по которым специализируются руководители и подразделения;
- сочетанием целевого управления по обособленным целям с функциональным управлением, для организации взаимодействия по вертикали и горизонтали;
- интегрированием целевого и функционального управления в управление по всему вектору целей, осуществляемое управляющей компанией и исполнительными директорами;
- разработкой системы корпоративных стандартов, определяющих четкую организацию управления;
- формированием в системе управления единой информационной базы, открытой для всех уровней.

С построением административной структуры связано ещё одно управленчески значимое обстоятельство, которому также необходимо подчиниться для обеспечения работоспособности административной структуры компании в качестве инструмента управления. Дело в том, что, хотя управленческое решение может вырабатываться и приниматься к исполнению как единолично, так и коллективно, но:

**При проведении в жизнь любого принятого к исполнению решения ответственность<sup>1</sup> за его выполнение может быть только персональной и ЕДИНОЛИЧНОЙ.**

И персонально принятая *единоличная* ответственность — помимо профессиональных знаний и навыков, личностных нравственно-психологических и этических качеств — *должна быть обеспечена как объективными возможностями выполнения решения, так и предоставленными руководителю должностными полномочиями, позволяющими воплотить в жизнь объективные возможности.*

Казалось бы здесь нет предмета для обсуждения, поскольку очевидно и общепринято, что во всяком подразделении может быть только один начальник, который, естественно, и несёт персональную единоличную ответственность за деятельность этого подразделения перед вышестоящими руководителями.

Но в практике управления компаниями осуществление принципа персональной единоличной ответственности состоит не в том, чтобы во главе всякого подразделения поставить одного-единственного начальника, а в том, как работы, в совокупности составляющие профильную деятельность, распределить между подразделениями компании (т.е., как блокам профильной деятельности поставить в соответствие подразделения компании и управленчески связать подразделения друг с другом).

Иными словами осуществление принципа персональной единоличной ответственности состоит в *заблаговременном (упреждающем событиях) нахождении работоспособного ответа на вопросы:*

- что именно включить в функциональную нагрузку каждого подразделения (какие именно функционально специализированные подразделения необходимы для поддержки работ по профильной деятельности);
- как и чем обеспечить возможности несения подразделениями возлагаемой на каждое из них функциональной нагрузки (необходимые ресурсы);

---

<sup>1</sup> **Ответственность** можно только принять, взять, но ответственность нельзя возложить или делегировать и тем более назначить. Назначить можно обязанность. Это действительно так, человек занимая должность, ДОБРОВОЛЬНО брёт на себя и ответственность, насильно его на должность не ставят, а если и ставят, то необходимо понимать, что никакой ответственности НЕТ, что бы нам ни казалось. Ещё одно важное обстоятельство, ответственность снять с себя гораздо сложнее, чем принять, а иногда и не возможно, чему соответствует пословица «Назвался груздем – полезай в кораб».

- как связать подразделения друг с другом так, чтобы должностные полномочия их руководителей и сотрудников соответствовали профильной деятельности, а административная структура, *получив кадровое насыщение*, стала бы одним из результативных элементов системы управления компанией.

Поскольку во главе всякого подразделения действительно может стоять только один единственный начальник, то в *разрешении названных проблем на практике* и состоит искусство распределения персональной единоличной ответственности за дело в целом и за его составляющие.

К распределению персональной единоличной ответственности, должностных обязанностей и полномочий руководителей подразделений необходимо подходить, начиная не от административной структуры, уже как-то сложившейся в компании или избранной в качестве образца для подражания, а **к административной структуре — для обеспечения её соответствия требованиям настоящего времени и обозримой перспективы — необходимо идти двумя путями ОДНОВРЕМЕННО**, начиная:

- от выявления системы процессов производства, т.е. от образующих их во взаимосвязи друг с другом рубежей дискретного контроля по факту «выполнено — не выполнено»;

- от наличествующих кандидатур на занятие *должностей руководителей подразделений (прежде всего)* в предполагаемой административной структуре.

Следует так же отметить, что количество административных постов, как правило, больше количества функциональных подразделений. Это обусловлено тем, что одному руководителю могут подчиняться несколько подразделений, в которых, в свою очередь, есть руководители. Поэтому следует различать функциональную и административную структуру компании или ее бизнес единиц.

### 3. Управленческие подразделения компании

*Он делал непонятно что, но делал это отлично.*

Если бы производство в компании носило бы разовый эпизодический характер в соответствии с невесть откуда взявшейся производственной программой, то в организационной структуре можно было бы ограничиться только производственными подразделениями и службой главного диспетчера, координирующей их работу.

Однако потребность компании в устойчивом ведении производства на протяжении длительных интервалов времени, включающих в себя выполнение множества производственных программ и обновление ассортимента выпускаемой продукции, требует решения ряда задач, не имеющих непосредственного отношения к функциям службы главного диспетчера — управлению продвижением заказов по стадиям технологического процесса и управлению технологическими процессами в производственных подразделениях.

Но поскольку такого рода обслуживающие задачи, суть которых лежит вне производственного процесса, относятся к более ранним этапам полной функции управления компанией в целом, чем управление непосредственно производством, то они доминируют над производством в том смысле, что участники производства как такового (а также и потребители продукции) оказываются в зависимости от того, насколько успешно эти задачи ставятся и решаются руководством компании.

При этом задачи такого рода не обусловлены характером производства (т.е. профилем деятельности компании), а обусловлены макроэкономическими факторами, культурой общества и его образом жизни. В соответствии с названными обстоятельствами необходимость непрестанной постановки и решения такого рода задач в процессе управления компанией приводит к тому, что организационная структура необходимо включает в себя подразделения непроизводственного характера.

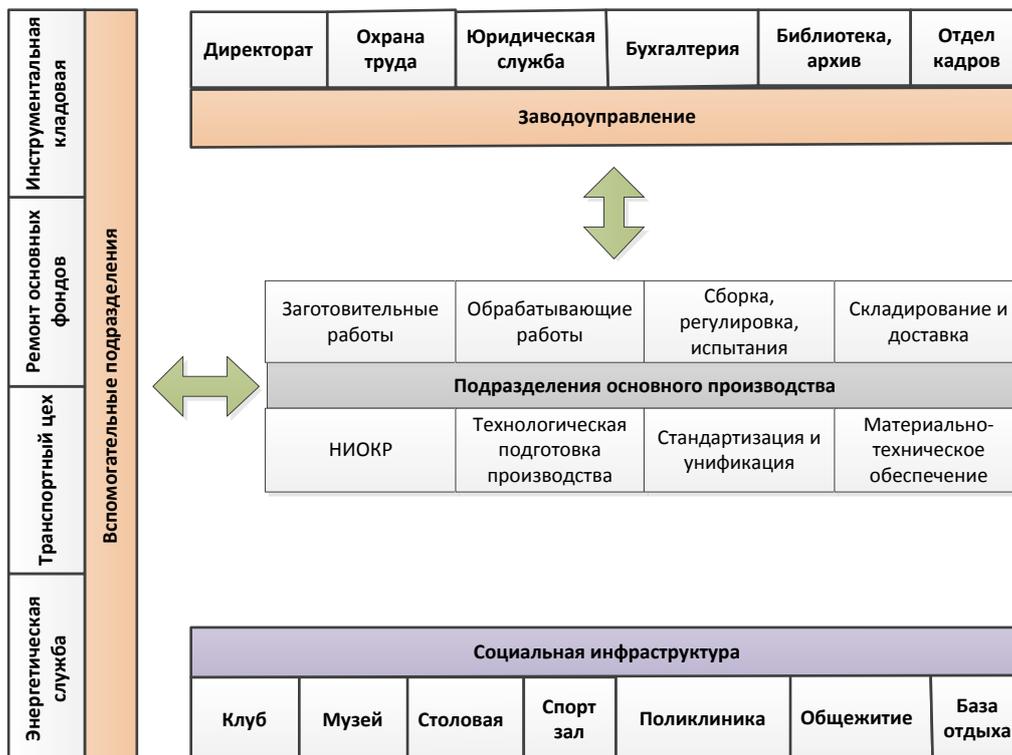


Рисунок 3.1 — Непроизводственные подразделения компании.

Подразделения непроизводственного характера разделяются на три категории:

- функционально специализированные подразделения непроизводственного характера образующие структуру, которая несёт алгоритмику управления компанией в целом (на многих предприятиях эта структура называется «заводоуправление», и далее мы будем пользоваться этим термином, подразумевая именно этот смысл);

- кроме подразделений, непосредственно осуществляющих процесс управления компанией в целом, некоторая часть непроизводственных подразделений несёт разного рода функции, вспомогательного (обеспечивающего) характера по отношению к заводууправлению и производству (опытному и коммерческому): это — склады, транспорт, охрана, подразделения, поддерживающие работоспособность инфраструктур компании, осуществляющие уборку и благоустройство территории и помещений и т.п.;
- подразделения, осуществляющие социальное обслуживание сотрудников компании, и занимающиеся сохранением истории и культуры компании.

Т.е. непроизводственные подразделения образуют группы, которые могут быть названы: **управленческая, вспомогательная и социальная.**

Поскольку функции этих непроизводственных подразделений обусловлены не профилем компании (системой процессов производства продукции), а общими для множества организаций макроэкономическими и социальными факторами, то перечни подразделений непроизводственного характера для разных компаний (в том числе и для предприятий разных отраслей) во многом совпадают.

Имеется в виду то обстоятельство, что директорат, бухгалтерия, отдел кадров, *службы информационной поддержки (библиотеки, архивы)* и т.п. — чисто управленческие подразделения — наличествуют в структуре подавляющего большинства компаний вне зависимости от того, к каким отраслям они принадлежат, чем и на основе каких технологий они занимаются. Хотя сами по себе названные и прочие чисто управленческие подразделения бесполезны, но без них реально ни один достаточно сложный технико-технологический производственный комплекс оказывается неработоспособным.



Управленческие подразделения компании сосредотачивают свою деятельность на двух главных направлениях:

- поддержание функционирования внутренних процессов компании, под действием внешних факторов, внутренних изменений в компании, а так же в результате самого управления;
- обеспечение благоприятного окружения для компании во внешней среде, осуществляя сильное воздействие на процессы во внешней среде и реагируя на изменения факторов внешней среды.

В результате действий руководства компании прилегающая часть внешней среды должна становится всё более благоприятным, управляемым и предсказуемым окружением, рукотворным «оазисом», защищающим от внешних невзгод. В качестве основных элементов благоприятного окружения целесообразно рассматривать т.н. «заинтересованные стороны», грубо говоря, «крыша» в госадминистрации, свой человек в налоговой, прикормленный чин в милиции, надёжный поставщик, лояльный персонал, без лишних слов кредитующий банк. Чем лучше отлажены отношения с этими элементами и чем надёжней они работают на вашу пользу, тем устойчивей положение компании.

Из-за влияния неопределенности во внешней среде **благоприятное окружение** не может быть устойчивым сколько-нибудь длительное время, поэтому его нельзя создать и на

том успокоиться. В частности, на управление теми же элементами среды претендуют и другие люди, что усиливает влияние неопределенности. Поэтому при совершенствовании компании нужны не решения на все случаи жизни, а умение их быстро находить в нужное время и нужного качества. Зачастую это умение формализуется в виде свода процедур и т.п. Хотя, конечно, многообразие случаев столь велико, что гораздо надёжней располагать методологией, позволяющей на основе некоторых общих правил и принципов создавать необходимые процедуры «здесь и сейчас» с минимальным перебором вариантов.

К числу такого рода общеуправленческих задач по отношению к компании в целом относятся:

- разработка «Стратегии компании»;
- поддержание коммерческих и в целом деловых взаимоотношений с заказчиками и поставщиками;
- юридическое обеспечение внешней и внутренней деятельности компании;
- разработка долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных и текущих планов ведения НИОКР, коммерческого производства, строительства сооружений, развития и обновления производственно-технологической базы и информационно-алгоритмического обеспечения деятельности;
- поддержания в работоспособном состоянии инфраструктур компании, зданий, оборудования;
- организация и ведение бухгалтерского учёта;
- кадровая политика;
- политика социального обеспечения и защищённости сотрудников и членов их семей и т.п.

Соответственно по отношению к каждой задаче обслуживающего производства характера можно получить свой перечень функционально специализированных подразделений со своими (по характеру их деятельности) «диспетчерскими службами» (хотя исторически сложилось так, что в системе управления компаний за ними закрепились иные названия).

При этом модели решения разных задач непроизводственного характера могут содержать одинаковые — общие — компоненты<sup>1</sup>, что способно породить в организационной структуре дублирующие друг друга подразделения, работающие под руководством разных вышестоящих начальников. Если это происходит, то неизбежно приводит к неоднозначности информации, характеризующей состояние одних и тех же дел в компании, что управленчески недопустимо. Наличие же одного единственного функционально специализированного подразделения, решающего такого рода общие задачи, требует организации особого рода управления им, поскольку де факто в русле решения разных задач оно должно работать на разных внешних по отношению к нему руководителей, курирующих решение каждой из задач.

Если такого рода подразделение оказывается в подчинении у какого-то одного из вышестоящих руководителей, в круг компетенции которого не входят **ВСЕ без исключения** задачи, в решении которых должно участвовать это подразделение, то кураторы прочих задач оказываются не властны над решением своих задач, т.е. объективно не могут исполнять возлагаемые на них должностные обязанности.

Такого рода ситуации должны выявляться, а оказавшиеся в них подразделения должны образовывать особую категорию подразделений, подчиняясь непосредственно либо аппарату руководителя компании, либо тем должностным лицам, кто курирует решение всех без исключения задач, в решении которых участвует каждое из такого рода подразделений.

Хорошая организация управления компанией в целом и во всех его структурных подразделениях предполагает, что один и тот же руководитель какого-то из подразделений не должен получать по разным тематически специализированным спускающимся к нему «вертикалям власти» взаимно исключаящих друг друга распоряжений вышестоящих руководителей.

---

<sup>1</sup> Например, такое может иметь место в деятельности бухгалтерии и планово-экономических служб.

## 4. Управленческая документация

*Если на клетке слона прочтёшь надпись «буйвол»,—  
не верь глазам своим!*

Развитие и поддержание в заданном режиме работы компании, в современных условиях, невозможно осуществлять без включения в общую систему управления — управленческой документации. Сущность управленческой документации состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности.

Основными целями управленческой документации компании, которая составляет элемент системы управления, являются следующие:

**Сообщение информации**

- инструмент для передачи и переноса информации.

**Подтверждение соответствий**

- обеспечение свидетельств того, что ранее запланированное было в действительности выполнено.

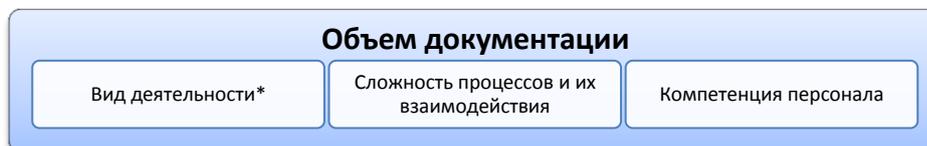
**Распространение знаний**

- передача и сохранение опыта, накопленного компанией. Типичным примером являются стандарты компании, которые могут быть использованы как основа при разработке и проектировании новой продукции и направлений работы, так и в целях обучения нового персонала.

Организация документации должна соответствовать системе процессов, функционирующих в компании. Однако, может применяться и любая другая организация, отвечающая потребностям компании, при решении нестандартных ситуаций.

Характер и глубина документации должны отвечать требованиям, установленным законами и регламентами, потребностями и ожиданиями клиентов и других заинтересованных сторон, а также потребностям компании.

Объем документации организации может отличаться у разных процессов в зависимости от факторов, приведенных на рисунке 4.1.



\* Например, работа с деревом и работа на атомной станции требует разной глубины документирования. Рисунок 4.1 — Факторы, влияющие на объем документации.

Основные требования к документации приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1. Требования к документации.

Требование	Пояснение
<b>Комплексность</b>	Документация должна охватывать все аспекты (организационные, экономические, технические, правовые) деятельности, связанные с управлением организацией и обеспечением качества.
<b>Системность</b>	Документация должна быть строго взаимоувязанной, хорошо структурированной и распределенной по уровням управления. Она должна давать четкое представление как о системе управления в целом, так и об отдельных ее элементах.
<b>Полнота</b>	Документация должна давать исчерпывающее представление обо всех процедурах и процессах, а также о достижении требуемого качества. При этом объем документации должен быть оптимальным, т.е. достаточным для практических целей.
<b>Не противоречивость</b>	Документация должна по содержанию соответствовать требованиям нормативных документов, международных стандартов или другим требованиям документации более высокого уровня, если такая имеется в заданной области.
<b>Идентификация</b>	Документация должна иметь соответствующие обозначения и номера, позволяющие установить принадлежность каждого документа к определенной части системы управления и/или подразделению-разработчику, и/или процессу.
<b>Аутентичность</b>	Документ принадлежит к тому виду и типу, который в нем заявлен. Документ разработан лицом, которое его действительно разработало и прислало.
<b>Доступность</b>	Документация должна быть доступной для пользователей.
<b>Актуальность</b>	Документация должна оперативно отражать все изменения условий функционирования процессов в целом и отдельных их элементов.
<b>Четкость</b>	Документация должна быть четкой, датированной и понятной ее пользователям.

Документация может быть в любой форме или на любом носителе, например как показано на рисунке 4.2.



Рисунок 4.2

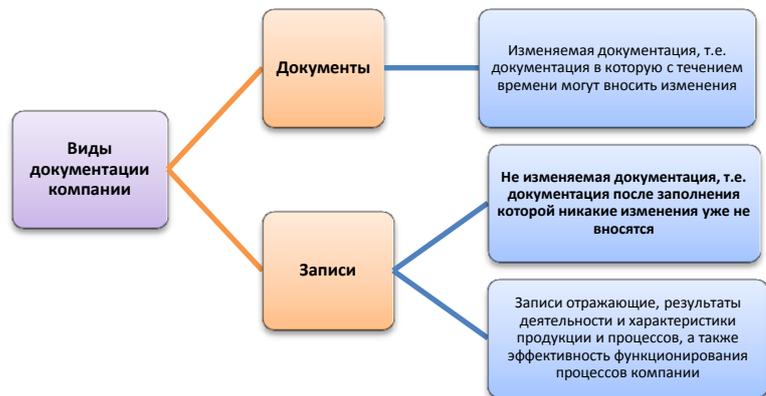


Рисунок 4.3.

На рисунке 4.3 показано деление документации компании по видам документации.

По характеру воздействия управленческая документация делится на:

- **организационную** и
- **распорядительную.**

Организационная документация основана на типовых ситуациях, а распорядительная относится большей частью к конкретным ситуациям. В организационной документации не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. В распорядительной документации указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

К организационной документации относятся:

- устав компании;
- положение о предприятии;
- стандарты предприятия;
- положения о подразделениях;
- инструкции;
- нормативы.

К распорядительной документации относятся:

- приказы;
- распоряжения;
- предписания;
- заключения.



По уровню управления документация компании подразделяется на несколько уровней. Причем документы более низкого уровня не могут отменять либо противоречить положениям документов более высокого уровня. Эта структура облегчает рассылку, поддержание и понимание документации.

Необходимость документирования деятельности и документооборота — ещё одна причина, обязывающая к тому, чтобы **система управления** обладала архитектурой, соответствующей и потребностям управления как такового и потребностям ведения деятельности компании, поскольку в документообороте информация распространяется соответственно тому, как это предусматривает система управления.

Безусловно, если управленческая документация содержит вздорные требования к организации взаимодействия руководителей и персонала (например, в должностных инструкциях), то жизненная практика не примет этот административный бред. «Положения о ...» и должностные инструкции будут лежать на полках, а руководители подразделений и сотрудники будут выстраивать систему личных взаимоотношений, на основе которой и будут работать.

Конечно, хорошо, если в компании складывается система личностных товарищеских взаимоотношений —

*руководителей подразделений,  
сотрудников друг с другом,*

позволяющая быстро и эффективно без документирования и документооборота выявлять и разрешать многие проблемы, а также вести дело. Но современное производство, характер взаимодействия с внешней средой таковы, что без документирования и документооборота они невозможны, поскольку требуют ознакомления с одной и той же информацией:

- разных людей,
- в разное время,
- подчас вне возможностей прямого личностного общения.

Такого рода потребности в информации участников дела в состоянии обеспечить только управленческая документация и документооборот.

Если несоответствие управленческой документации вызвано в следствии *организационной* дефективности системы управления, то люди могут хорошо работать только, если они своими силами и на основе хороших личностных взаимоотношений и *доверия* успешно преодолевают систему организации управления и профильной деятельности, сложившуюся в компании<sup>1</sup>. При этом неизбежно, что почти все они расценивают как

***профессионально не состоятельных идиотов и вредителей  
руководителей компании***<sup>2</sup>,

которые создали и поддерживают управленчески дефективную систему управления.

Если же система управления не содержит дефектов такого рода (либо содержит их достаточно мало), то система личностных взаимоотношений руководителей подразделений, сотрудников всё равно складывается в коллективе. Но в этом случае система личностных взаимоотношений свободна от задачи преодолевать сложившуюся организацию работ, и потому сотрудники компании в их личной и коллективной деятельности могут эффективно работать, опираясь на систему управления и управленческую документацию.

При этом для обеспечения успешности работы коллектива на основе системы личностных товарищеских взаимоотношений управленческая документация не должна строиться в соответствии с принципом «как можно более детально описать, что и кому можно делать, а что нельзя». Иными словами, отсутствие в управленческой документации прямого предписания делать или не делать что-либо, отвечающее профилю подразделения, а так же специализации тех или иных сотрудников персонально, **не может быть основанием для отказа от выполнения каких-то работ, выполнение которых необходимо для совершенствования дела**. Если профессионализм сотрудников позволяет выполнить эти работы или их образовательный и квалификационный уровень достаточен для того, чтобы войти в эти виды деятельности и наработать в них соответствующие профессиональные навыки. Руководящие документы должны прямо указывать, что не оговорённые в них вопросы должны решаться в творчески-инициативном порядке в русле «Стратегии компании».



И так мы разобрали вопрос, что такое управленческая документация и какие цели она должна преследовать, но следует понимать, что

**ЖИВОЕ, ТВОРЧЕСКИ РАЗВИВАЕМОЕ  
ДЕЛО,**

невозможно втиснуть в параграфы стандартов, инструкций, положений и других руководящих документов, хотя управленчески грамотно составленные документы могут и должны быть внутренней скелетной основой, несущей *свободно развиваемое людьми дело*.

<sup>1</sup> Поскольку должностные полномочия подавляющего большинства из них не позволяют им изменить систему управления, то для них это единственная возможность делать дело, не опираясь на систему, а вопреки ей.

<sup>2</sup> Неизбежность такого рода оценки коллективом — ещё один стимул для руководителей к тому, чтобы задуматься о построении управленчески состоятельной системы управления.

## 5. Коммуникации

*Ошибки обнаружит во вторых экземплярах босс, когда начнет их читать.*

По общему признанию, коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности компании и представляют одну из сложных проблем управления. По существу это своего рода «нервная система» единого организма компании.

<b>Коммуникация</b> (от лат. – сообщение, передача)	<i>это процесс обмена информацией между различными личностями, социальными группами, общностями, организациями с целью передачи определенного смысла.</i>
---	---

**Коммуникация** — как форма общения двух и более субъектов контактирования — является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поэтому эффективно работающими руководителями считают тех, кто эффективен в коммуникациях, т.к. управление это информационный процесс (процесс циркуляции, преобразования и передачи информации).

Поскольку все виды управления построены на коммуникации, ее с полным основанием можно считать главным связующим процессом. От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна порождать массу проблем в компании.

### Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
- получение информации о **процессах** производства и произведенных **продуктах**;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Существует пять базовых элементов **коммуникационного процесса**:

- *Отправитель* — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- *Язык коммуникации* — понятная участникам процесса система передачи смысла(ов), например, профессиональный сленг;
- *Сообщение* — непосредственно информация о предмете взаимодействия;
- *Канал* — средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети, информационные доски);
- *Получатель (адресат)* — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Можно с уверенностью сказать; что осуществление коммуникаций — это процесс, необходимый для любого управленческого действия, в котором роль руководителя одна из важнейших. Прежде всего, руководитель должен быть хорошим психологом, который может предугадать малейшие изменения настроения сотрудника и/или коллектива. Психологический фактор — один из важнейших факторов успешных коммуникаций.

Во-вторых, руководитель должен обладать ораторским мастерством и умением убеждать. Риторика общения в развитых компаниях стоит на одном из ведущих мест в развитии коммуникаций. От умения общаться с подчиненными зависит, прежде всего, будущее компании, а вместе с ним и будущее каждого отдельно взятого сотрудника.

<b>Система коммуникации</b>	<i>элемент системы управления компанией, основным предназначением которого является поддержание процесса передачи (и сохранения) информации между сотрудниками компании.</i>
-----------------------------	--

Для организации и упорядочивания коммуникационного процесса в компании должна быть создана *система коммуникаций*, по средствам которой сотрудники и руководители могут быстро и эффективно обмениваться *сообщениями* (информацией).

Основными **средствами системы коммуникации** компании являются:

- отдел коммуникаций;
- система электронного документооборота;
- электронная почта;
- телефонные коммуникации;
- корпоративный сайт;
- компьютерная сеть компании;
- информационные доски.

### **Отдел коммуникаций (канцелярия, секретариат и т.п.)**

Данная линия коммуникации обычно находится в главном офисе компании. Предоставляемые услуги включают следующий перечень:

- обработка почты;
- переадресация телефонных звонков;
- обеспечение бумажного документооборота;
- другие услуги коммуникации.



Работа отдела коммуникаций построена по принципу почтового отделения: в определенном месте расположены корзины каждого структурного подразделения для входящей корреспонденции (внешней и внутренней). На каждой корзине наклеен ярлык с названием отдела и номерами кабинетов. Также есть одна общая корзина для исходящей корреспонденции внешним организациям.

Функциями отдела коммуникаций являются прием, проверка, регистрация и распределение по корзинам коммуникационного центра сообщений. Также в задачи отдела коммуникаций входит доставка корреспонденции сотрудникам (в их корзину «Входящие»), а также выемка корреспонденции из их корзины «Исходящие». В зависимости от получателя сообщения кладется либо в корзину для исходящей корреспонденции компании либо в корзины отделов, сотрудникам которых корреспонденция предназначена.

### **Система электронного документооборота (СЭД)**

СЭД это электронная программа для:

- внутреннего документооборота;
- ведение учета и отчетности;
- построение структуры компании;
- обмена сообщениями;
- согласования и утверждения управленческой документации;
- других целей.

СЭД позволяет легко и быстро получить доступ к нужной информации.

Необходимость доступа к данной программе определяется непосредственным руководителем сотрудника, который подает заявку администратору программы. При этом руководитель должен указать какой необходим уровень прав для сотрудника, то есть, к каким задачам он должен подключиться и к какой информации может иметь доступ. Каждому сотруднику присваивается свой пароль, под которым он заходит в программу и производит действия согласно его должностным обязанностям. Каждый пост в компании имеет свои права доступа для работы в СЭД с определенными модулями программы.

### **Электронная почта**



Наиболее распространенная программа для управления электронной почтой — Outlook — это программа, предназначенная для внутренней и внешней переписки, отправки внутреннего документооборота и сообщений. В компании может применяться любая другая аналогичная программа.

Каждому сотруднику компании, работающему с компьютером присвоена определенная учетная запись. Каждой учетной записи соответствует определенный электронный адрес. Используя эту учетную запись, электронный адрес, сотрудник может пользоваться данной программой, чтобы получать и отправлять электронные сообщения как

внутри компании так и за ее пределы. Все отправляемые сообщения, должны иметь заполненное поле «Тема». Название темы должно отражать суть вопроса, поднятого в сообщении. Как и любые сообщения, сообщения, отправляемые с помощью электронной почты, должны начинаться с вежливого обращения к сотруднику и заканчиваться вежливым обращением отправителя.

Отвечая на сообщение, необходимо давать информацию по существу заданных вопросов, предоставляя только ту информацию, которая запрашивается.

### Телефонные коммуникации

В большинстве случаев телефонная коммуникация используется для обсуждения срочных вопросов. Возможно, что ваш вопрос не является настолько срочным и для его решения достаточно написать сообщение, в котором кратко изложить суть. И сотрудник в удобное для него время и приемлемые для вас сроки быстро решит его.

В компании существуют следующие виды телефонной связи:

- внутренняя связь (внутренний) — на рабочем месте каждого сотрудника располагается телефонный аппарат с присвоенным личным номером;
- внешняя связь (рабочий) — телефонные аппараты городской связи;
- мобильная связь (мобильный) — мобильные телефоны, подключенные к корпоративной сети.

Для удобства использования телефонной связи в СЭД и на внутреннем сайте компании должен быть создан телефонный справочник по всем сотрудникам компании. В данном справочнике приводятся все телефонные номера, по которым можно связаться с сотрудником: рабочий, внутренний, мобильный, домашний и так далее. Те из них, которые имеют уровень доступа информации «Общая» — доступны для просмотра всем сотрудникам компании. Все внутренние, корпоративные мобильные и рабочие номера телефонов имеют уровень «Общая». Для всех остальных номеров, сотрудник самостоятельно указывает уровень доступа.

Одним из инструментов управления коммуникациями является **регламент документооборота**, подробно о нем будет изложено далее.

В общем виде система коммуникаций группы компаний может быть представлена как на рисунке 4.1.

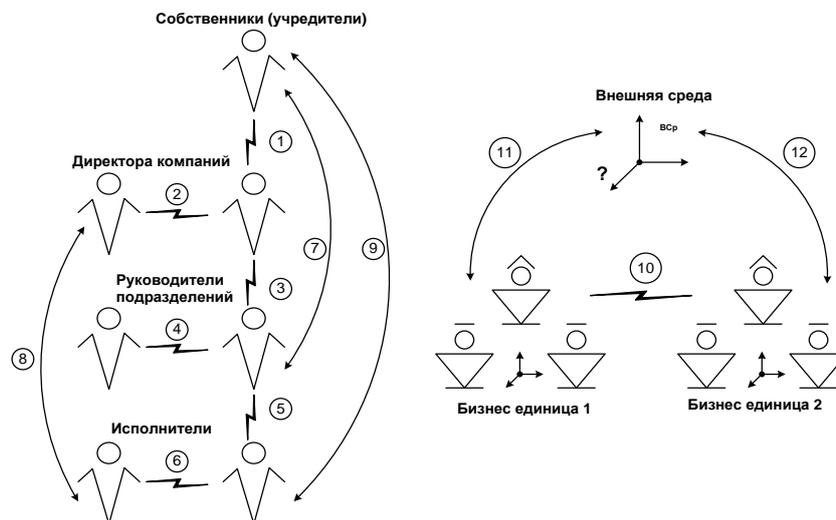


Рисунок 4.1 — Система коммуникаций группы компаний.

Цифрами от 1 до 12 на рисунке обозначены каналы коммуникаций. Для каждого канала коммуникаций необходимо определить: название канала; предмет взаимодействия; средства коммуникации; вид отчета (если применяется); периодичность взаимодействия и другую информацию. Система коммуникаций строится с учетом реальной организационной структуры группы компаний.

## 6. Бюджетирование

*Деньги счет любят!  
Но любит ли счет деньги?*

Одно из отличий бюджетирования как управленческой технологии состоит в умении видеть финансовое состояние компании в разрезе ее отдельных видов деятельности. В этом разрезе все и дело. Если для бухгалтерии и бухгалтерского учета объектом деятельности выступает юридическое лицо (компания в целом) или обособленное подразделение, которое вынуждено прямо и непосредственно общаться с налоговыми органами, то для управленческого учета объектом является именно *дело*.



Для чего, в первую очередь, в компании создается бухгалтерия (она часто вынуждена выполнять и функции финансового отдела, и функции планово-экономического отдела, и функции общего контроля, кстати, тоже)? Правильно: для ведения бухгалтерского и налогового учета. К сожалению, решения по расходам и вложениям денежных средств бухгалтерия тоже оценивает чаще всего с позиции того, как правильно отразить операцию в учете. Или, скажем, как любой ценой исключить затраты, которые не содержат «входящего» НДС. Критерии целесообразности, эффективности, результативности отходят при таком отношении на второй план.

Система бухгалтерской «выводилки», в которой баланс и отчётные показатели арифметически и юридически безупречны, но производство не сопровождается финансовым учётом по факту израсходования сырья, комплектующих, технологических сред и т.п., когда все или часть расходов могут быть отнесены на заказ в день его открытия или в день его закрытия, а то могут быть отнесены и на какой-то другой заказ, — делает этот показатель неработоспособным в задачах управления компанией.

Система бюджетирования во многом лишена недостатков бухгалтерского учета<sup>1</sup>, и, что важно, она может выстраиваться с учетом специфики производства и потребностей руководителей компании.

<b>Бюджетирование</b>	<i>планирование и учет финансовых результатов деятельности компании.</i>
-----------------------	--

В соответствии с этапами полной функции управления, компания устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости. Они отражают то состояние компании, к которому оно придет, если удастся осуществить все запланированные решения по достижению поставленных целей. Достижения поставленных целей компания добивается через непосредственных исполнителей — подразделения организационной структуры. А цели, в свою очередь, находят свое отражение в бюджетах.

В отличие от естественных наук и основанного на них инженерного дела метрологическая состоятельность в задачах бюджетного управления экономическими процессами в компании во многом обеспечивается искусством самих управленцев:

**Их умением обеспечить взаимно однозначный прямой и обратный переход от финансово-экономических — плановых и регистрационных — показателей бюджетов к поддающимся непосредственному измерению натуральным показателям, характеризующим каждое функционально специализированное подразделение в организационной структуре компании.**

В общем виде работы по разработке модели бюджетного управления складываются из 3 крупных этапов:

<sup>1</sup> Не потому что бухгалтерский учет плохой, а по тому, что его пытаются использовать не по назначению.

- Разработка финансовой структуры.
- Разработка бюджетной структуры.
- Разработка регламентов бюджетного управления.

Проблема формирования финансовой структуры компании является одной из центральных при постановке бюджетирования.

Второй этап работ связан с разработкой набора и структуры сводных, функциональных и операционных бюджетов. Обычно выделяется три сводных бюджета:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Первый отражает динамику и источники формирования финансового результата (управление прибылью), второй — получение чистого денежного потока (управление ликвидностью), третий — состав и структуру активов и пассивов компании (управление рентабельностью).

Для наглядности, в процессе внедрения бюджетного управления, нужно использовать простой и понятный бухгалтерский подход — взять формы бухгалтерской отчетности:

- форма «Отчет о прибылях и убытках» – по сути, прообраз бюджета доходов и расходов;
- форма «Отчет о движении денежных средств» – прообраз бюджета движения денежных средств.

Для каждого ЦФО составляются все три основных бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс. Для ЦФУ составляются бюджет доходов и расходов или некоторые частные и вспомогательные бюджеты (бюджет трудовых затрат, бюджет продаж). Для МВЗ составляются лишь некоторые вспомогательные бюджеты.

Финансовые бюджеты являются, по сути, средством измерения (планирования и учета факта) ресурсных входов и выходов процессов, полученных на этапе моделирования деятельности компании. При этом используются только те объекты выходных потоков, которые можно измерить в натуральной или стоимостной оценке. Как правило, это товарно-материальные ценности и финансовые потоки.

Разработка регламентов бюджетного управления выражается в создании 3 документов:

- Регламент бюджетного планирования.
- Регламент исполнения бюджетов.
- Регламент финансово-экономического анализа.

Каждый регламент формализует этапы выполнения тех или иных действий в рамках бюджетного управления, сроки, ответственных, а также форматы исходных и конечных документов.

Бюджетное управление позволяет вести в компании контроль за *«упрощением» технологий и организации работы в ущерб качеству продукции и безопасности производственного процесса для сотрудников компании, окружающей природной среды и окрестного населения*. В случае обнаружения отклонений от плановых финансовых показателей бюджетов необходимо ставить соответствующие задачи перед Службой качества, ОТК и другими подразделениями, на которые возложены функции следить за технико-технологическими аспектами работ.

Например, если к установленному календарному контрольному сроку при *нормальном* ходе процесса истекло 90 % технологического времени и освоено 10 % «капвложений» (стоимость сырья, комплектующих, услуг и т.п., за вычетом из текущей себестоимости «незавершёнки» накладных расходов и зарплаты сотрудников компании<sup>1</sup>), а в оставшиеся 10 % технологического времени предстоит освоить оставшиеся 90 % плановых «капвложений», то степень готовности этой работы оказывается двойкой: 90 % — по технологическому времени; 10 % — по освоенным «капвложениям».

<sup>1</sup> Расходы по оплате труда не характеризуют течение технологического процесса как такового. Кроме того, они в наибольшей степени подвержены «выводилровке» при нарушениях организации работ и срыве сроков их выполнения. Именно по этим причинам они должны быть исключены.

Причём в рассматриваемом примере обе столь далёкие друг от друга численные оценки степени готовности работы соответствуют идеальному (нормальному) течению процесса, а каждая из них характеризует этот процесс однозначно, но по-своему.

*И обе они — в идеале — достоверны и истинны.*

Однако хотя измерение степени готовности не завершённой работы или её не завершённого этапа долей освоенных «капвложений»<sup>1</sup> может быть метрологически состоятельным в смысле установления однозначной связи с самим ходом процесса, но сам показатель «доля освоенных капвложений» и выражающие его единицы измерения (проценты освоения либо денежные) в задачах бюджетного управления не принадлежит к классу **хронологически равномерных показателей** степени завершённости работ в целом, их этапов и скорости их течения.

Последнее означает, что в реальном технологическом процессе может быть нормальным то, что в один день на одной его фазе осваивается 20 % «капвложений», а в другой день в другой его фазе осваивается 0 % «капвложений». Но кроме того, процесс может быть и таким, что отставание на 1 % от графика плановых темпов освоения «капвложений» в какой-то из дней может повлечь за собой задержку всех последующих работ на очень продолжительные сроки, сопоставимые с нормальной плановой продолжительностью процесса (или даже превосходящие её): на многие месяцы, а то и на годы<sup>2</sup> (в зависимости от вида продукции или особенностей самого процесса, или условий её поставки заказчику). И это может повлечь за собой срыв какого-то одного заказа или даже полный крах проекта, плана работ или компании.

Метрологическая состоятельность показателя «доля освоенных капвложений» обеспечивается только при условии ведения управленческого учёта по реальным фактам израсходования ресурсов в процессе. То есть система управленческого учёта должна быть доведена до действия в подразделениях компании, *насколько того требуют задачи улучшения показателей эффективности деятельности компании и его подразделений.*

Чтобы понять, эффективна ли система бюджетирования в компании, ответьте на следующие вопросы:

- Увязаны ли стратегические целевые показатели с бюджетами?
- Указаны ответственные лица в подразделениях компании за исполнение бюджетов?
- Фактические результаты оперативно сопоставляются с принятыми планами?
- Результаты исполнения бюджетов анализируются в разрезе видов деятельности, подразделений, продуктов?
- Есть ли оперативное управление денежными потоками, увязанное с годовым бюджетом движения денежных средств?
- Вознаграждение руководителей подразделений зависит от результатов исполнения бюджетов?

Если хотя бы по одному из пунктов вы ответили: «нет», то внедрение бюджетного управления в компании либо не завершено, либо при его постановке были допущены серьезные ошибки. В этом случае бюджетирование не приведет компанию к намеченным целям, а время и усилия на его составление будут потрачены зря.

---

<sup>1</sup> Хотя термин «освоение капвложений» обычно применяется в строительстве, но его смысл применим ко всякому не завершённому процессу (проекту), и потому он может употребляться и в других отраслях.

<sup>2</sup> Пословица: «весной день год кормит», — об этом.

## 7. Стратегия компании

*Авось задатка не дает.*

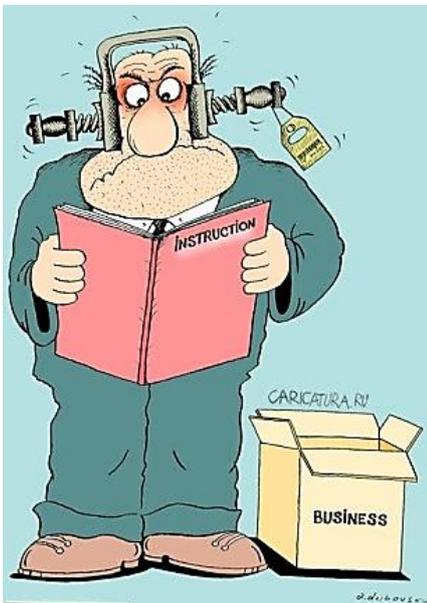
В данном разделе мы рассмотрим вопросы формирования стратегии компании, как элемента системы управления компанией, а так же дадим определение стратегии.

Вопреки довольно-таки распространённому мнению, термин «стратегия» в коммерции не имеет сколько-нибудь ясного и, как говорится, общепринятого определения. Зато есть множество определений весьма «авторитетных» специалистов в области менеджмента, которые имеют полный разбой во мнениях и различные по содержанию практические рекомендации.

Дадим собственное определение стратегии компании:

<b>Стратегия компании</b>	<i>это системная деятельность, определенный алгоритм управления по обеспечению гарантированного достижения целей компании.</i>
---------------------------	--

Данное определение является наиболее общим. То есть, другие известные определения представляют собой частные случаи в каких-то определённых условиях или отражают часть задач, решаемых руководителем. Правда, здесь надо иметь в виду, что речь идёт об определенном алгоритме или технологии.



Конечно, в разных условиях такой алгоритм может иметь не только разное название, но и разную меру формализации. В частности, привычный для производителей технологический регламент — это та же стратегия достижения цели — выпуск продукции. В кино стратегией является — сценарий фильма, цель — фильм. На кухне стратегия — это рецепт, цель — блюдо. Образно можно сказать, что **стратегия** — это **ИНСТРУКЦИЯ ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ КОМПАНИИ** («Нажми на кнопку — получишь результат», как поется в популярной песне группы «Технология»).

Исходя из выше приведенного определения стратегии ясно, что любая **стратегия** имеет смысл ровно настолько, насколько она преследует какую-то **цель**. Не говоря уж о том, насколько цель оправдана и вообще достижима. Как говорил Чингиз-хан, движение вперед срабатывает как стратегия, если только знаешь, где находится это самое «вперед». Перед тем как использовать рецепт необходимо понять, что мы будем готовить уху или фаршированную рыбу.

Руководство компании, формулируя **цели** должно позаботиться о формировании технологий, алгоритмов достижения этих целей, т.е. выработать **стратегию**. Именно осознание стратегии как «технологической» деятельности, дает возможность использовать ее как эффективный инструмент достижения целей компании.

Частью стратегии, как технологии достижения целей компании, является комплекс стандартов организации, положений о подразделениях, должностных инструкций и другой организационно-распорядительной документации.

Функциональное назначение **стратегии компании** состоит в том, чтобы обеспечить самоуправление компании в целом на основе ИНИЦИАТИВНЫХ действий сотрудников компании и, прежде всего, — руководителей подразделений и рабочих групп — вне области, определяемой для каждого из них должностной инструкцией и прямыми указаниями руководства компании и своих непосредственных начальников<sup>1</sup>.

Стратегию компании обязательно необходимо задокументировать, в этом случае, **стратегия компании** — это документ, предназначенный для обеспечения координации

<sup>1</sup> Фактически данный учебный материал предназначен для формирования понимания стратегии компании персоналом, т.к. все действия и взаимодействия сотрудников компании, их текущие и инициативные работы, всё это направлено на реализацию стратегии компании.

работ в компании руководителями его подразделений и руководителями рабочих групп на основе единообразного понимания ими: проблематики развития и перспектив компании; встающих перед компанией задач, путей и алгоритмов их решения.

Наличие *актуальной стратегии компании* высвобождает время администрации для решения задач управления долгосрочными перспективами и компанией в целом. Кроме того в процессе ознакомления с существующей редакцией **стратегии** и в ходе работы по поддержанию её в актуальном состоянии выявляются те сотрудники, кто в перспективе сможет стать руководителями компании, её подразделений, тематически специализированных работ или ведущими разработчиками проблем в каких-то областях её деятельности.

Разработка стратегии компании требует не только и не столько знаний и навыков в области экономики и финансов и в предметной области, в которой работает компания, сколько является *живой психологической практикой, во многом неподдающейся формализации (т.е. не стандартизируемой)*. По ходу процесса выработки стратегии вопросы и ответы на них могут проистекать:

- из исходных данных и предыдущих суждений, как это имеет место в логике;
- из каких-то догадок, обоснованных как-то иначе, а не логически;
- «браться с потолка» — т.е. из *никак не обоснованных* интуитивных предположений и понятийно неясного ощущения не выявленных формально причинно-следственных связей разных, казалось бы не связанных друг с другом аспектов.

В силу двух последних обстоятельств стратегическая деятельность является неформализуемым искусством, психическим навыком, возможность освоения которого генетически заложена в человеке, но который невозможно освоить формально алгоритмически: *делай «раз», делай «два», делай «три», ...*, — *поздравляем Вас и вручаем Вам квалификационный сертификат «стратег-бакалавр» («стратег-магистр» и т.д. вплоть до степени «президента Академии стратегических наук» включительно)*.

Соответственно для разработки стратегии компании необходимы **КООРДИНАТОРЫ психологической прикладной практики**, которые бы владели не только теорией и навыками психологии, но знали бы предметную область той отрасли, в которой работает компания, и предметную область макро- и микроэкономики<sup>1</sup>.

**Координатор** должен уметь вовлечь в разработку стратегии компании множество частных специалистов, как в самой компании, так и за её пределами, поскольку ни один из частных специалистов не обладает всей полнотой знаний и навыков для того, чтобы написать «Стратегию» в одиночку, а сама «Стратегия» не может быть механическим объединением в одном переплёте «докладных записок» разных специалистов по вопросам, относимым к компетенции каждого из них.

При попытке сформировать **стратегию** способом *брошюровки «докладных записок» в одном переплёте* она превращается в никчёмную макулатуру, поскольку в ней нет синтеза всего обилия частных мнений в новое качество — иерархически высшее по отношению к каждому из мнений и по отношению к их совокупности.

Культуру разработки и непрерывного поддержания стратегии компании в актуальном состоянии необходимо возвращать с нуля в самой компании, поддерживая инициативу тех сотрудников, кто, обладая достаточно широким кругозором, проявляет интерес к такого рода деятельности и имеет к ней склонность.

Дело в том, что разработка актуальной стратегии требует не знаний о том, что якобы что-то невозможно сделать и почему это сделать «невозможно», а способности различать хотя бы на уровне чутья, что из того, что пока расценивается многими профессионалами как невозможное или ненужное,

---

<sup>1</sup> Школы же психологии больше заняты околотрейдистской «бытовухой», «деловыми играми» и вопросами (большой частью в абстрактной постановке) предотвращения и разрешения конфликтов в коллективах, а не такими специфическими прикладными вопросами как психологические аспекты научно-технического и организационно-управленческого творчества, включая и вопросы прогностики вариантов и разработки «Стратегии компании» на основе специализированных научно-технических знаний и прикладных навыков.

- всё же необходимо рынку и объективно осуществимо средствами, доступными компании, в сроки, на которые простирается стратегия,
- а что так и останется пустыми фантазиями, не подкреплёнными ни потребностями рынка, ни научно-техническим, ни организационным, ни культурным в целом прогрессом общества и самой компании, или что-то ещё, *увлекательное на тупиковые направления, на которых совершённые затраты никогда и никак не оправдаются.*

Особых финансовых вложений этот путь не требует, но при поддержке администрации инициативы тех людей, кто обладает личностным потенциалом для такого рода дела и склонностью к нему, они способны в течение нескольких лет создать компании очень надёжное во всех смыслах положение на основе осуществления выявленных перспектив бескризисного развития.

Компания же, не имеющая **СТРАТЕГИИ**, в современных условиях в подавляющем большинстве случаев не имеет и перспектив: *она тупо и слепо идёт к своему краху, что бы ни возражало против этого утверждения её высшее руководство.* Следует так же понимать, что **Стратегия** бывает только одна — **успешная**. Если же успех не гарантирован, то стратегии просто нет, и компания двигается наобум, пытаясь угадать следующий шаг или наиболее оптимально шагнуть в «никуда». Действительно, если, например, рецепт изготовления котлет плохой, то это равносильно его отсутствию, успеха с котлетами у вас не будет. Иными словами, если у Вас есть рецепт производства торта «Наполеон», то в результате следования этому рецепту у Вас не должен получаться суп-рассольник и, тем более — «помои», но должен получиться торт «Наполеон»; и при этом для Вас не имеет значения, достался ли Вам рецепт вместе с бабушкиной поваренной книгой, либо же Вы, однажды попробовав торт в гостях, смогли воспроизвести рецепт и технологию его приготовления самостоятельно.



Часто **Стратегию** путают со стратегическим планом, однако это не одно и то же, хотя и взаимосвязано друг с другом. Так стратегия может существовать без стратегического плана, а стратегический план без стратегии не может. Еще одним отличием является то, что стратегия может использоваться многократно, а план всегда одноразового применения (вряд ли кто-то сможет прямо использовать производственный план трехлетней давности, а вот бабушкин рецепт торта без проблем).

Разберем это на примере технологического регламента. Техрегламент определяет технологию производства какого-либо продукта, но он ничего не говорит нам о датах производства и количестве продукта, который нам следует произвести. Сроки и количество продуктов определяются производственным планом. При этом понятно, что техрегламент остается неизменным планируем мы что-то производить или нет или уже производим.

Таким образом, **стратегия** определяет технологию достижения цели, а **стратегический план** определяет порядок реализации стратегии во времени, с привлечением конкретных исполнителей и ресурсов, в необходимом количестве.

Попытки разработать стратегический план без стратегии, равносильны попыткам спланировать съемки фильма без сценария. Имея же сценарий, план съемок различных сцен часто не соответствует последовательности сцен в фильме, так последнюю сцену фильма могут снимать первой, а могут и наоборот, т.е. под один сценарий можно разработать несколько планов съемок.

Отсюда, стратегический план должен отвечать сложившимся обстоятельствам, доступности ресурсов, но при этом реализовать принятую технологию (стратегию).

Стратегию компании нельзя воспринимать как догму, как и любая другая технология, стратегия может и должна совершенствоваться, причем постоянно, а не периодически. Однако не следует путать нарушение технологии с ее совершенствованием.

Поскольку потребителями «Стратегии» должны быть специалисты разных профилей подготовки, то она должна быть написана общепонятным для всех языком. Отчасти это обеспечивается автоматически тем, что большинство потребителей этого документа (при нормальном порядке его разработки и подержания в актуальном состоянии) сами же являются его разработчиками. Тем не менее, есть ряд тем, которые определяют цели и задачи для стратегического долгосрочного (перспективного) планирования в компании, вследствие чего они должны быть освещены в «Стратегии» ясно и определённно, а главное — во взаимосвязи друг с другом.

С другой стороны круг потребителей «Стратегии» должен быть достаточно широк, поскольку в противном случае, многое будет делаться в компании не в русле «Стратегии» как вследствие недоработок сотрудников, так и вследствие их неуместной инициативы. Это означает, что «Стратегия» должна разрабатываться изначально как минимум в двух редакциях:

- ПЕРВАЯ, полная редакция (она может иметь тот гриф, который получится в результате включения в неё тех или иных конкретных сведений), предназначенная для высшего руководства компании и группы разработчиков-координаторов, поддерживающих «Стратегию» в актуальном состоянии. С какими-то её отдельными фрагментами, относящимися непосредственно к их должностным обязанностям, при необходимости могут быть ознакомлены и остальные сотрудники компании.

- ВТОРАЯ, открытая редакция или редакция с грифом «для служебного пользования», из которой должны быть исключены сведения, подлежащие защите от несанкционированного доступа в соответствии с интересами компании. Эта редакция должна быть не только доступна каждому сотруднику компании в любое время, но более того: *на одну из служб компании должна быть возложена обязанность с определённой периодичностью знакомить с её текущей редакцией всех без исключения сотрудников компании 3-7 категории*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Это не означает, что необходимо принимать «зачёты» у персонала по знанию «Стратегии»: формализм такого рода вреден. Но всё сотрудники, соучаствуя в общем деле, которое если и не приносит, то должно приносить доходы, обеспечивающие покрытие жизненных потребностей их и их семей, должны по возможностям каждого знать и развивать «Стратегию», в русле которой протекает работа каждого из них.

## 8. Корпоративный дух (эгрегор)

*Доброе братство дороже всякого богатства.*

Известно, что лояльность, энтузиазм, доверие, психологический климат, товарищескую поддержку не купишь за деньги. И здесь на помощь приходит корпоративный дух, являющейся своеобразным организационным ресурсом компании, — эфемерное явление, которое невозможно потрогать руками, но плоды, которого весьма материальны, ибо напрямую способствуют увеличению эффективности компании. Другими словами корпоративный дух является одним из действенных элементов системы управления компании, грамотно используя который компания может достигать своих целей в максимальном режиме самоуправления.

С проявлениями корпоративного духа мы сталкиваемся, едва переступив порог компании: он обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего, высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии компании, наблюдается в ее символике и даже в архитектуре зданий и обустройстве помещений.

Можно догадаться о том, что, если психика человека представляет собой информационно-алгоритмическую систему, то люди порождают информационно-алгоритмические системы, компонентами которых являются личностные психики каждого из них, просто в силу того, что представляют собой некоторую общность, в пределах которой протекают процессы обмена энергией, информацией, алгоритмикой.

Организм человека — это вещественное тело и несомое им биополе. И есть основания полагать, что информационная ёмкость вещественных структур организма человека и реально возможные скорости перехода их из одного состояния в другие недостаточны для того, чтобы именно они были *непосредственными* носителями психики человека как информационно-алгоритмической системы. А вот полевые процессы, сопровождающие физиологию вещественного тела организма человека, обладают достаточной информационной ёмкостью и высокими частотными характеристиками для того, чтобы быть носителем психики человека как информационно-алгоритмической системы. То есть *непосредственным* носителем психики индивида как процесса является его биополе, а вещественное тело в составе организма решает две основные функции:

- взаимодействие с вещественным миром;
- энергетическая подпитка биополя.

И вещественные и полевые составляющие человека, так или иначе, промодулированы информацией, свойственной индивиду, в общих для биологического вида «Человек разумный» системах кодирования информации. Часть этих систем кодирования носит биологически обусловленный характер, а часть **культурно обусловленный** характер.

Эта спектральная близость биополей всех людей и некоторая общность для них биологически и культурно обусловленных систем кодирования информации и является основой для порождения людьми разного рода коллективных психик. Коллективные психики, издавна называются «эгрегорами» (это слово отсутствует в толковых словарях, но, как можно догадаться, является однокоренным со словом «агрегат», означаящим *соединение* некоторого множества узлов в одно функционально своеобразное устройство).

### **Корпоративный эгрегор**

*надличностное средство координации деятельности сотрудников, каждый из которых лично несёт только какую-то часть знаний и навыков, необходимых для реализации их в процессах достижения целей компании.*

**Примечание.** Корпоративный эгрегор, включает схожие понятия и может быть представлен или проявляться как их совокупность:

- корпоративная культура;
- производственная культура;
- организационная культура;
- управленческая культура;
- корпоративный дух;
- рабочая атмосфера (среда);
- социально-психологический климат в коллективе;
- соборный интеллект.

Прежде всего, эгрегор — это алгоритмика, что подразумевает наличие определённых **целей**, на которые она работает и определённого содержания — информационно-

алгоритмического обеспечения, а также некоего определённого набора «аргументов» — параметров активации алгоритмики.

Психика человека через её бессознательные уровни (а в ряде случаев и на уровне сознания) всегда связана с какими-то эгрегорами. Т.е. **индивидов, чья психика не включена в алгоритмику какого бы то ни было эгрегора, не бывает**<sup>1</sup>.

Носителями корпоративного эгрегора являются сами сотрудники. Однако в компаниях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и превращается в общий дух, проявляясь в поведении всех членов коллектива в преемственности поколений, становится атрибутом компании, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов компании, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Корпоративный эгрегор может быть рассмотрен как система, взаимодействующая (и проявляющая себя) с различными элементами компании, представленная на рисунке 8.1.



Рисунок 8.1 — Система взаимодействия корпоративного эгрегора.

Корпоративная культура — один из основных каналов обмена информацией и алгоритмикой между сотрудниками компании. Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива:

- доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы;
- принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы;
- манеру персонала одеваться;
- установленные стандарты;
- и многое другое.

Во всяком корпоративном эгрегоре сотрудник обладает определённым «эгрегориальным статусом», который может меняться на протяжении времени. Основные возможные статусы сотрудника в корпоративном эгрегоре:

- «дойная корова» — сотрудник только подпитывает эгрегор своей энергетикой, что в подавляющем большинстве случаев не идёт ему на пользу, либо является для эгрегора источником каких-то иных ресурсов — информации, алгоритмики, каналов информационного обмена и т.п.;
- «исполнительный элемент» — сотрудник вписывается в алгоритмику компании и играет в ней определённые не управленческие (по отношению к культуре компании) функции (это происходит большей частью бессознательно);

<sup>1</sup> Совокупность эгрегоров человечества образует человеческий сегмент «ноосферы» — сферы разума планеты.

- «эгрегориальный лидер», «эгрегориальный менеджер» — сотрудник способен управлять эгрегором, однако не изменяя его (это может быть как осознанным, так и бессознательным);

- «программист» — сотрудник, который способен изменять информационно-алгоритмическое наполнение эгрегора (это требует некоторой осознанности, обычно это формальные, реже неформальные лидеры компании).

Корпоративный дух компании может создаваться ее членами сознательно или формироваться произвольно, под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Вообще, в любой компании есть два пласта корпоративной культуры — официальный и неофициальный. Первый сознательно формируется руководством, второй существует сам по себе: здесь можно чуть-чуть поругать власти, потусоваться, словом, отдохнуть душой.

Уверенность в том, что корпоративной культурой можно управлять, направлять ее и включать в процесс трансформации, — одна из идей, витающих ныне в управленческой сфере. Для того чтобы иметь такую возможность на практике, важно признать, что необходимы согласование корпоративной культуры с другими переменными, такими, как люди, задачи, окружающая среда, технология, стандарты, а также учет связей и соответствий с ситуационным подходом и прогнозированием развития ситуации. Поэтому самое важное, что должен сделать руководитель, желающий сформировать корпоративный дух, — это сформулировать основные цели компании и соответствующие целям: ценности, миссию, видение и стратегию.

Приступая к работе с практическими аспектами корпоративной культуры, необходимо, прежде всего, оценить ее реальное состояние, иными словами, в простой и системной форме представить, что является собой корпоративная культура, создать ее модель. Формирование культуры компании связано с внешним для нее окружением: деловой средой в целом и в отрасли, — в частности, с образцами национальной культуры. Принятие компанией определенной культуры может обуславливаться спецификой отрасли, в которой она действует, скоростью технологических и других изменений, особенностями рынка.

Нельзя забывать и тот факт, что культура — это самая консервативная составляющая любой компании. Прикасаться к ней надо с трепетной осторожностью: создавать и менять ценности очень трудно, а вот:

- аккуратно влиять на их иерархию;
- «выращивать» нужные ритуалы;
- договариваться об устранивающих людей правилах;
- согласовывать интересы,

— можно и нужно.

Только в этом случае формирование или изменение корпоративной культуры может позволить: эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии; повысить уровень управляемости компанией; усилить сплоченность коллектива; использовать культуру как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Основными средствами управления корпоративной культурой и соответствующим ей корпоративным духом, являются инструменты представленные на рисунке 8.2.

Корпоративная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая успешных сотрудников, она идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Технические средства обработки, хранения и передачи информации в компании (компьютерные сети, корпоративное радио, фильмы о компании, корпоративные издания и пресса) вовлекают людей в техносферные информационные потоки и потому по существу являются техническими средствами поддержки корпоративного эгрегора.



Рисунок 8.2 — Средства управления корпоративной культурой.

Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры компании, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия, проводимые коллективом в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение персонала и понимание работниками организационного окружения: регулярные совещания руководителей, совместная разработка планов, создание совместных исследовательских групп по определенным проблемам, представляющим интерес для различных отделов, приглашение представителей разных отделов на совещания, где разрабатываются и принимаются решения, затрагивающие интересы всех сотрудников компании. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное психологическое значение.

Обряд, в котором участвуют сотрудники компании, веруя в его полезность либо безразлично присутствуя при его отправлении, включает индивидуальную психику каждого из таких присутствующих при обряде в корпоративный эгрегор. После этого вся информация, носителем которой является человек (намерения на будущее, профессиональные навыки и т.п.) становятся достоянием эгрегора, в который человек включился осознанно или безразлично. И она может быть востребована эгрегором для осуществления заложенных в него **целей компании**, как через сознательные, так и через бессознательные уровни психики сотрудников в любой момент времени.

Эффективный имидж сегодня немыслим без корпоративной символики (атрибутики). Именно последняя формирует фирменный стиль и может включать в себя множество элементов обязательного использования — от логотипа и слогана до визиток и одежды с символикой, что позволяет создавать уникальное «лицо компании». Являясь внешним визуальным элементом корпоративной культуры, атрибутика отображает более глубокие ее слои — идеологию, стандарты и ценности компании.

Уже давно замечено сильное психологическое воздействие на человека символов, знаков, различных элементов изображений, которые отчасти воспринимаются на сознательном уровне, а так же на бессознательных уровнях психики. Поэтому при разработке отдельных элементов корпоративной атрибутики важно понять, как каждый элемент символики будет воздействовать на сотрудников компании, какую информацию он в себе несет и на какие цели настраивает алгоритмику коллектива. Только после того, как каждый сотрудник прочувствовал, что для него означают символы компании, они оживают, становятся частью корпоративной культуры.

Обычно компания расширяется за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Какая из культур «выживет», во многом зависит от их силы, ибо последняя влияет на интенсивность определенных образцов поведения. Вновь принятые

сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения.

Внедрение в новую культуру — процесс часто сложный и болезненный: ведь необходимо не просто понять все ее тонкости, но и постараться «впитать» их в себя. Адаптация к корпоративной культуре (эгрегору) — один из самых сложных моментов прихода на новое место. Обычно в этом процессе помогает психолог компании. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги.



Прежде всего, для замыкания психики человека на корпоративный эгрегор необходима энергетическая совместимость биополя человека с эгрегором компании, как по составу природных полей, так и по параметрам мощности и фазово-частотных характеристик. Необходимым условием подобной трансформации является практическое включение человека в деятельность компании, направленную на реализацию определенной цели. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила, человек может стать полноценным сотрудником компании.

Для замыкания психики человека на корпоративный эгрегор при наличии биополевой энергетической совместимости с эгрегором необходимо как минимум одно из трёх:

- действующие нравственные стандарты человека, фактически управляющие обработкой информации в его психике, должны быть идентичны нравственным стандартам, свойственным компании;
- человек является носителем алгоритмики, характерной для эгрегора;
- человек является носителем информации, характерной для эгрегора.

Для замыкания психики человека на корпоративный эгрегор при обеспечении энергетической совместимости с ним достаточно одного из вышеперечисленных факторов; наличие двух других факторов не является обязательным. Замыкание психики сотрудника на корпоративный эгрегор может происходить как через бессознательные уровни психики, так и на обоих уровнях: отчасти через уровень сознания, а отчасти через бессознательные уровни психики. При этом нравственные стандарты сотрудника определяют характер взаимодействия его и корпоративного эгрегора. Осознание человеком связи с тем или иным определённым эгрегором представляет собой прежде всего прочего осознание своеобразия информационного и алгоритмического наполнения этого эгрегора, а так же и характерных для эгрегора нравственных стандартов.

Перед каждой компанией стоит вопрос о соответствии ее стратегии существующей в компании культуре. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость задачи и того аспекта корпоративной культуры, который призван ее обеспечить.

Выделяются четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры компании:

- игнорируется культура, препятствующая проведению в жизнь выбранной стратегии: такой подход может привести к управлению шизофренического типа, когда психологические установки сотрудников будут входить в противоречие с применяемыми ими методами работы;
- система управления подстраивается под существующую в компании культуру: этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой и препятствующих выполнению желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;

- делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила избранной стратегии;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

В компаниях, где нет стратегии, деятельность определяется не высшими идеалами, а повседневной практикой, доминированием краткосрочных целей, не имеющими ничего общего с корпоративными принципами и корпоративной культурой.

Необходимо помнить, что в одной компании может быть много «локальных» культур: иерархических уровней, подразделений, профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других. Различные субкультуры могут сосуществовать друг с другом под крышей одной общей корпоративной культуры. В компании может существовать и тип контркультур, упорно отвергающих то, чего она стремится достичь в целом. Как правило, контркультуры появляются в компании тогда, когда индивиды или группы попадают в условия, не способные, по их мнению, обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения, т.е. когда нравственные стандарты и энерго-информационные характеристики их психики не соответствуют аналогичным характеристикам корпоративного эгрегора.

Продуктивная корпоративная культура не возникает по мановению волшебной палочки. Ни обещания немедленного вознаграждения, ни проведение трехдневных семинаров рабочих групп, на которых обсуждается важность и значимость корпоративной культуры, ни попытки проведения реформирования организационной структуры (важные сами по себе) не обеспечат автоматического появления устойчивой корпоративной культуры, благоприятной для эффективного производительного труда. Для этого необходимы целенаправленные долгосрочные действия на всех уровнях управления. Сюда относятся и внедрение технологических новшеств, и применение гибкой, действенной системы поощрений за добросовестный высококачественный труд, и совершенствование организационной структуры компании, и обеспечение доброжелательной коммуникации внутри подразделений и в компании в целом, и хорошее знание людей, их социально-психологических особенностей, их потребностей, интересов и забот, а самое главное — умение все это охватить единой и гибкой системой управления, эффективно действующей на всех уровнях компании. Именно таким путем и создается корпоративная культура, благоприятная для успешной совместной деятельности разных людей, объединенных в компании для достижения единой цели.

#### ХОРОШАЯ КУЛЬТУРА — ТА, КОТОРАЯ СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ КОМПАНИИ.

Корпоративный эгрегор – общее достояние всех сотрудников компании, если он не замусорен ложью; замусоренный ложью эгрегор – коллективное сумасшествие почти умных индивидуально людей, опасное и для не причастных к нему, и для его участников, даже без воздействия на эгрегор эгрегориальных лидеров и программистов; это – каскадный преобразователь личностной лжи и ошибок в коллективную недееспособность, ошибки, беды и общественные катастрофы.



## Глава IV ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Прогнозирование
2. Целепологание
3. Планирование
4. Контроль
5. Управленческие решения

# 1. Прогнозирование

*Кто сеет ветер, пожнет бурю.*

Практически каждая компания, большая или малая, частная или государственная, явно или неявно пользуется прогнозами, потому что каждая компания должна планировать будущее, о котором оно пока ничего не знает. К тому же необходимость в прогнозах пронизывает все функциональные линии так же, как и все типы организаций. Прогнозы необходимы в финансировании, маркетинге, подборе кадров и различных производственных областях.

Следует заметить, что **КЛЮЧЕВЫМ** понятием теории управления является понятие устойчивость объекта в смысле предсказуемости поведения в определённой мере под воздействием:

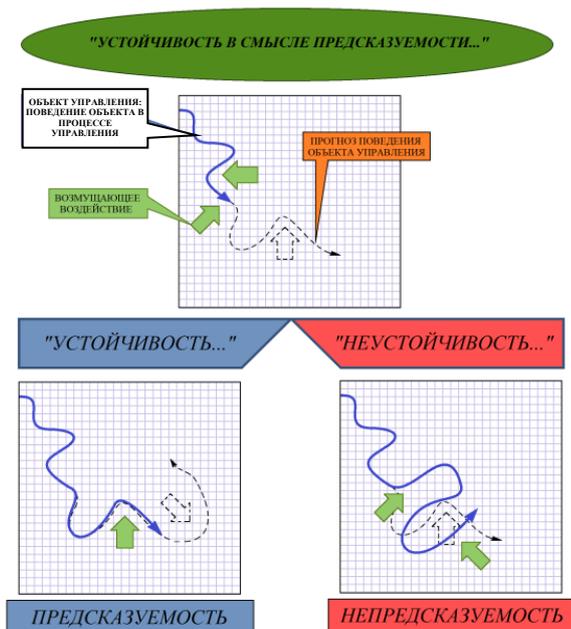
- **внешней среды;**
- **внутренних изменений;**
- **управления.**

Это понятие **ключевое** в прямом смысле:

*Не освоив ключей, невозможно **выйти из абстрактной теории и войти в реальную практику** жизни; но вломиться в Жизнь и наломать дров — такое возможно.*

Объекты, не обладающие устойчивостью в смысле предсказуемости, в принципе:

- не поддаются управлению и
  - не могут быть введены в режим самоуправления
- *определённо потому, что поведение их под воздействием внешней среды, предполагаемых или располагаемых средств управления и внутренних изменений носит **непредсказуемый характер*** (рисунок 1.1).



Для более ясного представления о прогнозировании рассмотрим различные понятия, входящие в область прогноза. В русском языке есть три слова с близким по смыслу значением:

- «**предощущение**»,
- «**предсказуемость**» и
- «**предвидение**».

Как явление, свойственное психике человека, первично **предощущение**. Что возникнет на основе предощущения — **предвидение** или **предсказуемость**, — определяется тем, как далее отобразится информация, пришедшая в ощущениях.

**Предвидение** — преимущественно — результат обработки информации предощущений правым полушарием головного мозга, обеспечивающим работу с образами.

А **предсказуемость**, включающая в себя некоторую лексику, грамматику языка и алгоритмику переключений между образами и потоками образов, неизбежно требует согласованности в функционировании правого и левого полушарий головного мозга в процессе обработки информации.

<b>Прогноз</b>	<i>это суждение о возможном состоянии объекта в будущем, путях и сроках его осуществления.</i>
----------------	--

В большинстве случаев понятие «**отсутствие прогноза**» не следует понимать буквально. В действительности это означает, что *принято допущение о постоянстве внешних или внутренних условий*, и руководитель принимает свое решение на основе прогноза о том, что ситуация, при которой развивается управляемый процесс, останется такой же, какой она была в момент разработки решения.

Такой прогноз называется **нулевым прогнозом**.

В основе прогноза по сути лежат:

- **чувство меры**, т.е. по отношению к задачам управления — чувство возможного и невозможного, осуществимого и неосуществимого;
  - некое моделирование поведения объекта под воздействием:
    - внешней среды,
    - его внутренних изменений,
    - и управления,
- протекающее быстрее, нежели протекает в реальности сам моделируемый процесс;
- **информация, получаемая от других субъектов**, ведущих управление рассматриваемым объектом или аналогичными объектами;
  - **информация, получаемая от иерархически высшего управления**.

Общая схема проведения прогнозирования в компании для различных управленческих задач может, осуществляется, как это показано на рисунке 1.2. При этом прогноз будет являться основой принятия тактических, в отношении текущих задач компании, или стратегических, в отношении перспективных целей компании, управленческих решений.

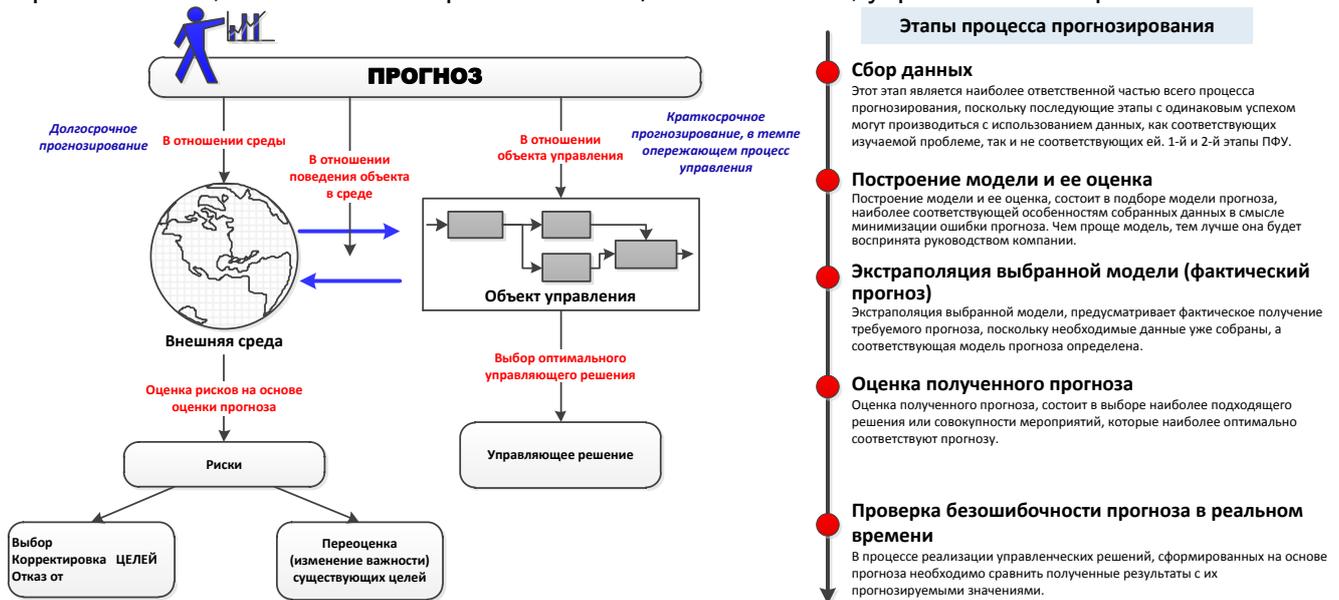


Рисунок 1.2 — Общий алгоритм и задачи прогнозирования в компании.

Возможные разновидности прогнозов можно представить в следующем виде:

- экономические прогнозы, служат для описания состояния экономики компании в целом или по конкретным видам продукции (услугам);
- прогнозы развития технологии, направленные на оценку перспектив развития технологий;
- прогнозы состояния рынка, используемые для анализа динамики изменения спроса на продукцию (услуги), а также динамики изменения доходов юридических и физических лиц, формирующих спрос в различных сегментах рынка;
- социальное прогнозирование, отражающее мотивацию и отношение людей к различным общественным явлениям.

Формальные процедуры прогнозирования предусматривают перенос прошлого опыта в неопределенное будущее. Таким образом, они **построены на предположении**, что условия, породившие полученные ранее данные, неотличимы от условий будущего. Исключение составляют только те переменные, которые точно распознаны моделью прогнозирования. *В действительности же подобное предположение о неразличимости прошлого и будущего не выполняется в полной мере.* Поэтому полученный прогноз будет неточен, если только он не будет модифицирован на основании оценки, выполненной составителем прогноза.

Например, если кто-то строит прогноз показателей производительности служащих, исходя только из множества оценок, выставленных им при испытаниях в процессе приема на работу, то он, очевидно, предполагает, что показатель производительности каждого работника зависит только от самого работника, хотя это не так. А так же по умолчанию предполагается, что человек, *чьи анкетные данные*

### А.С. Кравченко Модель организации управления компанией

рассматриваются, неспособен осмыслить прошлое и изменить на основе переосмысления свои намерения на будущее и способы их осуществления.

В ПРОЦЕСС ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НЕПРЕМЕННО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВОВЛЕЧЕНЫ СПОСОБНОСТИ И ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА.



Специалист, занимающийся прогнозированием, должен рассматриваться как **советник**, а не как оператор некоего устройства, автоматически принимающего решения. К сожалению, именно эта ситуация чаще всего встречается на практике, особенно в связи с появлением компьютеров. Отметим, что количественный аппарат в процессе прогнозирования должен восприниматься как инструмент (чем он в действительности и является), используемый руководителем для принятия наилучшего решения.

**НО! Личностный фактор** доминирует во всех процессах управления, понимаемых как:

- целесообразная реакция человека на свершившиеся события, включая реакцию на

**прогнозы** в отношении развития ситуаций в Объективной реальности в будущем.

Поэтому по отношению ко всякому варианту *будущего, имеющего* определённый образ, человек может оценить не только его вероятность, но и *вероятностную предопределённость*, понимаемую как **оценка меры возможного, равная вероятности «самопроизвольной» реализации (на основе прежнего самоуправления и без вмешательства извне), умноженная на меру потенциала личности управленца:**

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{вероятностную} \\ \text{предопределённость} \\ \text{(оценка меры возможного)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{вероятность} \\ \text{«самопроизвольной»} \\ \text{реализации} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{мера потенциала} \\ \text{личности управленца} \\ \hline \end{array}$$

Кроме того, с позиций рыночной экономики основным требованием, предъявляемым к прогнозу, является не только и не столько умение предвидеть будущее, сколько:

- разработка программ достижения установленных на будущее целей развития компании,
- а также рычагов управления, позволяющих направлять деятельность компании по тому или иному варианту ее развития,

— обеспечивая эффективность ее перехода из настоящего в желаемое будущее ее состояние. Как указывалось на рисунке 1.2, основными объектами прогнозирования на уровне компании, при этом будут:

- факторы внешней среды, которые воздействуют на компанию;
- поведения компании во внешней среде;
- состояние самой компании.

В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов компании, представленная на рисунке 1.3.

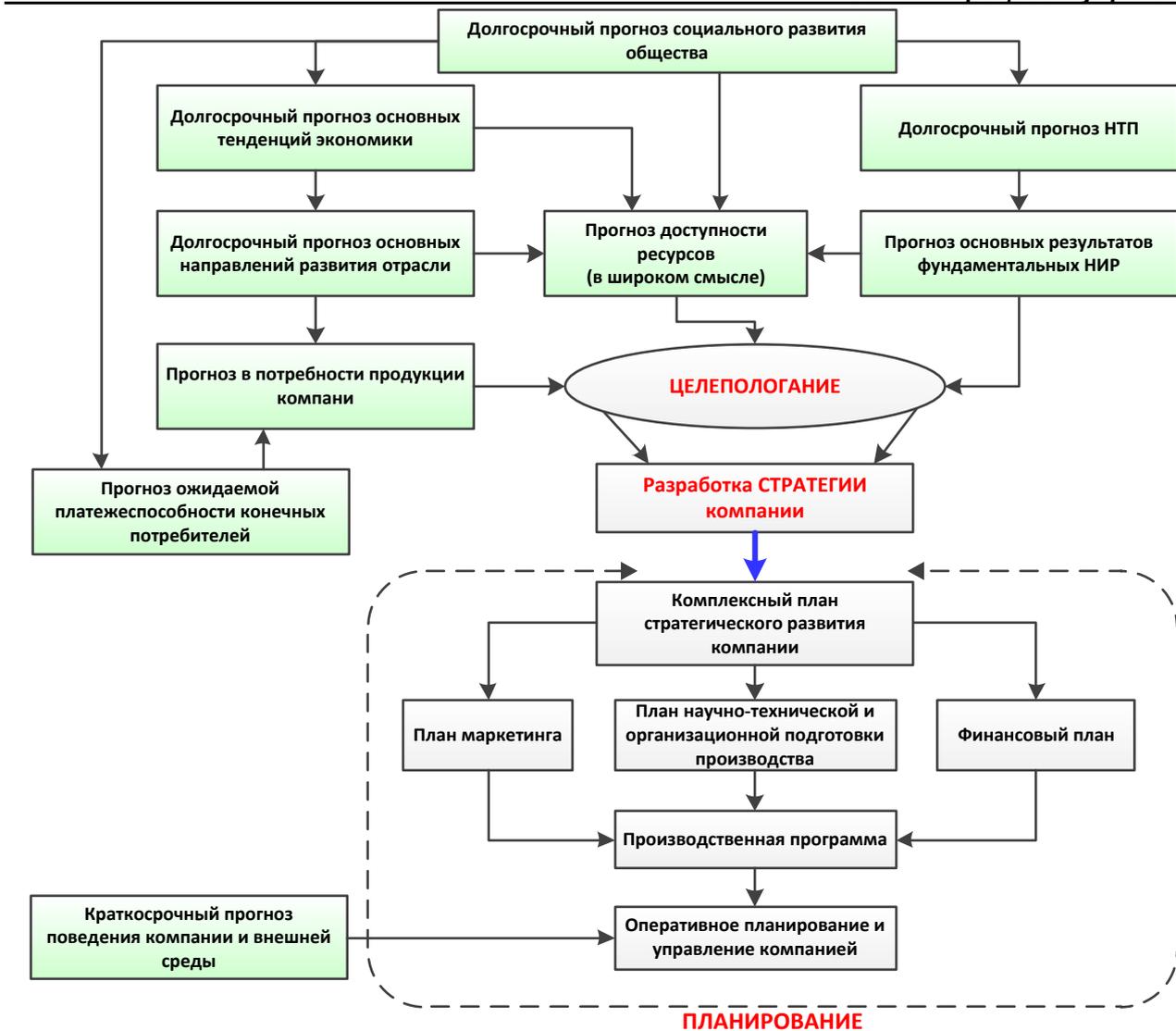


Рисунок 1.3 — Система прогнозов и планов компании.

Мы видим, что прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе целеполагания и планов компании. По существу между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Можно сказать, что прогноз — многовероятный план, а план — это реализация одного из вариантов прогноза. Наиболее существенным отличием плана от прогноза является наличие в плане мероприятий по осуществлению выбранного варианта будущего.

Все методы прогнозирования можно разделить на две группы:

- **Научную** — получаемую на основе научных теорий и экспериментов, некоторым образом соответствующих реальным процессам;
- **Интуитивно-субъективную** — которая включает в себя весь разнородный субъективизм и которая породила научные теоретические и экспериментальные методы решения разного рода задач.

К научным методам относят:

- методы экстраполяции;
- моделирование.

К числу интуитивно-субъективных относят:

- индивидуальные экспертные оценки;
- коллективные экспертные оценки;
- написание сценариев, мозговые штурмы и т.д.

Интуитивно-субъективные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде.

#### А.С. Кравченко Модель организации управления компаниями

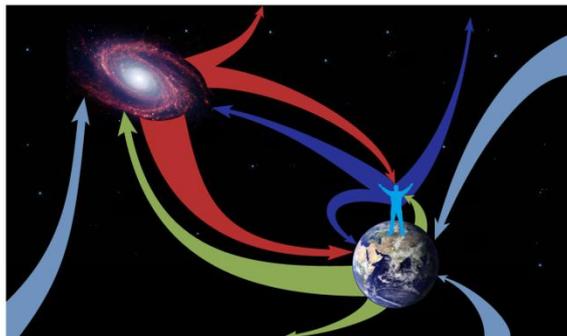
В связи с тем, что в последние годы массово тиражируются всевозможные астрологические прогнозы необходимо сделать **важное замечание**: следует понимать, что, если в **астрологии** видеть науку об энергоинформационных ритмах взаимодействия:

- Космоса,
- Земли,
- её биосферы, ноосферы
- и живущих людей,

— то **АСТРОЛОГИЯ** даёт прогнозы наиболее вероятного развития процессов в молчаливом предположении об отсутствии сколь-нибудь эффективной управленческой реакции на:

- **неприемлемые прогнозы** и
- **неприемлемое течение событий**

— со стороны **ТЕХ**, в отношении кого даётся прогноз.



Также, часто в молчаливом предположении:

- *игнорируется* и возможность **целесообразной управленческой реакции** на сам факт прогноза.

Астрология в последнее время стала опираться на более надежную информацию. Так, методика прогнозирования русской астрологической школы основывается на результатах научных экспериментов, анализе тысяч гороскопов в течение многих лет, расчетах ежедневного энергетического влияния Солнца, Луны и планет Солнечной системы. Исходя из ранее сказанного можно утверждать, что:

**АСТРОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ** — это более или менее **точный прогноз**:

- Внешних и внутренних обстоятельств по отношению к компании.
- **НО! Не прогноз-предопределение управления** со стороны руководства компании, реагирующего на эти обстоятельства.

Напомним, что в случае утраты предсказуемости в отношении среды и/или компании — компания становится не управляемым объектом с заведомо не предсказуемыми последствиями ее функционирования и результатов деятельности. Последствия утраты предсказуемости могут быть как финансово-экономического (потеря доходности, банкротство, уход с рынка), так и техногенного характера (возможные аварии, катастрофы и т.п.).

Утрата полной устойчивости по предсказуемости может быть:

- наступающей внезапно – лавинообразный характер потери управления;
- либо постепенной, нарастающей во времени – вялотекущая потеря управления.

Если соотнести это с **полной функцией управления**, то её более **ранним** этапам соответствует:

- *информация о процессах, течение которых способно открыть неприемлемые возможности*; Потом:
- *об открытых возможностях*;
- *о причинах*; И в конце:
- *о свершившихся отклонениях*.

Соответственно этой иерархии информация о том, что процесс управления протекает устойчиво (т.е. всё хорошо), — обладает существенно **меньшей управленческой значимостью**, чем информация:

- *об отклонениях*;
- *о причинах*, способных повлечь отклонения;
- *об открытых возможностях* к возникновению такого рода причин;
- *о процессах*, способных открыть такого рода возможности,

— на основании, которой можно сделать своевременный прогноз и внести корректировки в процессы работы компании, еще до наступления негативных последствий.

## 2. Целеполагание

*Цель — это мечта, которая должна осуществиться к точно определённом сроку.*

Разберёмся, для начала, с определением цели.

<b>Цель</b>	<i>то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.</i>
-------------	--

**Примечание.** Цель может быть выражена количественно (сколько?), качественно или определять состояние (какое?), и пространственно, местом, территорией (куда?).

Любое управление преследует какую-то цель. Если нет цели управление бесцельно, т.е. бессмысленно. Управление и цель разные грани одного и того же явления.

Как правило, перед компанией ставят не одну цель, а множество. Это связано с необходимостью удовлетворять потребности разных заинтересованных сторон и потребности различных сегментов рынка или рынков. Так образуется **вектор целей** компании.

<b>Вектор целей</b>	<i>это описание идеального режима функционирования (поведения) объекта управления, которое должно быть осуществлено в случае идеального (безошибочного) управления.</i>
---------------------	---

Руководство компании вправе ставить перед собой любые цели. Поэтому **вектор целей** строится *по субъективному*<sup>1</sup> произволу как иерархически упорядоченное множество частных целей управления. Порядок следования частных целей — обратный порядку последовательного вынужденного отказа от каждой из них в случае невозможности осуществления полной совокупности целей. Соответственно на первом приоритете вектора целей стоит самая важная цель, на последнем — самая незначительная, отказ от которой допустим первым.

Но при этом возникает вопрос: какая цель среди всех возможных главная? Известно ведь, что достижению главной цели должны быть подчинены все иные цели и ресурсы компании. Иначе, как подсказывает опыт, ресурсы будут тратиться крайне неэффективно. Как быть?

Очевидно, что при определении главной цели нельзя руководствоваться текущими представлениями о важности для компании тех или иных текущих задач: завтра ситуация будет другая, и, соответственно, будут другие приоритеты. Поэтому необходимо среди всего вектора целей выявить такие, что будут сохранять свою важность при любых рыночных передрягах, очень часто затмевающих перспективу. Это важно, так как человек склонен отдавать приоритет текущим проблемам в ущерб проблемам перспективным.

Одна и та же совокупность целей, подчинённых разным иерархиям приоритетов (разным порядкам значимости для управленца), образует разные **вектора целей**, что ведёт и к возможному различию в управлении.

Потеря управления может быть вызвана и выпадением из вектора некоторых *объективно необходимых для управления* целей, появлением в векторе объективно и субъективно взаимно исключающих одна другие целей.

Образно говоря, вектор целей — это список, перечень того, чего желаем, с номерами, назначенными в порядке, обратном порядку вынужденного отказа от осуществления каждого из этих желаний.

Как мы уже разбирали ранее, компания представляет собой **систему**. Согласно принципам системного анализа характеристика системы не сводима к сумме характеристик элементов этой системы. Следовательно, **цель компании**, как одна из её общих характеристик, в принципе не сводима к сумме целей своих подразделений. Соответственно, и цель подразделения не является частью общей цели компании, но, безусловно, достижение цели одного из подразделений является одним из условий (но и только) достижения **цели компании**.

<sup>1</sup> Субъективное не синоним неправильного или неэффективного.

#### А.С. Кравченко Модель организации управления компаний

Системность создают, как тоже отмечалось ранее, системы **бизнес процессов**. Они же создают причинно-следственные цепи и, следовательно, устанавливают иерархию, систему промежуточных целей разного ранга. Эти цели — планируемые «выходные» параметры **бизнес процессов**. Операции и ресурсы — это необходимые условия и средства достижения промежуточных целей. Промежуточные цели не что иное как ПОКАЗАТЕЛИ деятельности, того или иного подразделения, привязанные к датам их достижения. Контроль *показателей*, дает нам возможность следить за тем как выполняются условия достижения целей компании, но ничего нам не говорит о достижении целей компании. Этот вывод необходимо запомнить, т.к. он очень важен для управления.

Но откуда появляются **цели компании**? И как в ситуации их *субъективного* выбора руководством компании не впасть в иллюзию и не поставить заведомо не достижимые цели? Для этого необходимо рассмотреть 1 – 3 этапы полной функции управления:

№ п.п.	Содержание этапов полной функции управления	Содержание контроля по этапам полной функции управления
1	Выявление фактора среды, который вызывает <i>субъективную</i> потребность в управлении. <i>Управление начинается именно с этого.</i>	Выявлен реальный фактор либо в роль объективного фактора возведены выдуманный кем-то вздор либо иллюзия? — Управлять можно только объективно существующими процессами или объективно осуществимыми проектами. — Осуществимость этого этапа полной функции предполагает предварительное накопление некоторого минимума информации о среде, с которой взаимодействует компания, поскольку в противном случае она не способна распознавать воздействующие факторы в их полном спектре.
2	Формирование навыка (стереотипа) распознавания фактора среды на будущее и распространение его в культуре компании.	По существу это — вопросы метрологической состоятельности выявления фактора. — Необходимо выявить и проанализировать перечень параметров, характеризующих наличие фактора, требующего управления, и определиться с системой измерения в отношении каждого из параметров.
3	Целеполагание в отношении выявленного фактора. По своему существу целеполагание представляет собой формирование вектора целей управления в отношении данного фактора и внесение этого вектора целей в общий вектор целей компании.	Анализ целей, метрологическая состоятельность каждой из них. Анализ структуры вектора целей на отсутствие в нём дефектов (взаимно исключающих друг друга целей, нарушения порядка следования целей по приоритетности, повторение одних и тех же целей на разных приоритетах и т.п.).

И так наличие целей обуславливается внешними факторами, руководству остается лишь выбрать, с какими факторами компания работать будет, а с какими нет. Внешние факторы предполагают ОБМЕН, следовательно, целью компании будет либо создание продукта для обмена либо создание условий для производства этого продукта.

Осуществление полной функции управления **всегда** предполагает **инициативу и творчество** людей в выявлении и разрешении разнородных проблем, как непосредственно относящихся к их должностным обязанностям, так и выходящих за их круг, что требует, чтобы разум не был скован каким-либо догматизмом и не находился в плену какой-либо предубежденности.

К областям деятельности, для которых руководством формулируются цели, могут относиться:

- удовлетворение потребностей клиентов в товарах и услугах в соответствии с профессиональными и этическими нормами;
- постоянное повышение качества товаров и услуг;
- учет требований властей и общества;
- защита окружающей среды;
- эффективность предоставления услуг, и др.

Очень часто работникам волей-неволей приходится задаваться одним и тем же вопросом: «Как получать задания от своего руководителя таким образом, чтобы они были конкретными, понятными, актуальными и реально выполнимыми?». Многие и рады были бы взяться за какое-нибудь сложное дело, реализация которого приведет всю компанию к небывалому успеху, да только дело зачастую настолько неясно сформулировано, что даже начать его сложно. А уж закончить с полезным, ожидаемым всеми результатом – и подавно.

Создается впечатление, что самой любимой сказкой в детстве у большинства руководителей была та, в которой Капризный Царь постоянно посылал Добра Молодца на выполнение разных заданий. После успешного выполнения очередного такого задания Царь как раз и выдал фразу: «Пойди туда – не знаю куда, сделай то – не знаю что...».

Сразу же заметим, что вопрос о выполнимости того или иного задания должен решать как раз руководитель, который его выдает. Причем решать это необходимо именно на этапе постановки цели и организации ее исполнения. Очень важно понять, что достижимость цели напрямую зависит от того, насколько точно, корректно и понятно для исполнителя она поставлена. Умением грамотно ставить задачи и организовывать их исполнение профессиональный руководитель отличается от руководителя, действующего в известном всем стиле «Я-начальник-ты-дурак, ты-начальник-я-дурак».

Сформулированные руководством цели, должны отвечать приведенным в таблице 2.1 требованиям.

Таблица 2.1. Требования к целям.

Требование к цели	Комментарий
<b>Точная и конкретная</b>	Каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат. Из формулировки цели должно быть ясно, что делать, кто делает, где и каким образом.
<b>Измеримая</b>	Цель должна быть измеримой с помощью конкретных показателей и стандартных процедур измерения. Наиболее простой случай это когда можно однозначно получить ответ на вопрос «выполнено — не выполнено».
<b>Достижимая</b>	Цель должна быть достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает компания.
<b>Согласованная</b>	Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. Цель не должна противоречить другим целям, она должна быть согласована или дополнять другие цели.
<b>Установлен срок</b>	Цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

Существует стереотип, что **цель** должна быть сформулирована одним предложением или фразой, однако это не всегда верно. Так примерами целей являются: план-схема здания, сборочный чертеж агрегата, план-содержание доклада или презентации, подробное описание структуры холдинга и т.п., отнесенное во времени и поставленное как будущий результат.

Одним из важных моментов целеполагания является следующие, — в условиях непредсказуемого поведения объекта управления **невозможно** целеполагание, поскольку невозможно разделение всего воображимого множества предполагаемых целей управления:

- на цели объективно осуществимые (достижимые), и на цели иллюзорные (мнимые);
- на цели не осуществимые в сложившихся обстоятельствах и при имеющихся ресурсах, но осуществимые в каких-то иных обстоятельствах или при ином обеспечении ресурсами (т.е. которые могут быть осуществлены в два этапа: на первом этапе — создание или ожидание необходимых обстоятельств и привлечение достаточных ресурсов, на втором — собственно осуществление избранных целей).

### 3. Планирование

*Лучше день потерять, потом за пять минут долететь.*

При неразвитости в компании системы управления на основе планов, при низкой культуре разработки планов, планы (особенно календарные планы-графики) существуют сами по себе; производство во многом идёт само по себе вследствие явных ошибок в планах; а ошибки планирования компенсируются и исправляются по мере их выявления «сильными» руководителями на уровне компании в целом и на уровне её подразделений, которые реагирует на ситуацию в темпе её развития и, как кажется, — в целом успешно ведут дело. Это обстоятельство создаёт иллюзию, что планирование в компании — по существу не обязательное дело, однако это далеко от реальности.

Планирование — это важный инструмент производственной деятельности, составляющая успеха любой предпринимательской структуры. Все, с кем связана компания, — государство, клиенты, поставщики, конкуренты, банки — имеют планы развития, которые необходимо учитывать, значит, надо синхронизировать свои процессы развития с процессами, разворачивающимися во внешней среде. И в итоге очертить новое потенциальное место для компании в масштабе региональных и государственных процессов.

#### **Планирование**

*это процесс управления, который представляет собой скоординированную деятельность по выбору путей достижения целей компании, на основе принятой стратегии или технологии работ.*

Процесс планирования в компании начинается с ясного понимания того, что необходимо делать для ее эффективного развития и функционирования. Успех любого плана зависит от:

- качества **Целеполагания** в основных ключевых вопросах развития компании;
- качества проведенного предварительного анализа деятельности компании, рынка, конкурентов, товародвижения и т.п.;
- правильной оценки конкурентоспособности компании;
- выбора и реализации **Стратегии компании**.

*Планирование деятельности* предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих преемственную последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования доступных компании ресурсов в широком смысле.

Управление компанией на основе внутрифирменного планирования, так или иначе, приводит к необходимости (с целью текущей выработки и принятия *управленческих решений*) получать ответы на вопросы:

- о реальной загрузке производственных мощностей;
- о резервах производственных мощностей и возможностях их загрузки работами, которые по тем или иным причинам (внезапные коммерческие предложения, увеличение спроса на рынке и т.п.) не включены в уже сформированный или даже в уже выполняемый план;
- о реальной и ожидаемой степени выполнения каждого из заказов (каждой из работ), включённых в план, на любую дату (а в ряде случаев и час);
- о возможности контроля соотношения реального и планового темпов выполнения работ, включённых в план;
- и иные такого рода вопросы.

Однако ответы на такого рода вопросы, удовлетворяющие требованиям обоснованности планов и возможностям контроля хода их выполнения, можно получить только при условии, что *сама возможность* получения состоятельных ответов изначально закладывается и в алгоритмику внутрифирменного планирования в целом, и в каждый из планов компании и его подразделений, и в *культуру управления компанией в процессе их выполнения*.

Такого рода возможность должна обеспечиваться системой плановых и контрольных **показателей**, на основе которых действует система внутрифирменного планирования и текущего контроля и управления. Иначе говоря:

НИ ОДИН ПЛАН НЕ ДОЛЖЕН СОДЕРЖАТЬ ЗАДАВАЕМЫХ В НЁМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕВОЗМОЖНО **ОДНОЗНАЧНО** ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ В ХОДЕ ВЕДЕНИЯ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ЭТИМ ПЛАНОМ РАБОТ.

Для этого в компании должна обеспечиваться метрологическая состоятельность системы внутрифирменного планирования и контроля хода выполнения работ. Метрологическая состоятельность в задачах управления экономическими процессами во многом обеспечивается искусством руководителей:

**Их умением обеспечить взаимно однозначный прямой и обратный переход от финансово-экономических — плановых и регистрационных — показателей к поддающимся непосредственному измерению натуральным показателям, характеризующим каждое функциональное подразделение в организационной структуре компании.**

При этом одно и то же подразделение по отношению к разным **задачам управления** может характеризоваться **физически различными показателями**.

*Например*, вывоз мусора может учитываться в количестве опорожнения контейнеров, с точки зрения выполнения коммерческого заказа, но может характеризоваться и пробегом спецтехники, если стоит задача оптимизации маршрутов движения спецтехники.

В силу специфики метрологической состоятельности в задачах управления экономическими процессами, определяемой функциональной специализацией компании в целом и его подразделений, — нет и не может быть общих *наборов* задаваемых и контрольных показателей, одинаково пригодных:

- для разных подразделений одной компании;
- для разных видов продукции, выпускаемой как компанией в целом, так и его функционально специализированными подразделениями;
- для разных задач управления хозяйственной деятельностью.

Другой аспект метрологической состоятельности планов это **необходимость подчинения календарных сроков контроля соответствия реального хода работ плановому графику последовательности и продолжительности прохождения конкретным заказом однозначно разграниченных этапов технологического процесса производства определённого вида продукции.**

Вопрос о назначении контрольных сроков носит двухуровневый характер:

- *Уровень первый* — это назначение определённых событий, по факту свершения которых однозначно фиксируются **начало** (подписание договора с заказчиком, либо открытие наряда-заказа на начало работ и т.п.) и **завершение работы в целом** (подписание акта сдачи-приёма работы, поступление последнего платежа в оплату продукции, вывоз продукции с территории компании, приём её на ответственное хранение и т.п.).

- *Уровень второй* — это выявление и назначение контрольных рубежей, разделяющих различные этапы работы в целом, на которых возможно получение однозначных ответов в смысле **«выполнено — не выполнено»**.

Назначение такого рода контрольных событий и контрольных разграничительных рубежей из числа выявленных этапов работ, совокупность которых составляет работу по определённому заказу в целом, задаёт календарные сроки, на которых объективно возможен контроль за соблюдением планового графика работ по реальным фактам завершения либо незавершённости определённых этапов работы в целом в назначенные плановые контрольные сроки<sup>1</sup>.

Взаимное соответствие и взаимная обусловленность планов различных иерархических уровней компании обеспечивается при выполнении следующего соотношения:

- При попарном сопоставлении планов подразделений двух соседних иерархических уровней в структуре компании, контрольные показатели, задаваемые в

---

<sup>1</sup> Но в силу своей технологической обусловленности эти контрольные сроки вовсе не обязаны совпадать с разграничительными рубежами в календарной ритмике жизни общества (конец-начало недели, месяца, квартала, года, праздники и т.п.).

иерархически высшем плане для иерархически низшего плана, предстают в иерархически низшем плане как компоненты **вектора целей**, т.е. как задачи, которые предстоит решить на иерархически низшем уровне для того, чтобы был выполнен план иерархически высшего уровня.

Какие-то контрольные показатели плана, воспринятые как задачи на следующем за ним иерархически более низком уровне, могут быть трансформированы на нём в контрольные показатели для следующего в иерархии ещё более низкого уровня структурных подразделений компании.

- С другой стороны, в общем случае рассмотрения — иерархически низшие уровни в своей деятельности неизбежно сталкиваются с проблемами, разрешение которых выходит за пределы их компетенции и должностных полномочий.

При так называемом «встречном планировании»<sup>1</sup> иерархически низшие уровни **ОБЯЗАНЫ** уведомлять иерархически высшие уровни о возникновении таких проблем и ставить перед ними задачи по их разрешению, поскольку это необходимо для обеспечения успешной работы иерархически низших уровней и поддержания целостности системы.

Но поскольку иерархически низшие уровни не имеют властных полномочий в отношении иерархически высших, то одна из системных ошибок в практике планирования состоит в том, что иерархически высшие уровни уведомление их о проблемах и постановку задач перед ними иерархически низшими уровнями *не расценивают в качестве нормальной составляющей своей деятельности и процесса управления в целом*, а полагают, что они якобы имеют дело с докучливыми просителями или с попытками низших вмешаться в дела иерархически высших уровней управления.

В действительности же при таком, — обусловленном невежеством и спесью<sup>2</sup>, — отношении администраторов иерархически высших уровней к уведомлению «верхов» о проблемах и постановке перед ними управленческих задач «снизу» **рвётся один из важнейших контуров циркуляции информации в системе управления**, что может повлечь за собой очень тяжёлые последствия<sup>3</sup> и **срыв управления**.



Результатом процесса планирования является система планов. Т.к. процесс планирования сложен и разнообразен, этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы:

- стратегический план;
- стратегические планы отдельных бизнес единиц, входящих в состав компании;
- оперативные планы подразделений;
- тактические планы.

**Стратегический план**, в отличие от тактического или оперативного, состоит в создании средств решения задач в отношениях со средой, которые с большой вероятностью возникнут в неопределённом будущем. Это план реализации *стратегии компании*, при котором факторы, прямо или косвенно способные влиять на деятельность компании, будут вынуждены

<sup>1</sup> По сути «встречное планирование» — процесс формирования плана, охватывающего несколько иерархических уровней в структуре компании, протекающий в диалоге подразделений различных уровней в иерархически организованной системе.

<sup>2</sup> Думаем, что читать такое о себе весьма занятно. И занятие это, конечно же, должно состоять в том, чтобы откладывать плюсы опыта на вторую полку или еще дальше, а минусы — так прямо на рабочий стол. Такова несладкая участь руководителей и управленцев.

<sup>3</sup> В качестве примера сошлёмся на рассказ Н.С.Лескова «Левша».

Умиравший Левша бредит: «Скажите государю: В Англии ружья кирпичом не чистят... Надо, чтобы и у нас не чистили... А то буде, как война случится, то ружья стрелять не пригодны». — Государю не доложили, Левша помер, крымская война приключилась, износившиеся при чистке толчёным кирпичом (абразив) стволы ружей стрелять не годны, — в войне потерпели поражение.

Хотя исторически реально причины поражения России в крымской войне (фактически — второй мировой войне XIX века) были несколько иные, но ситуационно Н.С.Лесков показал всё правильно.

согласованно действовать в её стратегических интересах. Эффективность<sup>1</sup> компании тем выше, чем согласованней действия всех факторов. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

**Оперативный план** сводится к решению текущих задач по управлению оборотом капитала. Его можно назвать частным случаем стратегического плана, если предположить, что в обозримом будущем ситуация вокруг компании не изменится (не изменятся состояния «заинтересованных сторон») и надо лишь максимально приспособить к ним компанию.

**Текущий (тактический) план** — план устранения недостатков системы процессов. Возникающие из этих недостатков инженерные задачи приспособления к сиюминутным угрозам. Тактическим является даже многолетний план технического перевооружения. Кроме того, к числу недостатков, устранение которых предусматривается в текущем планировании, относятся несоответствия между текущим состоянием подразделений компании и требованиями оперативного и стратегического планов.

В соответствии с данной трактовкой системы планов на протяжении определенного отрезка времени (дня, месяца, года, десятилетия...) всё должно быть подчинено однажды принятой концепции управления. И это правильно. Но только при одном условии: если внутри каждого шага по реализации принятого «большого» (стратегического) плана будут все время создаваться «малые» планы (на год, квартал, месяц, неделю, день...). Казалось бы, только так и должно быть. В действительности же зачастую создаются вовсе не планы действий, а *списки мероприятий*<sup>2</sup>. Объяснение этому вполне банальное — произвести план действий неимоверно сложнее, чем список мероприятий. Планированию, так или иначе, необходимо учиться, а в самом планировании приходится следовать определенным алгоритмам. Для составления же списка мероприятий достаточно одной воли (или упрямства), а для последующего контроля достало бы только терпения (или отчаяния).

Недостатки или вовсе отсутствие планов всех трёх типов обычно компенсируются в какой-то мере тремя способами, как одним, так и сочетанием их:

- счастливым стечением обстоятельств (везением);
- допущением (вольным или невольным) толики хаоса в виде большей свободы работникам, что создаёт возможность их самоорганизации;
- *лихорадочной суетой в последний момент* при переборе известных и доступных средств решения проблемы методом проб и ошибок.

В любом случае судьба компании отдаётся на волю случая, что недопустимо в серьёзном деле: бизнес — не рулетка. Метод проб и ошибок — страшное дело: всё время кажется, что вот ещё одна попытка и удача в кармане. А она, ветреная, всё мимо да мимо. Поэтому **повышение качества планирования может быть обеспечено путем совершенствования культуры планирования в компании**. Иного не дано.

Для поддержания в компании культуры планирования, если не сами планы, то стандарт компании, определяющий перечень планов и алгоритмику их разработки, должен включать в себя и перечень задаваемых (а равно контрольных) показателей с анализом и обоснованием метрологической состоятельности каждого из них, согласованности планов и их взаимной обусловленности.

Только при таком подходе к построению системы внутрифирменного планирования компания будет способна эффективно управляться на основе системы процессов тогда, когда **конъюнктура рынка неизбежно и жёстко потребует предельно достижимых и казалось бы «запредельных» показателей эффективности деятельности**.

<sup>1</sup> Смысл термина «эффективность деятельности» может быть шире, чем *самоокупаемость деятельности*, а может даже и не включать себя в каких-то случаях самоокупаемость.

<sup>2</sup> Отличие плана от списка мероприятий в том, что план всегда несет в себе определенный — алгоритм, где одно действие определяет другое и в целом направлены на одну общую цель, а в списке мероприятий, действия не связаны между собой, исключение (добавление) одного или нескольких мероприятий ни как не влияют на выполнение других, эти мероприятия не преследуют достижения общей цели. Скорее всего, список мероприятий не что иное, как перефразированный и замаскированный под форму плана список частных целей, для каждой из которых должен быть составлен свой собственный план, которого как раз и нет.

## 4. Контроль

*В Беларуси заслышав шум вертолета на поле выходят даже неработающие комбайны.*

При рыночной системе хозяйствования компания, функционирует в жестких условиях конкурентной среды и имеет широкую хозяйственную самостоятельность. В таком положении ее деятельность направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами. В соответствии с этим, управленческий контроль в компании ориентирован главным образом на обеспечение основных показателей устойчивого положения компании на рынке, т.е. на контроль достижения вектора целей компании.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление компанией предполагает большой спектр планов, большой объем плановой, а, соответственно, и контрольной работы. Поэтому в современных условиях внутренний контроль в компании приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления.

<b>Контроль</b>	<i>это вид управленческой деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка состояния и результатов работы компании.</i>
-----------------	--

**Примечание.** Контроль – одна из ведущих функций управления после целеполагания. Если не выработана цель, то и нечего контролировать. В связи с этим контроль — это процесс обеспечения достижения компанией своих целей. Без контроля совместной деятельности в компании начинается хаос.

Итак, в целях углубления представлений о контроле в рамках теории управления и для разработки соответствующих концепций могут быть полезными следующие основные положения.

Понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле — как один из этапов **процесса управления** (или как одна из его функций), так и в более широком смысле как элемент **системы управления**, включая часть *коммуникаций*.

Управленческий контроль в компании в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), следующих действий:

- определение фактического состояния или деятельности объекта контроля;
- сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в компании, либо заданной извне, либо основанной на рациональности;
- оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования компании.

Приведем список возможных субъектов и объектов контроля:

**Субъектами управленческого контроля** могут выступать:

- совет учредителей, наблюдательный совет;
- высшие менеджеры компании, исполнительные директора;
- служба внутреннего контроля, внутренний аудит, служба безопасности;
- внештатные органы (например, комиссии, комитеты и т.п.);
- структурные подразделения компании;
- менеджеры и сотрудники компании.

**Объектами контроля** являются:

- компания как система:
  - системы процессов производства продукта (объект управления);
  - система управления компании.
- результаты деятельности компании (продукты).

Контроль компании как системы должен осуществляться периодически, на основании принятых в компании *стандартов, положений, регламентов и другой организационно-распорядительной документации*. Цель данного вида контроля, — определения степени соответствия системы требованиям управленческой документации компании.

Основная из современных форм указанного выше контроля — внутренний аудит, под которым понимается регламентированная стандартами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования компании, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления компании.

Контроль результатов деятельности компании, должен осуществляться постоянно, на основе *планово-целевых показателей*, которые характеризуют производство продуктов в подразделениях компании. Данный вид контроля осуществляют руководители и соответствующие исполнители на своих уровнях.



Контроль может проводиться в масштабах:

- компании;
- бизнес единиц, подразделений (направлений);
- отдельных видов деятельности;
- деятельности отдельных сотрудников.

Укажем на наличие существенного принципа, без которого не существует ни одна компания, — принципа *единоличной ответственности*.

Этот принцип состоит в том, что каждый работник компании от рядового исполнителя до высшего руководителя несет персональную ответственность за надлежащее выполнение возложенных на него обязанностей и соответственно должен быть наделен полномочиями для принятия оптимальных решений. Причем, за каждый отдельный вопрос, задание, задачу, обязанность отвечает только один работник.

Указанный выше принцип позволяет, по результатам проверок и контроля находить, конкретного ответственного, в конкретной операционной области, который должен будет реализовать корректирующие действия<sup>1</sup>. Не следует путать это с поиском «виновных», важным является устранить **причину** недостатка, наказание это борьба со **следствием**. Если причина в человеке, то его либо обучают, либо переводят на менее ответственную и квалифицированную работу, либо увольняют, если первые два варианта не помогли.

В широком смысле система контроля, как элемент системы управления, предусматривает определенные цели и задачи:

*Основными целями являются:*

- обеспечение руководства достоверной информацией об отклонениях процессов и продуктов от заданного уровня;
- обеспечение необходимой базы для принятия управленческих решений.

Достижение целей системы обеспечивается *реализацией задач:*

- соответствие системы контроля принятой стратегии и стандартам компании;
- формирование источников и каналов передачи (коммуникации) финансово-экономической, производственной, рыночной и правовой информации о деятельности компании;
- оптимальное использование ресурсов для контроля.

Очевидно, что систему контроля организуют с учетом отдачи от ее функционирования. Результативность контроля характеризует экономия потерь, т.е. ущерба, обусловленная функционированием системы (иными словами: разница между предполагаемыми величинами убытков в условиях отсутствия контроля и при его наличии).

Совокупность контролируемых параметров образует — Вектор контрольных параметров (состояния), описывающий реальное поведение компании по параметрам, входящим в **вектор целей**. Эти два вектора образуют взаимосвязанную пару, описывающих те или иные параметры компании, определённо соответствующим частным целям управления. Образно говоря, **вектор состояния** это — список, как и *вектор целей*, но того, что воспринимается в качестве состояния объекта управления, реально имеющего место в действительности.

<sup>1</sup> Корректирующие действия — действия направленные на устранение ПРИЧИНЫ несоответствия.

## 5. Управленческие решения

*Если проблема требует множества совещаний, они в конечном счете станут важнее самой проблемы.*

В теории управления возможна постановка всего двух задач:

- *Первая задача:* мы хотим управлять объектом в процессе его функционирования САМИ непосредственно. Это задача управления.

- *Вторая задача:* мы не хотим управлять объектом в процессе его функционирования, но хотим, чтобы объект — *без нашего непосредственного вмешательства в процесс* — самоуправлялся в приемлемом для нас режиме. Это задача самоуправления<sup>1</sup>.

В реальной жизни компании в чистом виде не решается ни одна из задач управления, в той или иной степени объект управления находится как в самоуправляемом состоянии, так и требует внешнего управления.

*Задача самоуправления* это, прежде всего, задача ОРГАНИЗАЦИИ — компании, бизнес процессов, системы управления, выработки и развития стратегии и т.п. Управленческие решения, которые принимаются на данном этапе, носят системообразующий характер, и были, по сути, рассмотрены в предыдущих разделах<sup>2</sup>.

Для осознанной постановки и решения каждой из задач управления и обеих задач совместно (когда одна сопутствует другой) необходимы три набора информации:

- вектор целей компании;
- вектор контрольных параметров (состояния); и
- вектор ошибки управления.

Вектор ошибки управления, представляющий собой «разность» (в кавычках потому, что разность не обязательно привычная алгебраическая): «вектор целей» – «вектор состояния». Он описывает отклонение реального процесса от предписанного вектором целей идеального режима. Образно говоря, вектор ошибки управления это — перечень неудовлетворённых желаний соответственно перечню вектора целей с какими-то оценками степени неудовлетворённости каждого из них.

*Вектор ошибки* — основа для формирования **управленческих решений**, а так же оценки качества управления субъектом-управленцем (руководителем).

**Управленческое решение**

*это выбор оптимальной альтернативы, по результатам оценки процессов в их целостности, полноте и органичности<sup>3</sup>, осуществленный руководителем с учетом аспектов внешней и внутренней среды компании и направленный на достижение вектора целей компании.*

В этом разделе мы остановимся на управленческих решениях, которые носят *ситуационный или инициативный характер* и направлены на реализацию первой задачи управления, непосредственно в процессе функционирования компании и ее подразделений.

Ситуационные решения вызываются событиями, которые могут нарушить запланированный ход деятельности компании или подразделения. Решения данного вида

<sup>1</sup> Многие руководители даже не подозревают, что компания долго б не протянула, если б не эффект самоорганизации, во многом компенсирующий управленческий брак.

<sup>2</sup> Неопытный руководитель сначала много думает над тем, какой приказ отдать. А уж после того, как отдаст, развивает кипучую деятельность, чтобы обеспечить его выполнение. Опытный сперва создаст условия для выполнения всякого своего приказа. А уж потом и не отдаст его вовсе, а лишь выскажет пожелание. И не заботится о его выполнении. Ни его это дело, а других людей. Ему не о чем беспокоиться.

Идеальный руководитель — вообще бездействующий. Зачем отдавать приказы, если люди и сами должны догадываться, что им делать. Зачем спрашивать, сделано ли, если не было землетрясения или новой мировой войны, которая возможно, и могла бы помешать выполнению?!

<sup>3</sup> Командир перед боем занимается оценкой обстановки, а не анализом, т.е. рассматривает ситуацию в ее полноте, целостности и самодостаточности, а не разделяет на составляющие. Анализ командир проводит при «разборе полетов», т.е. после боя.

относятся к текущим решениям руководителя. Инициативные решения — это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Данные решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей — в компании все должны быть ориентированы на один *вектор целей*.

По форме принятия управленческие решения могут быть единоличными и коллегиальными. Единоличными называются решения, которые принимает один человек. Групповые или коллективные решения называются коллегиальными (в условиях рыночных отношений все чаще возникают ситуации и проблемы, решение которых требует комплексного анализа, т.е. участия группы специалистов).

Важным аспектом принятия решений является изучение влияния групповой дискуссии на разработку и результаты решения. Особую роль в связи с этим играют два важных противоположных феномена:

- «схождения» – сближения мнений, суждений, позиций членов группы в ходе дискуссии;
- «расхождения» – поляризации мнений и суждений.

Эти феномены характеризуют две стороны одного и того же явления и указывают на возможность разной направленности динамики индивидуальных позиций при их столкновении в ходе групповой дискуссии. «Знак» динамики (сближение или поляризация) зависит от характеристик группы, особенностей проблемы и условий ее решения.

Особое место по значимости и многообразию конкретных проявлений в процессе принятия совместных решений занимает «эффект состава». Под ним понимается устойчивая зависимость особенностей процесса принятия решений в группе от ее количественного и качественного состава. Так, исследования зависимости продуктивности совместных решений от количества членов группы показали, что слишком малые и слишком большие размеры группы отрицательно сказываются на ее решениях. Наиболее эффективны группы численностью четыре – восемь человек, однако эта оптимальная величина вариативна и в свою очередь зависит от таких факторов, как структура группы, ее зрелость, компетентность ее членов и, конечно, характер решаемой задачи.

Влияние качественных характеристик группы проявляется как зависимость эффективности ее работы от степени ее однородности. При этом установлено, что продуктивность процесса разработки решения снижается не только в неоднородных группах (в силу проблем совместимости, различных позиций и установок ее членов), но и в максимально однородных группах. В последнем случае на принимаемые решения отрицательно влияет отсутствие необходимого разнообразия мнений, подходов, альтернатив. Кроме того, именно однородность группы является предпосылкой возникновения корпоративной замкнутости. Действие эффекта «состава» влияет в итоге на такие важнейшие параметры совместных решений, как время их разработки, качество и эффективность.

Хотя управленческое решение может вырабатываться и приниматься к исполнению как единолично, так и коллегиально, но:

**При проведении в жизнь любого принятого к исполнению управленческого решения ответственность за его выполнение может быть только персональной и единоличной.**

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий — **разработки решения и его реализации** — необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие **качество**, а ко второму — **эффективность**.

Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения — это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

К числу таких характеристик следует отнести:

- фактологическую обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность (уместность ситуации, на основе оценки обстановки);
- реальность.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

*Психологическая составляющая управленческих решений:*

Каждое решение отражает индивидуальность его инициатора, систему его ценностей и профессионализма<sup>1</sup>. Влияние человеческого фактора можно рассмотреть в двух аспектах:

- влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений;
- личностные оценки существующего управленческого решения.

К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер влияния, рискованность, параметры мышления. Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота, гибкость. Также на процесс принятия решения оказывает влияние и пол лица, принимающего решение.

Поскольку восприятие руководителем состояния объекта управления не идеально, во-первых, — в силу искажения информации при ее передаче; во-вторых, — носит характер, обусловленный личностными характеристиками руководителя, то **вектор состояния** всегда содержит в себе некоторую ошибку в определении истинного состояния объекта управления.

Неопределённость объективна, т.е. в принципе не может быть устранена усилиями руководителя. Другое дело, что объективная неопределённость может быть **как допустимой, так и недопустимой** для осуществления целей конкретного процесса управления.

Реализация управленческих решений является наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решений, поглощающим основную часть времени и ресурсов. Но одновременно является и самым слабым звеном в процессе решений. Необходим механизм осуществления успешной реализации принимаемых решений.

Стадия реализации решений состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решений;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации.

Можно сказать, что в общем виде под последовательностью управляющих воздействий объект управления — компания — должен производить продукты (ЦКП), в заданном количестве, соответствующего качества и себестоимости. Это и будет выражать реализацию решения.

Понятие *эффективности* управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его **реализации**. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его *абсолютной правильности*, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной **цели**. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и КАЧЕСТВОМ ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.

---

<sup>1</sup> Неопытный водитель тормозит автомобиль и пассажиры чувствуют неудобство. Потому что в момент остановки он давит на педаль тормоза до конца. Опытный водитель тормозит так, что и чашки кофе не расплескает. Потому что в момент остановки он вообще не давит на тормоз. У этих водителей прямо противоположное положение ноги в момент остановки!

В завершении хотелось бы сказать, что все-таки, прежде чем принимать и осуществлять управленческие решения в компании, **руководителям и исполнителям необходимо научиться управлять собой, своими чувствами и эмоциями**. Т.к. роль человеческого фактора при разработке, принятии и РЕАЛИЗАЦИИ управленческих решений в большинстве случаев является решающим. А результаты реализации управленческих решений, будучи выражением и следствием знаний и навыков, так же обусловлены типами строя психики, при которых эта деятельность осуществлялась.



Это обстоятельство ёмко отражено на приведённой карикатуре, которая прекрасно иллюстрирует тот факт, что даже адекватно ситуации разработанные управленческие решения, **цели** которых, заведомо исполнимые, в ряде случаев не могут быть реализованы при том типе строя психики, который свойственен тем, кто берётся за их осуществление.

В данном случае «корабельного леса» на острове и навыков «робинзона» хватило бы на то, чтобы построить покрытую палубой мореходную лодку, на которой он мог бы покинуть остров и доплыть до цивилизации, но его подчинённость половым инстинктам при **животном типе строя психики** предопределила *результат*: всё ушло в носовую фигуру — практически обязательный элемент архитектуры корабля в прошлые эпохи, придававший каждому кораблю своеобразие и в некотором смысле *одухотворявший его*, но с чисто инженерной точки зрения — никчёмный для обеспечения необходимых эксплуатационных качеств.



## Система управления компанией



# Глава V ВНЕШНЯЯ СРЕДА

1. Компания как открытая система
2. Внешняя микросреда компании
3. Внешняя макросреда компании
4. Управление рисками
5. Информационная безопасность компании
6. Маркетинг
7. Работа с общественностью

## 1. Компания как открытая система

Секрет успеха состоит в готовности использовать благоприятные возможности, когда они появятся.

Компания представляет собой открытую целостную систему, многочисленными нитями она связана с внутренней и внешней средой (рис. 1.1), изменения которой оказывает на деятельность компании управляющее воздействие со своими целями. Чем сложнее, масштабнее компания, тем больше руководству приходится уделять внимания анализу и оценке среды и учету ее влияния на качество собственного управления.

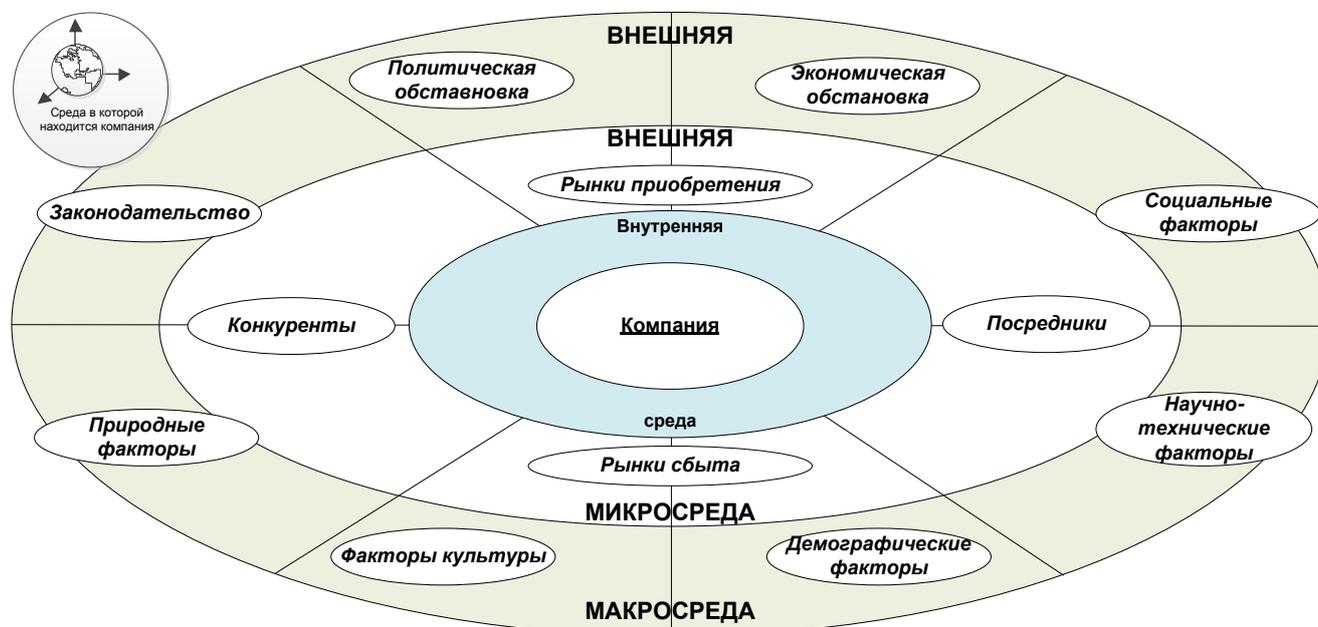


Рисунок 1.1 — Внешняя среда компании.

Таким образом, важным элементом управления и планирования в компании является анализ и оценка внешней среды, в частности проведение мониторинга рынков хозяйствования. Угрозы, которые подстерегают компанию в процессе ведения дела, и возможности, которые ей предоставляются, — все это присутствует именно во внешней среде, частью которой является компания и которая с ней взаимодействует.

Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, изменяющееся законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы». Кроме того, компанию поджидают клиенты, имеются или не имеются достаточные для ведения дела ресурсы.

Анализ внешних аспектов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения вектора целей компании, помогает вскрыть угрозы и возможности.

Внешнюю среду обычно условно делят на две части:

- **макросреда**
- **микросреда**

Если на макроокружение компании трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора стратегии компании.

Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты, которые необходимо знать тем, кто изучает системы управления компаний. Одна из таких черт — существует *граница*, отделяющая компанию от ее окружения; — изменения в окружении влияют на один или несколько аспектов компании, и наоборот, изменения в компании воздействуют на окружение.

Без границы не существует компании, и граница или границы определяют то, где начинается и заканчивается компания. Границы могут быть физическими, иметь психологическое содержание через такие символы, как названия, форма одежды, ритуалы. Концепция границ требуется для более углубленного понимания компании. Так границы компании следует «проводить» там, где заканчивается влияние систем управления компании, т.е. по тем аспектам среды, которыми компания уже не может целенаправленно управлять по своему усмотрению.

Компания должна отражать внешнюю среду. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. В этом смысле компания не может быть статичной. Она должна быстро узнавать обо всех изменениях среды, представлять их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.

В целях рассмотрения компании как открытой системы полезно вернуться к понятию **полной функции управления**. И рассмотреть этапы 1 и 2:

- Выявление фактора среды, который вызывает *субъективную* потребность в управлении.
- Формирование навыка (стереотипа) распознавания фактора среды на будущее и распространение его в культуре компании.

Анализ полной функции управления приводит нас к выводу, что внутренняя среда компании, как и сама компания, является по существу реакцией на среду. От того насколько хорошо компания организовала работу на 1 и 2 этапах полной функции управления будет зависеть будущее компании, ее безопасность и устойчивость положения на рынке. Так как именно факторы среды определяют целеполагание и как следствие привлечение компанией необходимых ресурсов. В случае ошибки расход ресурсов никогда себя не окупит.

Принципиальное значение для функционирования компании как открытой системы имеют прямые и обратные связи:

- из компании и среды, окружающей компанию, в систему управления компании — **обратные связи**;
- и из системы управления в компанию и среду — **прямые связи**.

*Прямые связи* подразделяются на **внутренние** и **внешние**:

- локализованные в пределах компании и системы управления ей — **внутренние прямые связи**;
- уходящие из системы управления и компании во внешнюю среду — **внешние прямые связи**.

Аналогичным образом на **внешние** и **внутренние** подразделяются и *обратные связи*:

- те, по которым поступает информация о состоянии среды, положении компании в ней, — **внешние обратные связи**;
- а те, по которым поступает информация о состоянии элементов объекта и системы управления им, — **внутренние обратные связи**.

Все компании, независимо от того, насколько они большие или маленькие, сталкиваются с внутренними и внешними факторами, которые создают неопределенность, смогут ли они достигнуть своих целей. Эффект от этой неопределенности является «риск» и он присущ всем видам деятельности.

Четвертый этап полной функции управления предусматривает решение задачи о *предсказуемости поведения компании*, под влиянием различных факторов. Решение такого рода задач требует организации в компании работ, в том числе, связанных с анализом рисков, в частности рисков, которые возникают во внешней среде и могут оказывать влияние на достижение целей компании.

Из сказанного выше видно, что деятельности основных сфер компании переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление компанией определяется двумя факторами: особенностью производственного процесса и характером внешней среды.

## 2. Внешняя микросреда компании

С кем поведешься, от того и наберешься.

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми компания находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что компания может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Микросреда представлена субъектами, имеющими непосредственное отношение к самой компании и ее возможностям по обслуживанию клиентов. Упрощенно внешняя микросреда компании показана на рисунке 2.1 как система ее (компании) материальных, финансовых и информационных связей.



Рисунок 2.1 — Внешняя микросреда компании.

Рассмотрим некоторые субъекты микросреды компании.

**Клиенты.** Компании необходимо тщательно изучать потребности своих потенциальных и действующих клиентов. Клиента необходимо рассматривать как источник дохода компании. Одно из правил коммерции гласит, что источник денег важнее денег.

**Поставщики** — это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Руководство должно внимательно следить за ценами на предметы снабжения, поскольку рост цен на закупаемые материалы может заставить поднять цены и на продукцию.



**Посредники** — это фирмы, помогающие (в идеале) компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров и услуг на рынке.

**Коллеги по отрасли.** Особая группа компаний, которые занимаются схожими видами деятельности и образуют между собой объединения, ассоциации и т.п.

**Конкуренты.** Любая компания сталкивается с множеством разнообразных конкурентов, которые действуют на тех же рынках или сегментах рынка, что и компания. При этом по одной группе товаров компании могут быть конкурентами, а по другой партнерами или не представлять никакого интереса. Учитывая этот фактор в отношении одной и той же компании могут ставиться различные по своей природе цели.

### 3. Внешняя макросреда компании

*Мир с ума сойдет —  
на цепь не посадишь.*

При анализе внешней макросреды, в границах которой функционирует компания, и которая влияет на микросреду компании, можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития, безопасности и существования как такового.

Мы будем рассматривать следующие группы факторов:

- политическая обстановка;
- экономическая обстановка;
- социальные факторы;
- законодательство;
- научно-технические факторы;
- природные факторы;
- демографические факторы;
- факторы культуры.

В реальной практике могут быть использованы дополнительные группы факторов или другая их комбинация, соответствующая сложившейся ситуации и назначению (миссии) компании. Каждый из приведенных факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности. Названные причины удобно анализировать с учетом различных (в основном долгосрочных и среднесрочных) перспектив, когда необходимо предугадать, какие изменения ожидают компанию в будущем, и подобрать стратегии, максимально адекватные складывающейся ситуации.

#### **Политическая обстановка**

Политические факторы серьезно влияют на разные виды бизнеса. Особенно заметно это в периоды становления или изменения политической системы. Обычно к политическим факторам относят:

- политическую ситуацию в стране и регионе;
- стабильность;
- лояльность властей;
- протекционизм<sup>1</sup> в отрасли;
- наличие административных барьеров;
- систему охраны собственности.

При этом следует учитывать такие важные движущие силы, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление.

#### **Экономическая обстановка**

Для того чтобы выработать правильную стратегию, руководству компании необходимо знать, какие экономические условия деятельности имеются в регионе:

- темпы роста отраслей;
- динамика развития рынка и его насыщенность;
- уровень инфляции и безработицы;
- процентные ставки за кредит;
- инвестиционная и налоговая политика;
- политика в области заработной платы и цен;
- налоговая база;
- экономическая ситуация в регионе;

---

<sup>1</sup> **Протекционизм** — политика защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции через систему определённых ограничений: импортных и экспортных пошлин, субсидий и других мер.

- уровень доходов населения;
- темпы роста экономики страны;
- внешнеторговые барьеры;
- таможенная политика.

Поскольку мировая экономика существенным образом влияет на жизнь и деятельность компании, следует тщательно анализировать общеэкономические процессы (например, рост безработицы и инфляции, увеличение количества компаний, работающих на импорт или экспорт, курсы валют и т.п.).

### ***Социальные факторы***

Деятельность компании нередко в существенной степени зависит от различных социальных факторов. Они могут включать в себя социальные потребности и запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данного предприятия; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположена компания и другие факторы.

Вот примерный ряд социальных факторов, влияющих на деятельность компании:

- глубина расслоения общества;
- уровень безработицы;
- социальная защита;
- платежеспособность;
- половозрастная структура населения;
- средний уровень дохода и прожиточный минимум;
- культурная среда и моральные ценности, религия;
- уровень образования;
- другие.

К социальным факторам, играющим существенную роль в функционировании компании, относят также способ привлечения сотрудников к профессиональной деятельности и в составе компании, а именно: насколько значима и/или престижна для них работа в штате компании или же они вполне удовлетворяются работой по факту.

### ***Законодательство***

Изменения в законодательстве прямо воздействует на многие виды деловой активности. Эти изменения происходят и на достаточно высоком уровне, и в области конкретной отраслевой проблематики (например, круг вопросов, связанных с введением тех или иных санкций и правил, изменениями в законодательстве о труде и в работе).

К законодательным факторам относятся:

- налоги;
- правовая защита предпринимательской деятельности (законодательство: антимонопольное, о недобросовестной рекламе, антидемпинговое и другие);
- защита прав потребителей;
- законодательство по безопасности и качеству товаров;
- законодательство по охране труда и технике безопасности;
- законодательство по охране окружающей среды и т.д.

### ***Научно-технические факторы***

Научно-технические достижения серьезно изменяют среду функционирования компании. Появляются новые технологии, новые изделия, что, безусловно, усиливает конкуренцию. Многие компании систематически отслеживают тенденции научно-технического прогресса, что положительно сказывается на их деятельности. Научно-технические разработки изменяют образ жизни потребителя, повышают удовлетворения потребителей.

Попробуем ответить на некоторые вопросы, касающиеся основных факторов, которые влияют на жизнь и деятельность. Рассмотрим технологические факторы:

- новые информационные технологии;
- новые стандарты оборудования;
- новые виды изделий;
- ускорение НТП;

- рост ассигнований на НИР и ОКР;
- технологическое развитие отрасли и др.

### ***Природные и техногенные факторы***

В жизнедеятельности компании существенную роль играют факторы природной среды, которые необходимо учитывать при управлении компанией, ставить соответствующие цели, где необходимо вводить системы мониторинга за природными факторами (например, метрологическая служба аэродромов и т.п.).

К факторам природной среды относятся:

- климат региона;
- температурные колебания;
- ландшафт местности;
- состояние инфраструктуры;
- сезонные колебания спроса;
- доступность/дефицит сырья;
- рост цен на топливо и энергию;
- загрязнение окружающей среды.

В настоящее время все большее число компаний уделяет внимание состоянию окружающей среды. Поэтому круг вопросов, связанных с ее защитой, играет важную роль при управлении во многих компаниях.

### ***Демографические факторы***

При разработке стратегии многие компании нередко учитывают также демографические факторы:

- изменение народонаселения;
- возрастной состав населения;
- миграция населения;
- род занятий;
- образование.

На демографическую ситуацию немалое влияние оказывают специфические особенности регионов, где размещаются компании. Например, может иметь место постоянный приток или, наоборот, отток населения из региона.

### ***Факторы культуры***

В качестве общего списка культур, которые могут быть актуальны для планирования и управления компанией, приведем весь список культурных факторов, которые могут быть актуальны для компании. Имеется в виду не культура в полном, культурологическом смысле, а факторы, объединяющие людей в группы. Не все и не всегда могут быть использованы. Но это знает каждый человек, которого есть интуиция и он в состоянии думать и анализировать.

К факторам культуры относятся:

- государственная культура;
- этническая культура;
- территориальная культура;
- культура среды обитания;
- имущественная культура;
- профессиональная культура;
- культура исторических периодов;
- культура видов искусства;
- возрастная культура;
- культура религиозных и политических организаций;
- культура уклада семейной жизни;
- культура порока;
- культура времяпрепровождения;
- фантастические культуры (толкинисты и т.п.).

## 4. Управление рисками

Чей риск, того и выгода.

Компании всех типов и размеров оказываются перед внутренними и внешними факторами и воздействиями, которые вносят неопределенность в достижение поставленных целей. Эффект, который эта неопределенность имеет на достижении целей компании, является **риском**. Можно сказать, что все действия компании связаны с тем или иным риском.

<b>Риск</b>	эффект неопределенности в достижении целей.
-------------	---

**Примечание.** Термин взят из международного стандарта ISO/IEC 73:2009 «Менеджмент риска. Терминология».

Конечно, такое определение далеко от понятий большинства, которые все еще представляют риск как «опасность» или «что то, что идет не так, как надо». К сожалению, во многих компаниях часто путают понятия «риск» и «опасность», а связь между целями, и риском должным образом не понята и не оценена.

Эта концепция довольно проста и, конечно, очень важна для руководителей. Она подразумевает нисходящий подход, где управление риском становится важным процессом, чтобы позволить компании достигнуть своих целей.

РИСК НИ ПОЛОЖИТЕЛЕН, НИ ОТРИЦАТЕЛЕН. Это только риск. Конечно, последствия могут быть и отрицательными и положительными, — и главная цель процесса управления риском состоит в обработке причин риска, таким образом, чтобы увеличить вероятность и размер положительного, желательного последствия и наряду с этим, действовать так, чтобы сократить вероятность и размер отрицательного, вредного последствия, — в контексте вектора целей. Иллюстрация такого подхода к обработке риска приведена на рисунке 4.1.

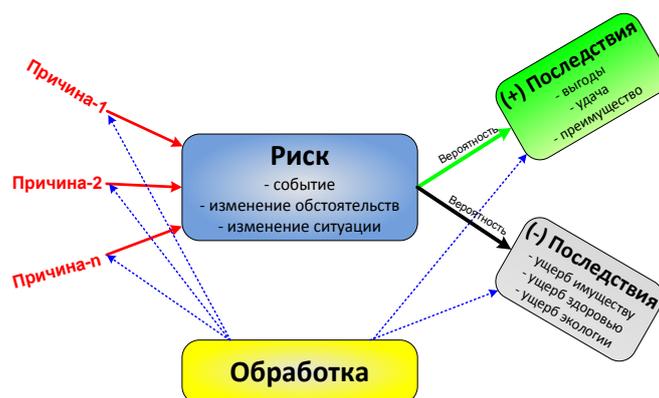


Рисунок 4.1 — Иллюстрация понятий для риска и управления риском.

В компании необходимо организовать и запустить процесс для управления всеми формами риска, который приведен на рисунке 4.2.

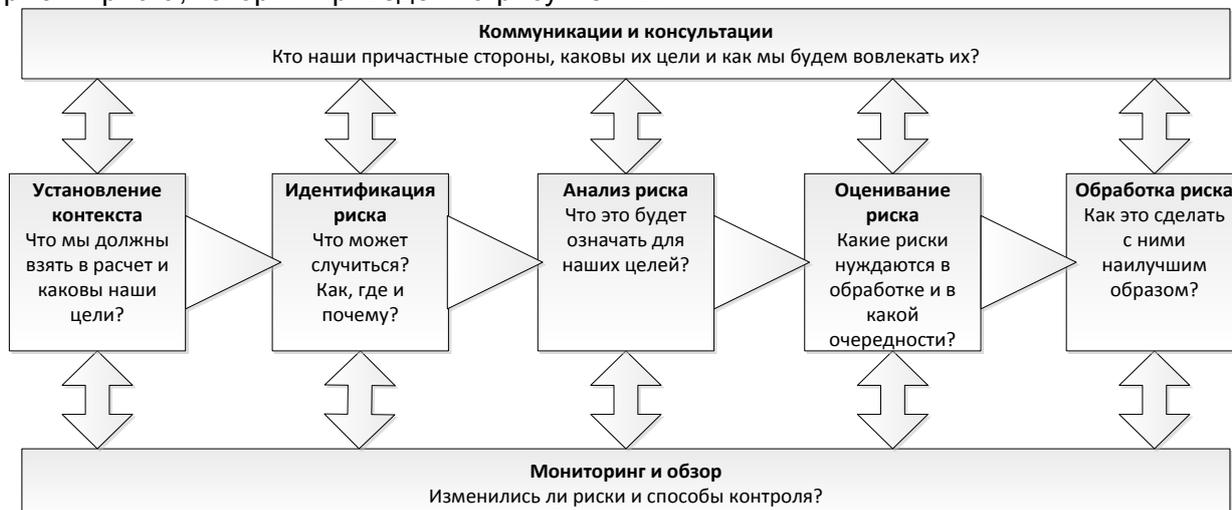


Рисунок 4.2 — Процесс управления риском.

### **Установление контекста**

Процесс управления риском должен начинаться с определения того, что мы хотим достигнуть и попыткой понять внешние и внутренние факторы, которые могут влиять на успех в достижении наших целей. Этот шаг называют, «установление контекста» и он является существенным предшественником идентификации риска. Важной частью установления контекста является идентификация наших заинтересованных лиц, понимание их целей, для того, чтобы мы могли решить, как вовлечь их и принять их цели во внимание при установлении критериев риска. Анализ заинтересованных лиц часто рассматривается как часть шага «коммуникации и консультации», деятельности, которая продолжается в течение всего процесса менеджмента риска.

### **Идентификация риска**

Включает применение систематических действий, необходимых для понимания того, что могло произойти, как, когда и почему? Формирование понимания причин рисков важно для принятия адекватных форм управления риском. Отказ от систематических действий для идентификации риска может привести компанию к концентрации своего внимания на «хорошо известных» рисках и, следовательно, пропустить те, что «мало известны» или «вообще неизвестны», но которые впоследствии никогда нельзя будет адекватно обработать.

### **Анализ риска**

Касается развития понимания каждого риска, его последствий и вероятности этих последствий. Он включает намного больше, чем простое применение карты рисков, которые используют некоторые организации для осуществления ранжирования рисков. Например, понимание эффективности существующих средств контроля и их недостатков, является важной частью анализа риска и должно быть исследовано прежде, чем будет принято заключение об уровне риска.

### **Оценивание риска**

Включает принятие решения об уровне или приоритете каждого риска путем применения критериев, выработанных при установлении контекста. Риски располагаются для рассмотрения по приоритету, и далее проводится анализ экономической эффективности, чтобы определить целесообразность их обработки.

### **Обработка риска**

Процесс, улучшения существующих средства контроля или разработки и осуществления новых. Средства контроля – пути, которыми стремятся изменить риски. Обработка риска обычно включает действия, которыми стремятся изменять — или вероятность последствий или тип и степень этих последствий. Обработка риска может включать увеличение подверженности компании риску, для тех, кто это предпочитает и из которой компания может извлечь выгоду, так же как ограничение подверженности для тех, кому этому не выгодно или опасно.

### **Мониторинг и обзор**

Новые риски появляются, а существующие риски изменяются, поскольку внутренняя и внешняя среда компании изменяется. Иногда эти изменения происходят из-за того, что воздействие на риски привело к новым рискам. Если компания не осуществляет мониторинг изменения ее внутренней и внешней среды и оценку того, остаются ли ее средства контроля эффективными, тогда понимание рисков, которым подвергается компания и уровни этих рисков могут быть неправильными.

Один из самых эффективных способов осуществления мониторинга рисков в компании это включение в обязанность определенному персоналу функций по своевременной и соответствующей оценки, и обработки конкретного риска.

Другое очень эффективное средство для мониторинга риска и средств контроля в компании это стремление учиться на успехах и неудачах, и делать это постоянно. Обычно, это основано на систематическом анализе первопричин. Это приводит к извлечению уроков и принятию мер, которые позволяют повторить успехи и предотвратить неудачи в будущем.



## 5. Информационная безопасность компании

*Если сильно захотеть,  
можно сильно обломаться!*

Термин «информационная безопасность» в последние десятилетия стал довольно широко употребляться к месту и не к месту. При этом, мало кто из его употребляющих прямо говорит, как и какие процессы в жизни компании он связывает с этим термином, и еще реже как он связан с управлением компанией и ее целями. Т.е. в большинстве случаев его смысл при употреблении не определен.

При взгляде с позиций теории управления, информационная безопасность (а точнее — *информационно-алгоритмическая безопасность*) это:

<b>Информационная безопасность</b>	<i>устойчивое течение процесса управления объектом (самоуправления объекта), в пределах допустимых отклонений от идеального предписанного режима, в условиях стихийных воздействий среды и ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ сторонних или внутренних попыток вывести управляемый объект из предписанного режима: от помех до перехвата управления им либо попыток уничтожения.</i>
------------------------------------	--

Обеспечение информационной безопасности компании — это охрана компании от большого разнообразия угроз, осуществляемая с целью обеспечить непрерывность бизнеса, минимизировать деловые риски и максимизировать возврат по инвестициям и возможности деловой деятельности. Это особенно важно во все больше и больше взаимосвязанной (глобализируемой) среде бизнеса. В результате этой взаимосвязанности, информация в настоящее время подвергается воздействию возрастающего числа и растущего разнообразия угроз.

Таким образом термин «информационно-алгоритмическая безопасность» («информационная безопасность») всегда связан с конкретной компанией (объектом управления), находящейся в определенных условиях (среде). И соответственно он относится к *полной функции управления*, представляющей собой совокупность разнокачественных действий, осуществляемых в процессе управления, начиная от выявления факторов, требующих управленческого вмешательства и формирования целей управления, и кончая ликвидацией управленческих структур, выполнивших своё предназначение.

Информационная безопасность достигается реализацией соответствующего набора **средств управления**, включая политику, процессы, процедуры, организационные структуры и программные и аппаратные функции, которые объединяются на двух взаимосвязанных направлениях:

ПЕРВОЕ, обеспечение защиты информации;

ВТОРОЕ, контроль и ревизия входных потоков информации.

Надо следить, чтобы расходы на *средства управления* были пропорциональны ущербу деловой деятельности, который, вероятно может иметь место в результате нарушения защиты. Оптимальный уровень информационно-алгоритмической безопасности обеспечивает организация процессов обработки информации по схеме управления на рисунке 5.1.

На схеме информация, поступающая из внешней среды, попадает в алгоритм-сторож, который выполняя в данном варианте роль *защитника мировоззрения и миропонимания руководства компании от внедрения в них недостоверной информации*, анализирует информацию и присваивает ей значения: «ложь» — «истина» — «требует дополнительной проверки» (загрузка в карантин) и т.п. Только после этого определения и снабжения информационного модуля соответствующим маркером («ложь» — «истина» и т.п.) алгоритм-сторож перегружает информацию в информационную базу компании, информация которой обладает более высокой значимостью для алгоритма выработки управленческих решений, чем входные потоки информации. Управленческое решение строится в процессе сопоставления информации, уже наличествующей в информационной базе компании, с информацией входных потоков. При этом информация, которая не имеет статуса «ложь» — «истина» и т.п., не может стать основой выработки управленческих решений, по крайней мере, — *особо значимых решений, неосуществимость которых неприемлема.*

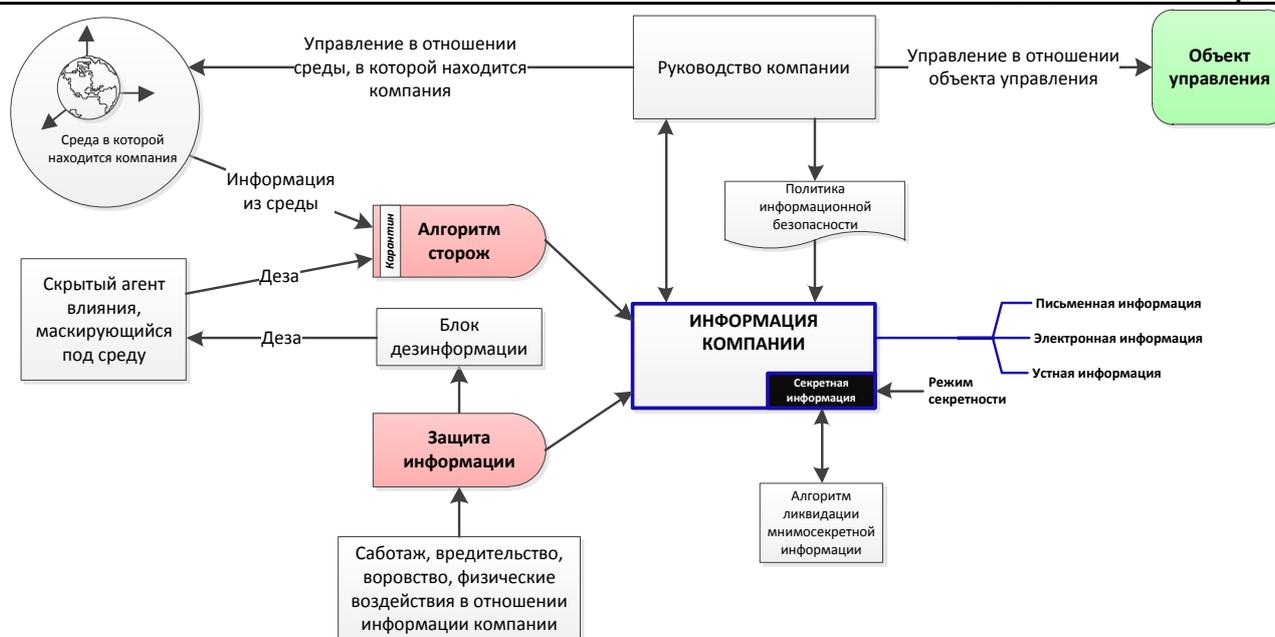


Рисунок 5.1 — Алгоритм управления с защитой от целенаправленных помех извне.

Из схемы так же видно, что обеспечение информационно-алгоритмической безопасности и обеспечение режима секретности — не одно и то же:

*Хотя это может показаться парадоксальным, но в ряде случаев создание режима секретности и его поддержание может быть вредным для обеспечения информационно-алгоритмической безопасности управления.*

Традиционная система режима секретности в компаниях, как правило, игнорирует изменения реальной секретности прикладной фактологии и устанавливает грифы раз и навсегда в предположении, что впоследствии гриф будет снят или понижен при необходимости особым приказом. О необходимости своевременного издания такого приказа в житейской суете забывают, и в результате существующая система режима секретности забита МНИМОСЕКРЕТНОЙ информацией, что создаёт трудности, прежде всего, для контроля за циркуляцией реально секретной информации.

Допуск же и к древней мнимосекретной информации осуществляется только с разрешения достаточно высокого начальства, к которому основной контингент исполнителей доступа не имеет; по этой причине научно-техническая, коммерческая и другая документация «лежит на полках» под охраной режима секретности, но не служит формированию культуры инновационных разработок и устойчивого развития в компании, в преемственности поколений.

На практике стремление служб безопасности компании избавиться от учета и контроля над устаревшими секретами выливается не в снятие грифа и сохранение источников информации в несекретных хранилищах, что необходимо для существования преемственности поколений и научно-технических школ, а в массовое уничтожение документации, что ведёт к утрате культуры инновационных разработок и выливается с течением времени в хроническое отставание компании от конкурентов. При этом уничтожаются и уникальные источники (воспроизведение которых не всегда возможно) только по той причине, что в них нет текущей необходимости. Мало того, уничтожение документации, в значительной степени, перечеркивает все предыдущие усилия и затраты на формирование многоуровневых систем защиты информации, в том числе и от уничтожения.

Факт замусоривания режима секретности «секретами Полишинеля» в той или иной степени осознается большинством сталкивающихся в деятельности компании с этой системой. И это является основной причиной утечки действительно секретной информации, которая в неофициальной системе циркуляции информации выбалтывается по личному доверию наряду с мнимосекретной, просто вследствие низкой культуры обращения с информацией.

С точки зрения теории управления, информационная безопасность имеет ещё один аспект. Степень реальной секретности прикладной фактологии обеих конкурирующих сторон падает по мере роста разрыва в быстродействии и качестве их систем управления, и по мере

роста разрыва в уровне технологической культуры в компании. Отстающий конкурент, даже имея информацию, не в состоянии организовать её использование до того, как она устареет. По этой причине конкурент, обладающий преимуществом, должен иметь минимум секретов, дабы не упало быстродействие его собственной системы управления. Информация же отстающего конкурента, за редким исключением, для вырвавшегося вперед реального интереса не представляет, но пребывание её под грифами секретности ведёт только к сохранению отставания. Поэтому максимум реальной секретности имеет место только при близких характеристиках быстродействия и уровня качества систем управления конкурентов и близком уровне развития технологической культуры.

Обеспечение высокого быстродействия и качества управления при концептуальной самостоятельности — цель более высокого приоритета, чем закрытие прикладной фактологии, поскольку это позволяет обеспечить безопасность устойчивого развития компании. Лучшей же защитой является сам по себе высокий уровень технологической культуры и производственной дисциплины, в основе чего может лежать только высокое быстродействие и эффективность системы управления компании. Это аналогично игре на скрипке: все видят как играет виртуоз, но повторить могут только виртуозы, да и то каждый по-своему, что не означает «хуже».

Практика показывает:

**Куда большую опасность для дела представляет не утечка информации, а бесконтрольное со стороны участников проекта внедрение извне заведомо недостоверной информации (дезинформации) в узкий круг высшего руководства компании (проекта).**

<b>Дезинформация («деза»)</b>	<i>инструмент для многоходовых операций по уводу вероятных (или конкретных) конкурентов с нежелательных для инициатора траекторий развития (изменения или прекращения проведения деятельности в интересующей инициатора-заказчика области).</i>
-------------------------------	---

В результате дезинформации в ряде случаев высшее руководство в обстановке повышенной секретности вырабатывает и принимает к осуществлению решения, по их сути умышленно направленные извне на безошибочное осуществление целей стратегий противников и конкурентов самим руководством компании; впоследствии эти заведомо запрограммированные решения, могут быть представлены руководством компании как якобы «ошибочные».

Конкурентами в результате внедрения своей дезинформации в компанию выигрывается либо время, для завершения реального проекта, либо компания обрекается на бесполезные обременительные затраты по проверке ложных путей, либо в идеальном случае компания вообще покидает интересующий сектор рынка.

Для продвижения своей дезинформации могут использоваться различные каналы:

- заказные статьи в бизнес и научной периодике с «тонкими намеками»;
- «достоверные» источники патентной и патентно-ассоциируемой информации;
- организуются агентурные контролируемые «утечки»;
- устанавливается режим «опеки» над лицами входящими в руководство компании либо над людьми, к чьему мнению они прислушиваются; при этом в близкий круг общения «опекаемого» внедряется «авторитет», который делиться, про между прочим, «очень креативной» информацией.

Информация компании — это актив, который, подобно другим значимым активам бизнеса, важен для ведения дела и, следовательно, необходимо, чтобы он соответствующим образом защищался от повреждения, уничтожения или утери. Компании и их информационные системы сталкиваются с угрозами для безопасности, исходящими из весьма разнообразных источников, включая:

- компьютеризированное мошенничество и хакерские атаки;
- шпионаж, саботаж;
- вандализм;
- пожар или наводнение;
- колебание температуры и влажности окружающей среды;
- другие источники угроз.

## 6. Маркетинг

*Один человек нарисовал квадрат и назвал его картиной —  
получилось, и у вас всё получится!*

В наше время особое место в деятельности любого предприятия независимо от организационно-правовой формы, специализации и размеров отводится маркетингу как одному из важнейших элементов **рыночного механизма хозяйствования**.

### Маркетинг

*двусторонний процесс, направленный на обеспечение максимального сбыта, распределения или обмена продукции.*

Задачи маркетинга:

- обеспечение загрузки производства;
- обеспечение сбыта;
- формирование заказа для производства.

Фактически можно сказать, что маркетинг это деятельность в компании направленная на стимулирование торговли, т.е. развитие товарного производства и последующего обмена. *Основанием для торговли во все времена и во всех регионах является невозможность по тем или иным причинам осуществить эффективное управление продуктообменом директивно-адресным способом<sup>1</sup>.*

### ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА – ПРОДАВАТЬ ПРОДУКЦИЮ

Товар — первый и самый важный элемент комплекса маркетинга. Назначение маркетинга состоит в том, чтобы большее число людей, либо компаний потребителей, стоящих на следующих этапах технологической цепочки покупало больше продукции, делало это чаще и тем самым приносило больше денег. Это значит побудить возможно большее число потребителей как можно больше и чаще покупать вашу продукцию. Вы ничего не заработаете, пока не продадите свою продукцию, а вы ее не продадите, пока не убедите людей покупать ее. В целом маркетинг — это система научной организации сбыта, что бы не утверждали гуру от маркетинга.

Как двухсторонний процесс, маркетинг должен сосредоточить свое внимание на определении состояния потенциальных и действующих потребителей продукции (совокупность потребителей образует рынок), а так же на факторах внешней среды, которые оказывают влияние на потребителей, их потребности, их платежеспособность и вероятные предпочтения. Сбыт продуктов и услуг конечным потребителям (индивидам, домашним хозяйствам, непромышленным общественным организациям, институтам государства и т.п.) обеспечивается не только потребностью в самих продуктах, необходимых для удовлетворения тех или иных функций потребителей, но и **платёжеспособностью потенциальных потребителей, а также ожидаемой ими динамикой их платёжеспособности**.

Если идти от готового продукта по технологической цепочке этапов его производства навстречу потокам вовлечения в производство полуфабрикатов, комплектующих, технологического оборудования, добычи первичного сырья и энергоносителей, то *целостный* технологический процесс предстаёт как разветвляющееся дерево (точнее — как корневая система дерева, приносящего плоды), разные фрагменты которого находятся в ведении административно не подчинённых друг другу директоратов производств.

Директораты, будь они даже представлены одним человеком, управляют директивно-адресно в пределах своей «юрисдикции»:

- фрагментами технологического процесса (кому и что делать);
- производственным продуктообменом (что у кого взять и, что кому передать после выполнения своей части работы в целом).

<sup>1</sup> Вследствие фактической или юридической невозможности вторжения в чужие фактические права собственности или административные права либо вследствие разрушения директивно-адресного управления по причине затруднительности эффективного обмена информацией в процессе управления в очень больших административных структурах («жалует царь, да не жалуется псарь»), а также в удалённых «филиалах», где местные директораты оказываются фактически более властны, нежели центральный («до Бога высоко, до царя далеко»).

Соответственно: *Обслуживающий сферу производства рынок промежуточных и «инвестиционных» продуктов*<sup>1</sup> с более или менее свободным ценообразованием представляет собой своего рода «клей», которым разные фрагменты технологического процесса, находящиеся под директивно-адресным управлением разных директоратов (в частной собственности различных физических и юридических лиц), «склеиваются» в целостный технологический процесс.

Если маркетологи имеют полное представление о рынке, своих потребителях и технологических цепочках, можно начать адаптировать продукцию или услуги компании к требованиям выбранного рынка. Чтобы заинтересовать этот рынок, необходимо придать товару такие характеристики, которые давали бы потребителю нужные преимущества. Обычно для того, чтобы сформулировать концепцию маркетинга товара или услуги, маркетологи анализируют комплекс мероприятий по маркетингу, который состоит из следующих компонентов:

- собственно товар;
- место расположения товара в технологической цепочке;
- цена товара, включая сопутствующие товару услуги;
- способ продвижения товара на рынке.

Сказанное выше говорит о важной роли маркетинга в современных рыночных условиях ведения хозяйствования, если маркетинг утрачивает способность вписывать товарную политику компании в сложные технологические процессы, в которых участвует множество административно не зависимых друг от друга компаний, часть из них рассыпаются на не востребуемые фрагменты, которые, — *не будучи внутренне самодостаточными системами в смысле производства и потребления*, — начинают деградировать вплоть до полного их исчезновения с течением времени<sup>2</sup>. Отсюда сущность маркетинга предельно коротко состоит в следующем: следует производить только то, что безусловно найдет сбыт, а не пытаться навязывать покупателю «не согласованную» с рынком продукцию. Однако, из раздела, где мы рассматривали *стратегию компании* мы помним, что многое из того, что пока расценивается многими профессионалами как невозможное или ненужное:

- всё же необходимо рынку и объективно осуществимо средствами, доступными компании, в сроки, на которые простирается стратегия,
- а что то так и останется пустыми фантазиями, не подкреплёнными ни потребностями рынка, ни научно-техническим, ни организационным, ни культурным в целом прогрессом общества и самой компании, или что-то ещё, *увлекательное на тупиковые направления, на которых совершённые затраты никогда и никак не оправдаются*.

### ЗНАЙТЕ, ЧТО СТРАТЕГИЯ – ВСЁ!

Если вы разрабатываете стратегию достаточно тщательно и внедряете ее достаточно агрессивно, это обязательно приведет к тому, что большее число покупателей будут становиться в очередь в кассу с вашими продуктами в «корзине».

Зачастую на маркетинг перекалывают обязанности стратегического целеполагания и выработки стратегии компании, что в большинстве случаев ведет к негативным последствиям. Это обусловлено тем, что маркетинг хоть и представляет важную сферу деятельности, напрямую связанную с доходами компании по средствам продаж, однако он не может учитывать все аспекты внешней среды и внутреннее состояние компании. Главное не переоценивать возможности маркетинга и четко определить его значение и роль в компании.

Так вопреки расхожим убеждениям маркетинг не является средством получения прибыли для компании, маркетинг не всегда способен оценить потенциальную потребность рынка в новых товарах. А так же вследствие дефективности системы экономического образования у специалистов службы маркетинга формируется неверное представление о

---

<sup>1</sup> «Инвестиционные продукты» — термин для обозначения средств производства, капитальных сооружений и т.п., принятый в западной экономической науке.

<sup>2</sup> Однако может иметь место вредительство на уровне макроэкономики, в первую очередь в области финансового обращения и действия субъектов, властных над финансами общества: государственности (эмиссия, налогово-дотационная политика), банковского сектора (эмиссия, ставки ссудного процента и объёмы кредитования в распределении по отраслям и регионам), страхового сектора (объём страховок и цены за риски) и т.п.

рынке. Ни к чему не обязывает и потому делает жизнь беззаботной вера маркетологов (и руководителей компании) в блеф об объективной способности рынка к саморегуляции производства и потребления в соответствии с общественными потребностями.

**РЫНОЧНЫЙ МЕХАНИЗМ** — одно из средств распределения среди потребителей (включая и утилизационные отрасли) природных ресурсов и продукции — как промежуточных продуктов, так и конечного продукта. Рынок способен нести эту функцию, но не способен к целеполаганию, он только подстраивает производство и распределение под цели, которые уже некоторым образом сложились в обществе, и на осуществление которых рыночный механизм некоторым образом оказался *настроенным*.

Таким образом, для компании важно не только изучать сложившийся рынок, но и выявлять во внешней среде цели, на которые реагирует рынок и под которые он подстраивается, т.к. управление в отношении не выявленных и не определённых целей невозможно. Другими словами нужно выявлять субъектов управления на макроуровне, которые осуществляют целеполагание в той или иной области социально-экономической жизни общества. Неспособность компании к такого рода деятельности порождает мифы о «невидимых руках» у рынка, т.е. неким случайным стечением обстоятельств, которые рушат любые маркетинговые планы продвижения продукции и в целом создают проблемы существованию компании (если цели субъектов макроуровня были направлены на ликвидацию определенных секторов деятельности), либо напротив неожиданно способствуют ее успеху (если цели носили соответствующий характер).

Нужно так же понимать, что в действительности:

**ПЛАН** это — совокупность целей социально-экономического развития и *ведущая к осуществлению намеченных целей — концепция управления*: 1) производством продукции, 2) её распределением среди потребителей, 3) её потреблением, 4) её утилизацией и переработкой после завершения потребления.

**Противопоставлять план рынку** — глупость. А убеждать людей в превосходстве «рыночной экономики» над «плановой», умалчивая о том, как организуется плановое управление рыночным механизмом, — вероломство, с признаками измены Родине, поскольку за ним стоит желание зарубежных «инвесторов» подчинить себе производительные силы общества путём:

- отъёма у общества функции целеполагания и
- настройки рыночного механизма на чуждые, а то и враждебные обществу цели.

Что нужно знать для того, чтобы надёжно со 100% гарантией уложить свой бизнес в гроб банкротства? Достаточно завернуться в тёплый плед, усесться в уютное кресло и скоротать вечер у камина с умной книжкой под названием «Маркетинг»<sup>1</sup> ... а затем применить несколько мыслей изложенных в книжке на практике. Ужас и парадокс заключается в том, что из многообразия маркетинга, порой дающего фантастические результаты, в широкой общественности растиражированы наиболее глупые, неуместные, и просто вредные советы, применение которых опасно для финансового здоровья компаний.

Известен анекдот о маркетологах, характеризующий принцип «I do it, but do not **know how** and what for<sup>2</sup>»:

В: Почему маркетолог свалился с пальмы?

О: *Потому что сдох!*

В: Почему второй маркетолог упал с пальмы?

О: *Он увидел уникальную возможность сдохнуть и сдох!*

В: Почему третий маркетолог упал с пальмы?

О: *Решил, что это новая тенденция развития рынка и сдох.*

В: Почему четвёртый маркетолог упал с пальмы?

О: *Он подумал, что трое предыдущих маркетологов явно знали, что делают.*

В: Почему пятый маркетолог упал с пальмы?

О: *Потому что четвёртый решил честно поделить с ним риски и ухватил его за ногу.*

В: Почему шестой маркетолог упал с пальмы?

О: *Чтобы написать книгу об эффективности падений с пальмы в маркетинге.*

В: Почему все маркетологи с тех пор падали с пальмы?

О: *Потому что они изучали маркетинг по книгам шестого маркетолога.*

<sup>1</sup> Распространение учебной литературы, с заведомо несостоятельными положениями, так же является одним из средств достижения поставленных целей в отношении конкурентов.

<sup>2</sup> Я делаю это, но не знаю, как и зачем.

## 7. Работа с общественностью

Работа с общественностью помогает руководству компании быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него, определяет и делает особый упор на одной из главных задач руководства компании — служить интересам общественности, помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями.

<b>Работа с общественностью</b>	<i>функция управления, обеспечивающая установление и поддержание эффективных коммуникаций между компанией и общественностью.</i>
---------------------------------	--

Основная ЦЕЛЬ работы с общественностью создание благоприятного для компании во внешней и внутренней среде общественного мнения.

Работу с общественностью можно обобщенно представить в виде двух **направлений**:

- изучение мнения общественности; информирование о нем руководство компании;
- создание и распространение информации, позволяющей общественности уяснить политику и деятельность данной компании.



Эти направления и определяют **основные принципы** работы с общественностью:

- обеспечение взаимной пользы компании и общественности;
- осуществление программ и политики компании через призму общественного интереса;
- честность, правдивость и открытость при работе с общественностью и средствами массовой информации;
- осуществление коммуникаций должно осуществляться с использованием научных методов изучения общественного мнения и междисциплинарного подхода; опираться на выводы психологии, социологии, политологии, других социально-экономических наук.

Считается, что работа с общественностью выполняют три **основные функции**:

- целенаправленное формирование мнения и поведения общественности с целью удовлетворения потребностей и достижения целей компании;
- реагирование на общественность (мониторинг событий, проблем, поведения и выработка ответной программы действий с учетом полученной информации);
- достижение взаимовыгодных отношений между группами общественности внутри компании путем обеспечения их конструктивного взаимодействия.

Принято выделять две группы общественности: **внешнюю** и **внутреннюю**.

**Внешняя общественность** представляет собой группы людей, непосредственно не связанные с компанией:

- работники средств массовой информации;
- поставщики, партнеры, потребители; клиенты;
- местные жители;
- государственные органы;
- группы специальных интересов (работники системы образования, спорта, здравоохранения и т.д.).

**Внутренняя общественность** — это группы людей, входящие в состав компании (рабочие, служащие, руководители, акционеры, совет директоров и т.д.).

Работа с общественностью может быть целенаправленной информационной работой, ориентированной на целевые группы общественности, если компании необходимо:

- улучшение репутации, в том числе, в условиях кризиса;
- продвижение нового продукта (услуги), либо сложного продукта (услуги), реклама которого потребовала бы слишком много времени, места и денег.



## **Глава VI СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

1. Как научиться управлению
2. Роли руководителя
3. Основные методы управления
4. Содержание работы руководителя
5. Стили управления
6. Управление конфликтами

## 1. Как научиться управлению

Управленческая деятельность может выполняться более или менее эффективно. И это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от личностных и профессиональных качеств руководителя. Иными словами, главным фактором эффективной управленческой деятельности выступают управленческие способности и навыки.

Можно ли научиться управлению или это врожденная способность или дар полученный Свыше? На данный вопрос ответ: ДА, управлению научиться можно, если человек — *субъект управления*, в состоянии контролировать одновременно, следующие факторы:

- цель, к которой стремится;
- состояние объекта управления (процесса);
- свое собственное состояние;
- состояние соседних взаимодействующих объектов;
- состояние окружающей среды;
- состояние управляющей структуры;
- указания и ограничения более высших структур управления;
- методологию и различие, для того что бы согласовать и использовать выше приведенную информацию.

<b>Субъект управления</b>	субъект (личность, группа людей), принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями путём воздействия на систему управления для достижения поставленных целей.
---------------------------	--

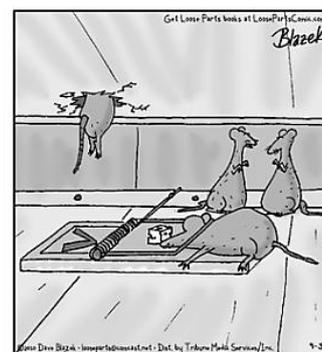
Любой человек, который в состоянии держать в сознании приведенные выше факторы, может научиться управлению. При этом управление возможно на основе практических навыков, которые управленец более или менее целенаправленно и осознанно использует, развивает и накапливает в качестве своего жизненного опыта. Какая-либо теория **ему лично** для осуществления управления в общем-то не нужна, если он достаточно чувствителен и внимателен к тому, что и как происходит в сфере его управленческой деятельности.

Передача управленческих навыков другим — *тем, кто только вступает в сферу управленческой деятельности*, — также возможна без каких-либо теорий, если они (вступающие в сферу управления), в свою очередь, чувствуют то, что происходит в сфере их деятельности, видят как реагирует на это управленец-учитель, и способны хорошо вообразить себя на его месте в различных управленческих ситуациях.

Но процесс передачи управленческих навыков в какой-либо отрасли общественной деятельности без опоры на понятийный и терминологический аппарат теории управления во многом похож на воспитание мамой-кошкой котят (котята копируют поведение кошки):

- кто проникся происходящим процессом управления и смог вообразить себя в нём, а потом вести себя в качестве управленца в реальных жизненных ситуациях — молодец,
- а кто не смог — набьёт себе много шишек.

С последним можно было бы и согласиться — в конце концов это его шишки и набьёт он их себе, если бы не одно **«НО!»**: набьёт он их не только себе, но и окружающим, поскольку всякое действие в обществе, а тем более управленческое действие, затрагивает множество людей. Такой путь способствует передаче управленческих навыков, но не устраняет метод проб и ошибок, а только ускоряет перебор. (Пример такого рода подхода к наработке управленческих навыков, приведен на рисунке). **Хорошая теория всё же надёжней и быстрее даст нужный результат.**



Так, ну ладно. Зато мы теперь знаем, что схема «по одному парню с каждой стороны» не работает.

Поэтому обществу для передачи управленческой культуры от поколения к поколению всё же лучше передавать её на основе теории, а не *исключительно* на основе принципов взаимоотношений мамы-кошки с подрастающими котятками: *иными словами, теория и принципы взаимоотношений мамы-кошки с подрастающими котятками должны взаимно дополнять друг друга в процессе обучения.*

Любой управленец изначально является выходцем, из какой-то специализированной области деятельности. И фактически так оно и есть (на директора завода в институте не учат): все частные отрасли прикладной науки развили свой понятийный и терминологический аппарат, на основе которого передаются знания от поколения к поколению. Фактически во всех частных отраслях прикладного знания речь идёт об управлении теми или иными процессами, относящимися к их «предметной области», хотя управление этими процессами и не называется управлением:

- медицина лечит и калечит, а не управляет здоровьем и болезнями;
- химия «химичит», а не управляет синтезом и распадом химических соединений;
- архитектура и строительство что-то воздвигают, а не управляют проектированием и возведением объектов и т.п.

Так в каждой отрасли деятельности существует свой понятийный и терминологический аппарат, и подчас одно и то же слово в одной отрасли означает одно, а в другой — нечто совсем иное: так на транспорте слово «тендер» — ныне анахронизм, которым обозначают прицеп для паровоза с водой и топливом; в экономической терминологии «тендер» — заявка на подряд, деловое предложение.

В результате, если специалисты нескольких подразделений собираются вместе для того, чтобы впервые выявить и решить некоторую общую для них проблему, то прежде, чем начать собственно её решать, они изведут уйму времени для того, чтобы выработать некий общий для них профессиональный слэнг<sup>1</sup>, на котором они впоследствии будет описывать выявление и решение проблем такого рода.

Но не всегда специалисты разных сфер деятельности могут найти или выработать общий язык (слэнг), и тогда они не могут выявить проблему, ради которой собрались, не могут перевести её в разряд задач и разрешить её. В этом случае они повторяют судьбу строителей Вавилонской башни, описанную в Библии.

**ЭТО КАСАЕТСЯ ВСЕХ ПРОБЛЕМ И ЗАДАЧ, БУДЬ ТО МЕЛКИЕ ЖИТЕЙСКИЕ ДОМАШНИЕ ДЕЛА, ИЛИ ЖЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ.**

Однако, всякий процесс в компании и на рынке может быть представлен (рассмотрен) в качестве **ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**. По этой причине понятийный и терминологический аппарат именно теории управления как таковой является обобщающим, что позволяет с его помощью единообразно описывать разные процессы:

- общеприродные,
- биологические,
- технические,
- и тем более — все социальные и процессы психической деятельности.

Но обретя понятийный и терминологический аппарат теории управления, не следует утрачивать и то, что свойственно *котяткам под руководством мамы-кошки*, — *воображения себя в ситуациях управления*. В противном случае, управленец, нахватавшись терминологии, свойственной теории, формально-логически правильно оперируя ею, так и не сможет войти в практику управления конкретными процессами и будет выглядеть посмешищем на фоне теоретически безграмотных управленцев-практиков, чувствующих жизнь и воображающих себя в ситуациях управления обстоятельствами.



<sup>1</sup> Слэнг — подмножество языка, употребляемое в какой-то области деятельности.

## 2. Роли руководителя

Для эффективного управления руководителю приходится выступать в различных ролях в процессе управления. Каждая роль свойственна определенному этапу организационной и управленческой деятельности, а так же зависит от внешних условий с которыми приходится сталкиваться управленцу в процессе своей работы.

<b>Роль руководителя</b>	<i>это набор определенных управленческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.</i>
--------------------------	---

Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Роли не могут быть независимы одна от другой, они взаимосвязаны и действуют для создания единого целого.

**Межличностные роли**, которые может выполнять руководитель следующие:



**Глава** — официальный руководитель, выполняющий обычные обязанности правового или социального характера. Для главы характерны церемониалы, действия, обязываемые положение и ходатайства.

**Лидер** — ответственный за мотивацию и активацию подчиненных. Набор и подготовку персонала. Лидер, как правило, проводит все управленческие действия с участием подчиненных.

**Связующее звено** — обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги. Это выражается в переписке, проведении сторонних совещаний, выполнением другой работы с внешними организациями и лицами.

**Наставник (учитель)** — отвечает за обучение персонала, разъясняет правила выполнения работ. Проводит обучающие семинары, участвует в подготовке персонала.

**Информационные роли**, которые может выполнять руководитель следующие:

**Собиратель** — разыскивает и получает разнообразную информацию, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.

**Распространитель** — распределяет информацию членам организации для исполнения, проработки и анализа.

**Представитель** — передает информацию для внешних контактов о планах, политике, действиях организации. Участвует во внешних заседаниях, проводит выступления в СМИ.

**Роли принятия решений**, которые может выполнять руководитель следующие:

**Инициатор** — изыскивает возможности внутри компании и за ее пределами, контролирует разработку проектов. Организует совещания по выработке стратегии, инициирует проекты по совершенствованию деятельности.

**Устранитель проблем** — отвечает за необходимую корректировку действий и принятия решений при возникновении проблем (форс-мажора). Решает «вопросы».

**Организатор** — отвечает за распределение всевозможных ресурсов компании. Составляет графики, распределяет полномочия, утверждает бюджеты, разрабатывает организационную структуру, определяет бизнес процессы.

**Ведущий переговоры** — представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.

### 3. Основные методы управления

#### Экономические методы управления

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда управленца целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей компании.



#### Организационно-распорядительные методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- **организационное проектирование (дизайн);**
- **стандартизация, регламентирование;**
- **нормирование.**

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав компании, положение о бизнес-единице, стандарты организации, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности компании. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих компаний.

Распорядительные методы реализуются в форме:

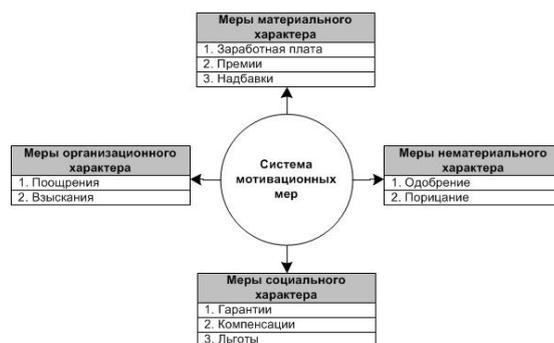
- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- команды;
- рекомендации.

**Социально-психологические методы управления**

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

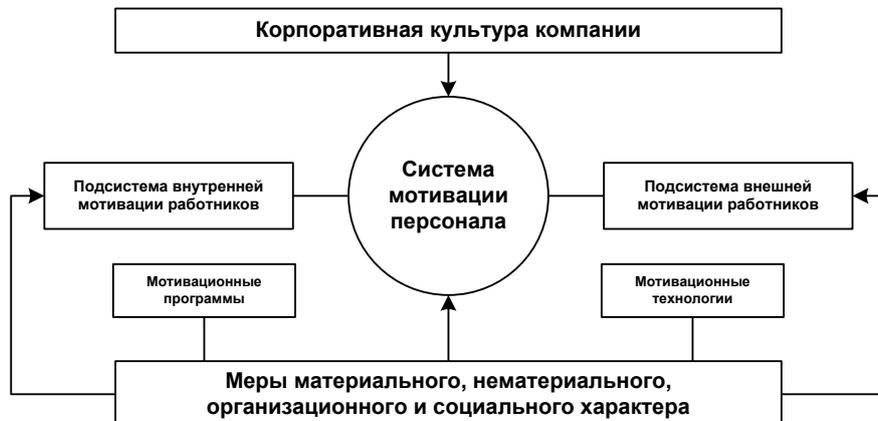


**Мотивация исполнителя**

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- смель (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и нравственных норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть заинтересованы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию.



Прежде всего следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;
- определить его рамки действий;
- четко сформулировать цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется на:

- степени идентификации сотрудника с компанией;
- чувстве собственного достоинства сотрудника;
- личных интересах и возможностях сотрудника;
- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- обеспечении процесса мотивации.

## 4. Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- **организаторскую;**
- **руководящую.**

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
- чуткость к ситуациям внутри и вне компании;
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

	Срочные дела	Несрочные дела
Важные	Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
Неважные	Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телефонные звонки «Пожиратели» времени Развлечения

Удобным инструментом в планировании работы руководителя получила матрица Эйзенхауэра<sup>1</sup> или квадрант «Важное – Срочное». Идея матрицы довольно проста и не требует от пользователя особых знаний или навыков в области организации рабочего времени руководителя. Используя матрицу, составьте список дел и разделите все задания по четырем категориям:

- **важные и срочные**
- **важные, но не срочные**
- **не важные, но срочные**
- **не важные и не срочные**

Задания из категории «важные и срочные» следует выполнять немедленно. Также, рекомендуют не допускать скопления значительного количества дел в этой области путем грамотного планирования заданий категории «важные, но не срочные». Все «не важные, но срочные» дела рекомендуется делегировать коллегам или подчиненным, а задания категории «не важные и не срочные» поставить под вопрос: а нужно ли это делать?

Настоящую матрицу можно использовать для планирования дел на день, неделю, месяц или более длительный период времени, в зависимости от загруженности или степени разбивки заданий. Кроме того, матрица очень удобна в использовании: распечатайте в формате А4, прикрепите к планшетке и вы оцените преимущества, а простота и наглядность формуляра позволят использовать его без предварительной подготовки. Правая часть предназначена для составления списка задач, порядковые номера заданий переносятся в левую часть, где ранжируются по важности и срочности на четыре категории.

<sup>1</sup> Кроме выдающихся заслуг перед отечеством, Дуайту Эйзенхауэру принадлежит идея одного из наиболее распространенных инструментов организации работы руководителя.

## 5. Стили управления

Стили управления это типичная манера и способ поведения управленца. Стили могут классифицироваться по разным критериям, например, представленным на рисунке 5.1.

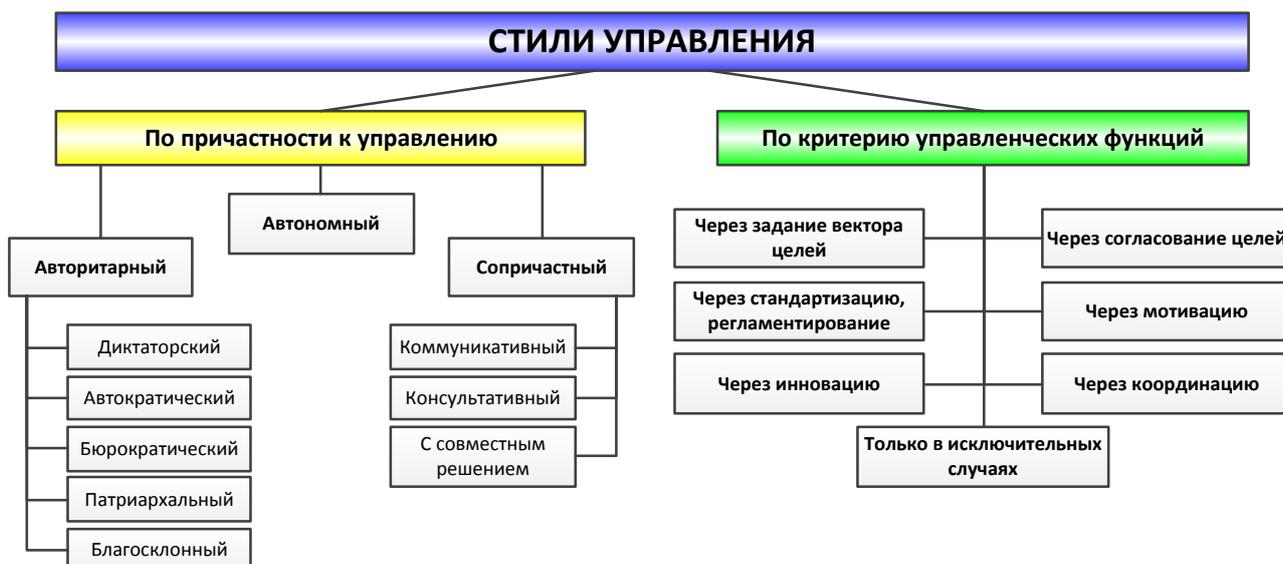


Рисунок 5.1 — Основные критерии стилей управления.

### Критерий участия исполнителей в управлении

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- *авторитарный* (единолично управленец решает и приказывает — сотрудники исполняют);
- *сопричастный* (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
- *автономный* (управленец играет сдерживающую роль — сотрудники решают сами, обычно большинством, режим самоуправления).



АВТОРИТАРНЫЙ стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (управленец все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций);
- автократический (управленец имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти);
- бюрократический (авторитет управленца покоится на формальных иерархических положениях системы);
- патриархальный (управленец имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют);
- благосклонный (управленец использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

СОПРИЧАСТНЫЙ стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (управленец затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако в конце концов должны следовать указаниям управленца);

- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно);
- совместное решение (управленец выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, управленец сохраняет право вето).

### ***Критерий по функциям управления***

Управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Управление через согласование цели (это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Управление через инновацию — разработка инновации — как руководящее задание.

Управление только в исключительных случаях (управленец оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач). Вмешательство происходит в исключительных случаях (особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

### ***Стиль с ориентацией на сотрудников или на выполнение задач***

Слабое управление — нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач управления. Полезная отдача мала.

Управление по задачам — с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Клубное управление — господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Управление по среднему пути — достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников.

### ***Эффективность стиля управления***

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на выручку и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;
- управлению персоналом.

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самопознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

В результате можно сделать вывод, что поведение руководителя должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества руководителя. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответствующие ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуру и организацию труда). Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения: правовые, нравственные, ценности компании.

## 6. Управление конфликтами

Конфликты являются типичными ситуациями в социальных системах, мешающими выполнению задач компании, поэтому — преодоление конфликтов одна из важных задач руководства компании.

<b>Конфликт</b>	<i>это, когда краткосрочные программы поведения одного человека (группы) не вписываются в долгосрочные программы поведения другого человека (группы).</i>
-----------------	---

Различают конфликты:

- между лицами (сотрудниками, руководителями или сотрудниками и руководителями);
- группами;
- системами и подсистемами (между компаниями, филиалами, компанией и властями и т.п.).

Конфликты делятся на:

- **открытые** и **скрытые**,
- **внутренние** и **внешние** (например, с поставщиками).

Возможные варианты управления конфликтами показаны на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 — Варианты управления конфликтами.

### Профилактика конфликтов

Значительно дешевле предотвратить конфликт, чем дать возможность ему «разгореться». Поэтому руководителям необходимо постоянно следить, анализировать и прогнозировать развитие социально-экономических процессов для своевременного принятия мер по предотвращению причин возникновения конфликтов, то есть их профилактики.



Так, например, одним из действенных способов профилактики конфликтов перед реализацией каких-либо действий (работ) в компании является *планирование резервов*, т.е. буферизация конфликтов (резервы времени, финансов, материалов и т.п.).

В процессе исполнения работ применяют различные методы профилактики конфликтов, в том числе:

- авторитарное вмешательство вышестоящего руководителя;
- общее регулирование (стандартизация, инструкции, правила приема решений и т.п.).

Методы преодоления конфликтов показаны на рисунке 6.2.



Рисунок 6.2 — Преодоление конфликта.

Управлять конфликтами — это не только определять возможные зоны их возникновения в группе (компании), но и, главным образом, снижать конфликтный потенциал данной общности, т.е. предотвращать конфликтные ситуации, воздействовать управленческими средствами на процесс совместной деятельности людей таким образом, чтобы объективно существующие противоречия не перерастали в осознанное конфликтное противодействие.

Прежде всего, управление означает умение выдвигать цели и побуждать других людей к их достижению. И на стадии выдвигания цели группы (компании), и особенно на стадии побуждения к ее достижению почти всегда возникают споры, противоречия, способные перерасти в конфликт. Чтобы этого не произошло, в системе управления должно быть четко определено, кто за что отвечает (структура управления процессом совместной деятельности), что и в какой последовательности следует предпринимать (ход процесса), какие средства для этого необходимы (обеспечение процесса).



Первейшей задачей в обеспечении всех этих функций управления является привлечение сотрудников в процесс принятия решений с тем, чтобы в окончательном решении они могли найти движение и к своей собственной цели, совпадающей в конечном итоге с целью всей группы. Если цели компании «спускаются» сверху, от управляющего — то это плохие для многих сотрудников цели, ибо они «чьи-то», а не «свои». Поэтому они никому не интересны, поскольку каждый заинтересован в «своих». Руководитель должен добиваться, чтобы его

сотрудники считали поставленные перед компанией цели не «чужими», а «своими», только тогда устанавливается согласие и взаимопонимание в путях и средствах их достижения, предотвращается возможность возникновения конфликта на стадии принятия решения. Но чтобы групповые цели совпали с индивидуальными целями сотрудников, необходимо иметь четкое представление о мотивациях, которые направляют действия людей, входящих в данную группу. Поэтому вслед за четким определением цели деятельности организации, вторым шагом управляющего в его стремлении сузить возможную конфликтную зону является скрупулезное изучение мотивационной структуры деятельности сотрудников.

Управленческое воздействие на любую ситуацию, в том числе и на конфликтную, предполагает в качестве своего неотъемлемого, притом исходного компонента, анализ данной ситуации. В случае конфликтного взаимодействия такой анализ включает в себя прежде всего осознание того, что другой человек, партнер по взаимодействию, оказался преднамеренно или невольно на пути достижения ваших целей, удовлетворения ваших интересов и притязаний. Осознав, что именно такая ситуация возникла в процессе вашего взаимодействия с партнером, вы должны проанализировать, почему, в силу каких интересов и причин этот партнер блокирует достижение вашей цели.





## Глава VII ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Стандартная организационная схема
2. Управление компанией с помощью бизнес единиц
3. Показатели функционирования и деятельности
4. Формулы состояния
5. Управленческий бизнес план
6. Метод системного многоуровневого прогнозирования
7. Регламент документооборота

## 1. Стандартная организационная схема

В цели настоящей работы не входит выработка и предъявление предельно универсальной организационной структуры компании, из которой директор мог бы вычеркнуть<sup>1</sup> те подразделения, которые его направлению не нужны или эффективную деятельность которых в его направлении по разным причинам невозможно обеспечить.

Целью данного раздела является предоставить руководителю инструмент по формированию оргструктуры его направления на основе определенных стандартных принципов, для того что бы снизить вероятный разброс в названиях структурных единиц и постов, а так же разброс в группировке однородных функций в границах создаваемых подразделений, распределению ответственности и полномочий и принимаемых на себя обязательств персоналом. Это позволит видеть в общей организационной структуре компании определенную закономерность, а не хаос, связанный с неумной фантазией при определении названий и группировки подразделений и постов.

С самого своего начала (более чем столетие назад) и до сих пор изучение принципов организации опиралось на одно важное представление. Существует — или должен существовать — некий единственно правильный тип организационной структуры.

**Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура не существует.** Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура — не самоцель. Это **инструмент**, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. Во многих компаниях обнаруживается одновременно по несколько типов организационных структур.

Организационные структуры должны стать частью инструментария руководителей.

При всем том существуют кое-какие «принципы» организации:

- *Принцип первый:* компания, несомненно, должна быть прозрачной. Сотрудники должны знать и понимать структуру компании, в которой работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом самым серьезным образом нарушается во многих компаниях;

- *Второй принцип* уже обсуждался: в компании обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции, должен быть кто-то, кто берет на себя ответственность. Не забудем и еще об одном: объем власти<sup>2</sup> должен быть соразмерен объему ответственности.

- *Третий важный принцип* гласит: каждый работающий должен иметь только одного «начальника». Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен «служить двум господам», а наличие нескольких начальников — это и есть «работа на нескольких господ» (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне «команд<sup>3</sup>»: у каждого из ее членов два начальника — начальник-специалист, и начальник-администратор).

- *Четвертый принцип:* количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более «плоской», — хотя бы потому, что, согласно теории информации, «каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения».

---

<sup>1</sup> Подобно тому, как это происходит при установке на компьютер пакетов прикладного программного обеспечения таких, как «Микрософт офис» или «Корел Дро», «Автокад» и т.п., когда пользователь выбирает сам, что именно из предлагаемого разработчиком набора программ и вариантов их настройки ему действительно необходимо или может быть реализовано при имеющихся в его распоряжении аппаратных средствах.

<sup>2</sup> Власть — это реализуемая способность управлять. Если ты не можешь управлять процессом, не стоит брать на себя и ответственность. (– Права имеешь? – Имею! – А можешь? – ...)

<sup>3</sup> Не следует путать с временными рабочими группами, комиссиями и т.п.

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный работник может работать одновременно в различных структурах компании. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое — параллельно первому — в составе руководящего или контролирующего органа и пр. Работник, который является «боссом» в своем подразделении, может выступать в роли «партнера» в объединении.

Есть два полюса управления в любой организационной системе — это административная командная система и система самоорганизации. В чистом виде ни одна из систем не работает.

Административная командная система в **«чистом» виде** это «итальянская забастовка» — работа только по командам, поступающим сверху. Хотя эти команды направлены на достижение максимального эффекта компании в целом (по крайней мере так оценивает их Первый руководитель), но всех деталей учесть совершенно невозможно.

Система самоорганизации в **«чистом» виде** это броуновское движение — хаотичные неорганизованные действия нижних звеньев компании, направленные на достижение сиюминутного максимального эффекта ими, или даже отдельными работниками, но это далеко не то, что нужно компании в целом, а в дальней перспективе — и самим работникам.

Любая организация — это **компромисс между командной системой сверху и системой самоорганизации снизу.**

Но никому и никогда не удавалось и не удастся сформулировать идеальную организационную структуру. Она различна как по форме (формальная организационная схема компании), так и по степени организации-самоорганизации (положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников, определяющих их полномочия).

**Вопрос, какую конкретную организационную структуру выбрать компании, это вопрос, поставленный не правильно.**

Организационную структуру не выбирают, оптимальная организационная структура определяется и внешней средой (клиентами, конкурентами и т.д.), и выпускаемой продукцией. А также миссией, видением и целями компании, культурой компании, индивидуальными особенностями первых лиц компании, технологиями и бизнес процессами. В первую очередь нужно разложить по полочкам эти вопросы, а потом уже на их основе создавать оптимальную организационную структуру конкретной компании работающей на конкретном рынке.

Сразу отметим, что организационная структура, полученная на выходе, будет зависеть и от конкретного коллектива, занимающегося анализом компании, и от полноты и адекватности представленных ему материалов компании. Нельзя доверять «консалтинговым компаниям», имеющим приоритетные организационные структуры, особенно на все случаи жизни. Например, компаниям, продвигающим системы Business Unit Management (BUM), организующую схему Л. Рона Хаббарда (МАНХ), и т.д. и т.п. и пр.

Поэтому рассмотрение различных видов организационных структур носит академический характер, и ни одна из рассмотренных структур не может быть непосредственно перенесена на практику. Для каждой можно найти и достоинства, и недостатки и тупиковые ситуации. Причем, одни и те же черты могут быть в одном практическом случае достоинствами, а в другом недостатками. Причем не только для разных компаний, но и для одной компании, но в разное время.

### **Ключевые функции**

Существует множество компаний, отличающихся друг от друга своей структурой, размером, характером выпускаемой продукции (предоставляемых услуг). Но, несмотря на все разнообразие компаний, внутри каждой из них существует определенный набор функций, которые будут стандартными почти для каждой компании, независимо от ее типа, размера, или вида выпускаемой продукции. Этот *набор функций называют ключевыми или основными*, так как они являются своеобразным ключом успешной работы и развития компании.

## А.С. Кравченко Модель организации управления компанией

Правильная последовательность «включения в работу» этих функций — это поэтапное включение отдельных постов, отделов, отделений, где любая функция, участвующая в процессе производства ценного конечного продукта компании, подчинена логике системы процессов производства.

Для выполнения любой ключевой функции в бизнес единице компании рекомендуется организовать структурную единицу. У каждой структурной единицы есть название, которое указывает на функции, реализуемые ей. Для небольших компаний, где реализуются не сложные технологические процессы, не требующие привлечения высоких технологий сочлененных с масштабными научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, организационная структура бизнес единиц компании максимум из семи подразделений вполне приемлема.

Эти семь подразделений могут быть стандартны для любой бизнес единицы компании<sup>1</sup>. В каких-то бизнес единицах таких подразделений может быть меньше семи. Но не больше. В таблице 1.1 представлены стандартные семь подразделений и их ключевые функции.

Таблица 1.1. Стандартные подразделения небольших компаний.

Название подразделения	Ключевая функция	Комментарий
Административное отделение (управление)	Создание организации и управление ее развитием	Реализация ключевой функции этого отделения приводит к возникновению бизнес единицы, и ее развития. Именно в этом отделении формируются идеи о том, какую продукцию будут производить, какой будет сама бизнес единица, и как она будет развиваться. Здесь устанавливаются цели, разрабатывается <i>стратегия бизнес единицы</i> .
Служба персонала и коммуникации	Формирование персонала и коммуникаций	Поскольку ни одна идея не может быть воплощена в жизнь до тех пор, пока этой идеей не займутся живые люди, необходимо осуществлять набор персонала, распределять обязанности между нанятыми сотрудниками. Для того, чтобы бизнес единица работала, необходимо также добиться, чтобы между этими постами появилась связь, то есть возникли линии коммуникации, а также появилась коммуникация с внешним миром.
Коммерческая служба	Продвижение и продажа продукции	Для того чтобы бизнес единица могла существовать, она должна постоянно осуществлять обмен с внешним миром, то есть она должна отдавать свой продукт другим людям или организациям и получать за это то, что необходимо ей самой, реализуя функции поиска и привлечения новых клиентов, с которыми можно осуществить продажу или обмен.
Финансово-экономическое отделение	Обеспечение стабильной экономики организации	Эта функция включает в себя учет, контроль и правильное распределение денежных и материальных ресурсов, которыми владеет бизнес единица.
Производство	Производство продукции	Это подразделение занимается производством ЦКП бизнес единицы, который был обещан клиентам. Именно на производстве выпускается тот продукт (услуга), ради которого и была создана бизнес единица.
Служба качества и квалификации	Улучшение качества организации бизнеса и продуктов	Эта функция направлена на поддержание и повышения <i>качества продукции</i> , а также на поддержание и повышение <i>качества самой бизнес единицы</i> . Качество продукции (услуги) определяется как степень соответствия этой продукции (услуги) запросам клиентов, тогда как <i>качество организации определяется способностью этой организации удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон и соответствовать заявленной миссии</i> . В свою очередь, повышение качества организации осуществляется через организационное развитие, и через обучение сотрудников.
Отделение развития рынка сбыта	Территориальное расширение рынка сбыта	Вся деятельность этого отделения направлена на ознакомление широкой публики с услугами и продуктами бизнес единицы и на распределение этих услуг и продуктов среди широкой публики. Создает новые филиалы и представительства бизнес единицы, которые предлагают её продукты и услуги, а также добивается, чтобы эти подразделения работали продуктивно.

В зависимости от объема деятельности отделения бизнес единиц могут состоять как из одного поста, так и состоять внутри из нескольких составляющих частей — отделов, секций, цехов и т.д.

В территориальных филиалах и представительствах бизнес единиц рекомендуется так же использовать стандартную организационную структуру. Стандартная организационная структура является рекомендуемой, однако любые изменения должны быть обоснованы, с представлением соответствующих расчетов и аргументации, исполнительным директором соответствующей бизнес единицы руководству компании. Названия сродных постов и отделов в бизнес единице должны отвечать принятой в компании практике.

<sup>1</sup> В этом разделе мы не рассматриваем структуру управляющей компании и структуру обеспечивающих (функциональных) подразделений, таких как отдел ИТ, служба безопасности и т.п.

## 2. Управление компанией с помощью бизнес единиц

Компания, которая работает в нескольких направлениях бизнеса и на нескольких территориальных рынках встает перед необходимостью оптимальной организации управления компанией. При этом высшее руководство старается привести компанию в максимально самоуправляемое состояние, тем самым высвободить себе время для решения стратегических задач.

Для оптимизации управления компанией используются следующие принципы:

- разделение компании на бизнес единицы;
- формирование обслуживающих подразделений;
- формирование центрального финансового органа;
- организация управляющей компании.

Бизнес единицы могут формироваться на основе:

- структуризации по продукту, каждая бизнес единица ведет свою группу продуктов;
- деление по территориальному признаку, в каждом регионе работает одна бизнес единица;
- дивизионального принципа, совмещения двух названных подходов.

При структуризации по продукту высшему руководству компании предоставляется возможность оценивать вклад каждого продуктового производства в общую прибыль компании.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации компаний, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности компании на данной территории группируются и подчиняются руководителю, который и несет ответственность за работу на территории.

Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

Сформированные на основе продуктового или территориального деления бизнес единицы, в свою очередь имеют стандартную организационную структуру, которая определяется с учетом системы процессов производства.

Создаваемые бизнес единицы имеют достаточно широкую самостоятельность в решении хозяйственных и коммерческих вопросов деятельности, что воспринимается многими как «конец иерархии». Это просто чушь. В любой компании должен существовать непререкаемый авторитет, «босс», — тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники.

В ситуации повышенного риска, — а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая компания, — от четкого руководства зависит само существование компании. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. «Иерархия» и ее абсолютное признание каждым членом компании — единственная надежда на спасение в кризисной ситуации. Другая ситуация в той же компании требует обсуждения, третья — коллективного труда (групповой работы) и т.д.

Современным воплощением рыночных (адаптивных) организационных структур является BUM (Business Unit Management) технология управление с помощью бизнес единиц. Однако в силу ряда недостатков, о которых будет сказано ниже, использовать эту технологию в чистом виде опасно для компании. BUM хорошо сочетается с функционально-линейным управлением, когда помимо бизнес единиц (линейных подразделений) в компании создаются обслуживающие (функциональные) подразделения, в задачу которых входит обслуживание

общей инфраструктуры компании, кадровое, юридическое и бухгалтерское обеспечение и учет и другие общие функции.

В обслуживающих подразделениях можно сосредоточить квалифицированный персонал и оборудование, и дать им полную нагрузку, чего, в ряде случаев, просто невозможно сделать в бизнес единицах в силу меньшего масштаба деятельности и доходов.

Компании, внедрившие технологию BUM, приобретают существенные конкурентные преимущества за счет создания эффективной системы мотивации, увязывающей личные интересы сотрудников с интересами собственника компании. Однако, забегая вперед, можно отметить, что основная мотивация сотрудников связана не с деятельностью компании в целом, а с деятельностью своего структурного подразделения, что далеко не одно и то же. Структурное подразделение может заработать сиюминутную прибыль, дать солидные отчисления собственнику, но, при этом, нанести ущерб другим подразделениям и перспективным планам компании.

Система BUM в основном основана на дивизиональном принципе управления с созданием эффективной финансовой структуры компании с максимальным использованием системы бюджетирования, для повышения рентабельности деятельности структурных подразделений и компании в целом, с введением внутреннего хозрасчета (один из самых опасных факторов этой технологии, т.к. отвлекает внимание сотрудников от внешних аспектов для решения более «приоритетных» внутренних).

Финансовая структура делит организацию не по функциям, а по центрам финансового учета. Это позволяет контролировать источники возникновения доходов и расходов и максимально объективно диагностировать состояние компании.

**Центр финансового учета (ЦФУ)** — самостоятельный субъект финансовых отношений, участвующий в деле и оказывающий непосредственное воздействие на его финансовый результат.

В зависимости от своих задач, принципов формирования своих бюджетов и характера воздействия на финансовый результат деятельности компании в целом каждый ЦФУ относится к одному из трех основных видов:

- **Центр-прибыли** — ЦФУ, непосредственно ведущий и развивающий один или несколько бизнес проектов и обеспечивающий тем самым достижение своей главной цели — получение дохода от их реализации.

Руководители центров-прибыли (бизнес единиц) индивидуально договариваются с руководством компании о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение, как **дохода**, так и **расходов**, а так же прибыли и убытков.

- **Центр Затрат** — ЦФУ, обеспечивающий поддержку и обслуживание реализации одного, нескольких или всех бизнес проектов. ЦФУ относится к данному типу при условии приоритета его обслуживающей функции над остальными. Главная финансовая задача «центра затрат» — снизить издержки без ущерба и угрозы срыва обслуживаемых им бизнес проектов.

Расходы центров затрат покрываются за счет продажи услуг по внутренним тарифам или путем отнесения их операционных затрат на общие расходы компании, с соответствующим перераспределением доходов и расходов профи-центров в пользу компании, т.е. из расходов бизнес единицы исключаются операционные расходы на функции реализуемые обслуживающим подразделением. Второй путь более результативный, т.к. избавляет руководство бизнес единиц от «разборок» по поводу внутренних тарифов.

- **Венчур-Центр (инновационный центр)** — ЦФУ, главная цель которого — организация и развитие новых бизнес проектов, связанных с ожиданием прибыли от их реализации в будущем.

Кроме того, в виде отдельного структурного подразделения, создается **Центральное казначейство (отделение финансового учета)**.

Основными функциями центрального казначейства являются:

- поддержание общей ликвидности компании;

- внутри корпоративное перераспределение ресурсов;
- определение внутри корпоративной (трансфертной) цены ресурсов.

Как видно из приведенных определений, центры финансового учета в системе BUM полностью соответствуют классической системе бюджетирования (с точностью до наименований). Система бюджетирования также используется в компаниях с дивизиональной организационной структурой. Также используются трансфертные внутренние цены.

Отличие только в том, что в системе BUM используется свободная купля-продажа промежуточных продуктов внутри и вне компании (а также и финансовых ресурсов), а в системе бюджетирования директивное выполнение работ.

Система BUM предлагает ограничение на фонд оплаты труда. Поэтому руководитель выплачивает основную сумму заработка сотрудников в виде переменной части заработной платы, в зависимости от выполнения поставленных перед ними задач. Т.е. она используется как инструмент стимулирования, но не мотивации, учитывая вклад каждого сотрудника в общий результат бизнес единицы.

Управление структурными подразделениями со стороны управляющей компании происходит не путем указаний и приказов (хотя имеет место), а построением «правил игры» — стандарты организации, положения, другие нормативные документы.

Каждое структурное подразделение (бизнес единица) является самостоятельной структурной единицей находящейся на полном хозяйственном расчете. Для каждой бизнес единицы определена область деятельности и некоторые «правила игры», а в остальном она самостоятельна.

Она покупает результаты работы других бизнес единиц и продает результаты своей работы другим, причем не только на внутреннем «рынке» компании. Если условия внешнего рынка ей более выгодны, она может отказаться от услуг других бизнес единиц и работать на внешнем рынке.

Такая структура заставляет все бизнес единицы работать с постоянной оглядкой на внешний рынок. Как только она зависит свои расценки, тут же может оказаться без внутренних заказов, обанкротиться быть расформированной. Мотивация на финансовый результат бизнес единицы очень сильная. Но это мотивация в основном на сиюминутный результат, приходится даже искать пути (в «правилах игры») как исправить это перекося.

Сильная финансовая мотивация бизнес единиц, со своей стороны, должна повышать экономическую эффективность компании. Но управляемость компании при этом практически теряется — бизнес единицы самостоятельны. **Компания фактически перестает работать как единая система со своей миссией, стратегией, планами достижения стратегических результатов.** Эти вопросы мало интересуют бизнес единицы!

Однако, несмотря на очевидные, казалось бы, преимущества бизнес единиц, процент неудач при их формировании очень велик. Так было и при развитии социализме, когда успешность хозрасчетных подразделений напрямую зависела в основном от личных качеств лидера, и успешными были считанные единицы. Так это было и при капитализме при введении системы бюджетирования<sup>1</sup>.

Система BUM имеет как плюсы, так и минусы.

---

<sup>1</sup> В странах бывшего СССР систему бизнес единиц начали вводить с начала 90-х годов. Но к 2000 году многие от нее отказались. Она не соответствует современной философии управления, ориентированной на миссию, видение и стратегические цели.

Таблица 2.1 Преимущества и недостатки BUM.

Преимущества	Недостатки
<p>1. Трансфертные цены носят менее субъективный характер, становятся рыночными, более объективными.</p> <p>2. Структурные подразделения имеют большую свободу и могут быстрее приспосабливаться к динамике рынка. Они могут купить требуемый продукт/услугу как в пределах компании (что не всегда возможно), так и вне ее. Они могут продать свой продукт/услугу на внешнем рынке и принести дополнительный доход как себе, так и компании.</p> <p>3. При ограниченном финансировании они могут взять внутренний или внешний кредит, профинансировать свои проекты (под свою полную ответственность) и также принести доход и себе, и компании.</p> <p>4. Повышенная реальная мотивация сотрудников и, в первую очередь, руководителя структурного подразделения за получение подразделением прибыли.</p>	<p>1. Для дивизиональной структуры характерно несовпадение интересов разных уровней управления (как только дивизиону передаются права, у него появляется собственный экономический интерес, который далеко не всегда совпадает с интересами компании в целом, в погоне за своим доходом он может нанести финансовый ущерб компании) это проявляется и при системе бюджетирования, и, в еще большей степени (больше передаваемых прав), в системе BUM.</p> <p>2. Для эффективной внутренней конкуренции требуется большое число конкурирующих подразделений с однотипной функциональностью, что возможно только для очень крупных компаний.</p> <p>3. Разобщенность структурных подразделений, у каждого своя цель, свой интерес, резкое обострение серьезных конфликтов на этой почве.</p> <p>4. Сложность организации работ по продуктам, требующих участия большого числа самостоятельных бизнес единиц.</p> <p>5. Очень сильная зависимость результатов от личности руководителя структурного подразделения.</p> <p>6. Требуется очень четкая регламентация системы, создание постоянно действующей конфликтной комиссии, твердое и решительное высшее руководство.</p> <p>7. Снижение синергетического (системного) эффекта компании в целом.</p> <p>8. Включение (искусственно) в финансовую структуру обслуживающих подразделений компании категории «прибыль», что сосредотачивает внимание их руководства на получение якобы «прибыли», а не на снижении себестоимости операционной деятельности.</p>

*Например*, на предприятии, занимающейся созданием и поставкой новой техники, должна быть четко отлаженная цепочка: маркетинг, разработка технической документации, разработка технологической документации, технологическая подготовка производства, снабжение, производство, реализация. Построить такую эффективную цепочку, если все ее звенья самостоятельны и сами решают какую работу им выполнять, практически невозможно. Необходимы определенные ограничения самостоятельности, которые опять же могут быть директивными (план, аналог госзаказа), финансовыми (санкции за невыполнение «госзаказа») и системными (стандарты).

Пути решения вышеуказанных проблем больше находятся в расстановки приоритетов при создании группы компаний, способов организации финансовых и информационных потоков, а так же управленческой кадровой базы. В условиях рыночной саморегуляции производства предполагается, что директорат всех входящих в состав компании бизнес единиц и функциональных подразделений придерживается одинаковых воззрений на причинно следственные обусловленности в отрасли, в которой работает компания.

При этом если их воззрения сообразны реально протекающим общественно-экономическим процессам, и они способны к определенной, общественно целесообразной концептуальной дисциплине в своей профессиональной деятельности, то на основе одной и той же информации они будут вырабатывать статистически близкие управленческие решения, своего уровня управленческой ответственности. Это обеспечит единство группы компаний, как хозяйственной целостности в статистическом смысле (устойчивой статистики деловых связей между партнерами) без прямого административного диктата.

Что бы обеспечить способность руководящего состава вырабатывать статистически близкие управленческие решения, необходимо в структуру компании ввести независимую единицу Центр Информационной Поддержки Управления (ЦИПУ). Данное формирование будет преследовать следующие цели:

- формирование единого информационного пространства внутри компании;

- контроль за обеспечением, всех элементов системы своевременной управленческой информацией и поддержание постоянных информационных потоков на требуемом уровне;
- обеспечение воспроизводства управленческих кадров из числа работающих в компании;
- формирование и поддержание концепции управления (стратегии).



Рисунок 2.1 — Схема информационного обеспечения компании.

ЦИПУ так же должен быть держателем системы стандартов разного назначения, используемых в компании, а кроме того — держателем системы адресов владельцев и разработчиков прикладной научной и технологической информации, необходимой для развития производства и продукции бизнес единиц компании. Этот центр должен быть держателем стандартной для компании системы отбора и обработки финансово экономической информации, на основе которой экспертно-аналитическое подразделение центра информационной поддержки управления ведет моделирование развитие компании, выбор вариантов управления и координирование деятельности участников для утверждения их руководством компании в качестве стратегии её развития.

Для обеспечения согласованности и взаимопонимания в работе персонала ЦИПУ и директоров входящих в компанию бизнес единиц, самостоятельной выработки единства определенных мнений в компании по одним и тем же вопросам на основе общей для всех информации необходима собственная система подготовки управленческих кадров компании. ЦИПУ должен **вырабатывать и преподавать МЕТОДОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ**.

И так, для устранения существующих недостатков технологии BUM, рекомендуется предпринять следующие действия:

- создать в компании ЦИПУ;
- разработать единую для компании стратегию и политику;
- разработать общую систему целей и приоритетов;
- сформировать «правила игры», установить систему стандартов управления;
- централизовать финансирование обслуживающих подразделений, изъять из структуры расходов и расчета прибыли бизнес единиц затраты на общесистемные операции с учетом рыночных цен на аналогичные услуги;
- создать постоянно действующую конфликтную комиссию;
- организовать систематические проверки в бизнес единицах, на предмет выполнения стандартов компании, с заданной периодичностью.

### 3. Показатели функционирования и деятельности

#### 3.1 Определение показателей

В теории управления существует принцип — тем, что невозможно измерить — тем невозможно управлять. Другими словами для управления необходима численная информация как количественная, так и порядковая (система «да-нет», тоже численная информация, в двоичном измерении), которая характеризует объект управления и связывала бы его характеристики с целями управления.

Каждая компания, подразделение или сотрудник выполняют какую-то работу для достижения цели с определенным результатом. Наличие таких результатов как раз и определяет различие между успехом или неудачей в любом бизнесе. Когда вы производите что-либо ценное, хорошего качества и в достаточном количестве, то одно лишь это гарантирует развитие и расширение компании.

Следовательно, крайне важно, чтобы в любой компании можно было измерить результаты деятельности. Только тогда возможно оценить не только эффективность работы каждого человека, задействованного в производстве, но и эффективность компании в целом.

И так, факторы, которые используются при управлении подразделениями компании, и являются критическими для достижения целей, должны быть объектом измерения деятельности и восприниматься как **показатели деятельности**. Эти показатели должны быть количественными и определенным образом упорядочены, что дает возможность руководству устанавливать измеримые цели, определять, отслеживать и предсказывать тенденции, а также предпринимать управленческие решения, когда это необходимо.

<b>Показатель</b>	<i>обобщённая характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно, выраженная в численной форме.</i>
-------------------	--

Показатели делаются на:

- абсолютные – натуральные показатели, характеризующие количество произведенного продукта, в результате производительного труда;
- относительные – показатели, определяемые в виде отношения абсолютного показателя к базисному значению или в виде соотношения двух разнородных показателей.

Не стоит забывать, что руководитель желает иметь как можно более точную информацию о производительности труда своих подчиненных. Ему не подойдут приблизительные данные или данные, полученные от третьего лица. Эти способы не являются объективными и точными, потому что могут быть основаны на личных отношениях контролирующих людей. А руководитель хочет иметь правдивые данные для оценки, видеть реальное положение дел. Именно для получения объективных данных и служит система показателей.

Показатели деятельности должны соответствовать особенностям и размеру подразделения и его продуктам, процессам и функциям. Необходимо, чтобы они были согласованы с целями компании, которые должны, в свою очередь, быть согласованными со стратегией и политиками.

Показатели деятельности в связке с продуктами подразделения переносятся в систему планирования, где фиксируется:

- плановое значение показателя;
- норма;
- фактическое значение показателя.

Примерами показателей являются:

- прибыль;
- рентабельность;
- начисления;
- устойчивость оборота капитала;
- объем производства;
- рост производительности;

- количество клиентов;
- доля брака;
- количество персонала;
- количество обученного персонала;
- себестоимость продукции;
- и другие.

### 3.2 Планирование показателей

В разделе «Планирование» мы говорили о важности метрологической состоятельности планов, без которой не возможно адекватно распределять работы и контролировать текущий ход их выполнения.

Система показателей, которая разрабатывается для каждого подразделения, является прекрасной основой для обеспечения метрологической состоятельности планирования в компании в целом и в каждом отдельном подразделении, т.к. позволяет задать в планах четкие измеримые величины.

Что необходимо сделать для планирования показателей:

- определить общий вектор целей;
- выразить эти цели в продуктах, т.е. определить, кто и что должен произвести для достижения целей;
- распределить работы по соответствующим функциональным подразделениям;
- рассчитать количество продуктов, которые произведет подразделения, это и будут **целевые показатели**.

И так, производимые продукты в подразделениях по всему спектру работ для достижения вектора целей компании выражают в показателях деятельности, для этого необходимо рассчитать, сколько и какого продукта должно быть произведено в планируемый период для достижения цели.

Полученные значения, в результате проведенных расчетов — являются планово-целевыми для соответствующих отделений и отделов.

В процессе деятельности руководители управляют своими отделениями и протекающими в них бизнес процессами таким образом, что бы показатели деятельности соответствовали плану или находились в пределах допуска<sup>1</sup>.

Рассмотренный выше алгоритм, является упрощенным случаем, в ситуации, когда функционал подразделений остается постоянным и продуктовая линейка каждого подразделения неизменна, т.е. это ситуация текущей привычной работы.

Если достижение каких либо частных целей в векторе целей требует организации новых работ и производства новых продуктов в подразделениях, то в систему показателей должны быть включены аспекты определяющие состояние системы, — формирование новых постов, запуск нового оборудования и т.д.

### 3.3 Визуализация показателей

Работая с показателями удобно использовать инструменты их визуализации, т.к. сухие перечни цифровых данных, трудно воспринимаются и могут быть не адекватно оценены человеком.

<b>Визуализация</b>	<i>метод представления информации в виде оптического изображения (например, в виде рисунков и фотографий, графиков, диаграмм, структурных схем, таблиц, карт и т. д.).</i>
---------------------	--

Визуализация это любое графическое изображение, используемое для того, чтобы наглядно отобразить количественные соотношения. Особенно эффективно визуализация используется для представления изначально не зрительной информации в наглядном виде

<sup>1</sup> Следует заметить, что приведенная технология позволяет контролировать количество производимых продуктов, однако соответствующие руководители обязаны следить и за качеством продуктов.

(например, рост производительности, динамика рентабельности производства, текучесть кадров и т.д.).

Визуально анализируя динамику показателей производства, можно увидеть, что существуют четкие закономерности в положении дел — описывающие текущую ситуацию. Любая компания, человек или область деятельности находятся в конкретной ситуации в каждый момент времени. Любой из ситуаций можно дать определение. Для каждой ситуации существуют четкие способы их идентификации и главные методы по улучшения того состояния, в котором на данный момент находится ваша деятельность.

Эти способы, например, изложены в международном стандарте ISO 10014:2006. В нем причислены в общей сложности 76 практических методов и способов с помощью, которых можно реализовать управление и улучшения в компании, а так же представлены 60 видов преимуществ, которые можно получить в результате применения выбранных методов.

Если показатели выбраны правильно, то они являются универсальным средством определения результативности сотрудников во времени. Они показывают реальное количество произведенных продуктов или выполненной работы.

Визуализация показателей дает возможность руководителю более точно оценить текущую ситуацию, проследить тенденции, которые имели место в прошлом до настоящего момента, что в свою очередь приводит к принятию обоснованного решения.

Можно вести статистику показателей любой деятельности. Для этого необходимо выбрать соответствующий метод визуализации. Например, в Excel существует несколько десятков различных стандартных графиков и диаграмм, с помощью которых, можно быстро построить статистику практически любой сложности.

График не информативен, если неправильно выбран масштаб. Если масштаб графика все-таки подобран правильно, то на его основании можно сделать правильный вывод о тех результатах, которые достигает эта бизнес единица, отдел, пост. Правильно подобранный масштаб — основа информативного и полезного графика.

### **3.4 Ключевые показатели деятельности**

Предположим, что мы проектируем некую систему управления. На приборной панели этой системы, перед которой будет сидеть и работать оператор, мы можем отобразить такое количество контрольных параметров, с которыми оператор будет в состоянии управиться. Однако, проектируемая нами система описывается значительно бóльшим числом контрольных параметров, и если все они будут отображаться на приборной панели, то оператор просто запутается в приборах и в их показаниях, вследствие чего потеряет управление хотя бы на некоторое время, что способно повлечь за собой катастрофу системы.<sup>1</sup> Это приводит к вопросу: *Как сделать, чтобы оператор при своих ограниченных возможностях воспринимал ситуацию в целом?*

В технике один из способов решения такого рода задач состоит в том, что:

- на приборную панель выводятся показания только по наиболее значимым контрольным параметрам;
- все остальные параметры «заводятся» на контрольную лампочку.

Пока не отображаемые явно параметры лежат в допустимых пределах, лампочка светит зелёным цветом; если хотя бы один из них подходит к критическим значениям, то лампочка загорается жёлтым цветом; если хотя бы один из не отображаемых явно параметров выходит за допустимые пределы, лампочка загорается красным цветом. Переход горения лампочки к

---

<sup>1</sup> История техники знает примеры такого рода. На заре реактивной авиации массово бились американские истребители «Сейбр». Анализ обломков показал, что погибшие самолёты в своём большинстве были технически исправны. Это поставило перед необходимостью исследовать «человеческий фактор» как причину аварий. На тренажёрах, воспроизводящих кабину «Сейбра», было установлено, что в некоторых ситуациях лётчик теряется в обилии приборов, не успевает считывать и осознать все их показания, вследствие чего теряет управление самолётом и происходит авиакатастрофа. Выяснив это, американцы вынуждены были иначе перегруппировать приборы в кабине с учётом приоритетов значимости для управления самолётом их показаний и убрать лишние. После такой модернизации аварийность «Сейбров» резко упала.

жёлтому или красному цвету может сопровождаться подачей звукового сигнала, назначение которого — привлечь внимание оператора. Если лампочка перестаёт гореть зелёным, то оператор, управляющий системой, должен предпринять действия к выявлению причин отклонения не отображаемых явно контрольных параметров от допустимых значений (такая возможность должна быть предусмотрена конструкцией пульта управления) и после выявления причин — должным образом изменить характер управления системой или (в случае поломки) принять меры к восстановлению её работоспособности.

Аналогично обстоит дело и при разработке системы управления компанией. Так в работе любой компании используются и ведётся учет огромного количества различных показателей деятельности на всех уровнях управления и производства. Каждый из этих показателей необходим для контроля принятия решений, каким-то из руководителей компании. Но встает вопрос, какими показателями пользоваться при оценке функционирования всей компании или бизнес единицы в целом?

Конечно, можно решать задачи оптимизации, когда множество факторов рассматриваются в совокупности и находится их оптимальное сочетание. Однако, решение задач оптимизации являются наиболее сложными как с математической точки зрения, так и с экономической, т.к. требуют привлечения значительных дорогостоящих интеллектуальных ресурсов, которые вряд ли себя оправдают, в масштабах среднего и малого бизнеса. К тому же задачи оптимизации в экономике плохо изучены и не имеют типовых решений. Иногда решение необходимо принять срочно, а решение задач оптимизации требует времени.

Исходя из вышеизложенного, перед руководителем встает дилемма, по каким показателям определять результативность и эффективность работы бизнес единицы или компании в целом, как произвести оценку деятельности? Безусловно, они должны быть связаны со стратегическими целями. Но их тоже не мало, значит надо внести определенные ограничения на количественный и качественный состав показателей, которым будет оперировать высшее руководство. За контроль остальных показателей назначить ответственных, которые будут следить за ними и в случае выхода их за допустимые границы информировать об этом высшее руководство, для принятия мер.

Полученная система показателей для высшего руководства компании будет называться **ключевые показатели деятельности (КПД).**

<b>Ключевые показатели деятельности (англ. KPI)</b>	<i>специальная система показателей эффективности бизнеса, позволяющая фокусировать внимание руководителя на управление ключевыми факторами получения и удержания долгосрочных стратегических целей.</i>
---	---

КПД должны быть численными (количественными и/или порядковыми) и давать возможность компании устанавливать измеримые цели, определять, отслеживать и предсказывать тенденции, а также предпринимать корректирующие, предупреждающие и улучшающие действия, когда это необходимо.

При выборе КПД необходимо учитывать, тот факт, что их сопоставлять между собой будет человек, а не машина.

➤ В обычном состоянии сознание подавляющего большинства людей способно удерживать 7 — 9 объектов одновременно.

➤ При сопоставлении более чем трех показателей, задача с математической точки зрения, приобретает степенной характер, т.е. усложняется с геометрической прогрессией при вводе в обращение новых показателей.

Учитывая вышеприведенные факты рекомендуется выбрать, актуальные три КПД (при необходимости не более 8), для оперативного контроля, в сложившихся обстоятельствах (т.е. актуальных в данное время, в данном месте, в данной ситуации) и следить за их динамикой, из следующих областей деятельности:

- **рыночный показатель**, например, доля рынка, количество клиентов, количество новых клиентов и т.п.;
- **финансовый показатель**, например, доход, расход, прибыль, рентабельность, себестоимость и т.п.;
- **производственный показатель**, например, объем выпуска продукции, производительность, ритмичность, расход базового ресурса и т.п.

Но из этого вовсе не следует, что в «трех» параметрах деятельность анализировать проще. Множество параметров придумывается для ухода от аналитической работы, для ее подмены тупым перечислением (того, что есть и того, чего нет, но руководитель не может себе позволить быть тупым). При большом количестве КПД у руководителя уйдет много времени для того, что бы хотя бы разобраться в показателях, не говоря уже о их сопоставлении. Пока он будет это делать ситуация может измениться и управленческое решение потеряет свою адаптивность, что может повлечь срыв управления.

Но всё же, – это рекомендуемая система, в реальных условиях может потребоваться большее количество КПД или другая их комбинация (порядок) обусловленная приоритетами вектора целей.

Как было отмечено выше, человеческое сознание может одновременно оперировать с 7 — 9 объектами. При описании любой из проблем компании в терминах теории управления, общее число одновременно употребляемых категорий не превосходит восьми. Из описания модели управления компанией во Введении мы знаем, что для того чтобы управлять, необходимо знать:

- цель, к которой стремимся;
- состояние объекта управления;
- собственное состояние;
- состояние соседних взаимодействующих объектов;
- состояние окружающей среды;
- состояние управляющей структуры;
- указания и ограничения более высших структур управления;
- методологию и различие, для того что бы согласовать и использовать выше приведенную информацию.

Это означает, что система КПД, необходимая для постановки и решения на практике всякой из задач управления, может быть доступна сознанию здорового человека в некоторых образах вся без исключения, одновременно и упорядочено.

## 4. Формулы состояния

Каждый бизнес, каждая компания начинается со скромного, почти подвижнического начала. Ныне принято эту самую трудную фазу называть «раскруткой». Далее следует фаза роста, когда авторы бизнес проекта оживлённо начинают пожинать его плоды (если, конечно, он был удачен). Затем, в силу указанной выше уязвимости, происходит неизбежное замедление роста. И, наконец, угасание. В лучшем случае, стабилизация на неопределённое время, если компании удалось занять рыночную нишу с особо благоприятными условиями.

Этот цикл можно представить как S-образную кривую, рисунок 4.1.

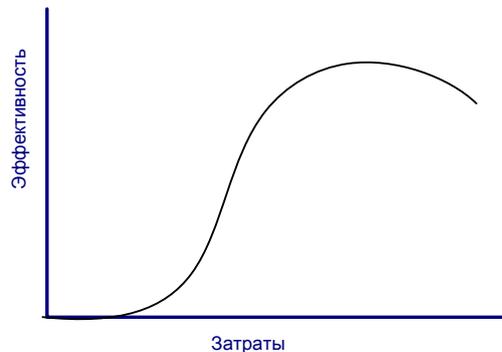


Рисунок 4.1 — S-образная кривая эволюции компании.

График отражает зависимость эффективности (жизнеспособности) компании от затрат на управление капиталом. А время, которое уходит на это, может быть каким угодно: от считанных месяцев до сотен лет.

«Затраты» на рисунке 4.1 – это затраты на совершенствование *организации управления*: подготовку кадров, материальное обеспечение, стимулирование и мотивацию, реорганизации и т.п. Затраты именно на изменение текущего состояния аппарата управления, а не затраты на его содержание, которые являются следствием плохой или хорошей организации. Т.е., это затраты на устранение причин возникновения управленческого брака.

По мере совершенствования компании, прирост эффективности относительно затрат замедляется, достигая некоторого максимума, превысить который нельзя из-за неопределённости (или хаотичности), органически присущей нашему эволюционирующему миру. Этот период интересен тем, что усилия по приспособлению компании к меняющейся среде могут сравняться и затем уступить естественным усилиям тех же самых людей по стабилизации внутренних отношений в компании. По сути, консервативная тенденция возьмёт верх, качество управления перестанет расти (а то и ухудшится), администрация всё с большим трудом будет справляться с рыночной неопределённостью и, как следствие, эффективность даже вроде бы хорошо организованной компании начнёт падать.

Компания, направление деятельности или отдельный сотрудник проходят через различные состояния существования, этапы эволюционного развития. Если правильно их определять и выполнять шаги по их улучшению, то можно избежать моментов, когда ваш бизнес может быть ослаблен или перейти в состояние угасания. С их помощью можно добиться стабильности, расширения и устойчивого развития.

Любая организация, область деятельности или человек в каждый момент времени, вне зависимости от того давно он работает в компании или нет, находится в определенном эволюционном состоянии.

<b>Состояние</b>	<i>это тенденция положения дел (финансовых, организационных и т.д.) в компании, направлении деятельности или в работе на посту.</i>
------------------	---

Существуют точные состояния, которые можно назначить любой компании или направлению деятельности; каждое состояние имеет своё название. Принцип назначения данных состояний основан на том, с какой скоростью происходит изменение в лучшую или в худшую сторону той статистики, которая отражает положение дел данной компании, подразделения или направления деятельности.

Ближе всего к математически правильной S-кривой будет эволюция компаний, начинающих с нуля. В реальности же довольно много компаний (особенно дочерних) свой первый и самый трудный этап становления проходит очень быстро благодаря готовой организации и персоналу, заимствованным у материнской компании, или информации, полученной в той или иной форме о требованиях к организации управления и производства.

В 70-х годах 20 века появилось понимание, что в S-образная кривая эволюции имеет сложную структуру, отражающую внутреннюю эволюцию различных частей компании, см. рисунок 4.2.

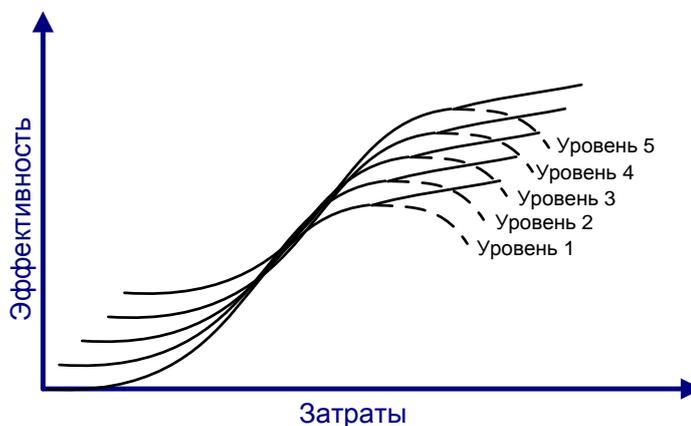


Рисунок 4.2 — Структура S-образной кривой эволюции компании.

На этом графике показан диалектический закон неравномерности развития (эволюции) отдельных частей компании. Как выявляется, развитие этих частей идёт отнюдь не так уж и хаотично, как кажется. Кривые низшего порядка отражают эволюцию отдельных элементов (функций) компании, играющих решающую роль на данном уровне её эволюции.

S-образные кривые отражают эволюционный «возраст» компании, а не хронологический и вкратце характеризуются следующим образом:

1-й уровень — самый примитивный уровень эволюции компании, период экстенсивного роста. Разбираться некогда: время — деньги, а деньги решают всё! Качество персонала второстепенно, кадры меняются легко. Работает лишь оценка по денежному потоку. Управление сводится к рефлексивной деятельности предпринимателя на уровне простейших рефлексов типа «хватай и беги». Это выражается в простейших системах непосредственного управления процессами оборота капитала. Остальные системы управления находятся в зачаточном состоянии и реализуются кое-как, в мерцающем режиме.

2-й уровень — попытки оценить **качество управления** через оценку влияния прошлых затрат на текущее состояние компании. Начинают разбираться, как эффективней расставить людей и распределить функции. К квалификации продавцов относятся серьёзно, что отражает рост приоритетности (и, соответственно, объём выделяемых на это ресурсов) систем управления, непосредственно управляющих процессами оборота капитала.

3-й уровень — попытка улучшить управление компанией через управление издержками. Улучшение качества потребляемых ресурсов, увеличение извлекаемой выгоды и т.п. Операционный подход к управлению. Интерес к повышению квалификации персонала. Но он падает по мере удаления специальностей от продавцов. Нарастает приоритетность систем управления третьего уровня, корректирующих цели систем управления предыдущего уровня путём согласования их целей с текущими требованиями внешней среды (потребителей, поставщиков, партнёров, конкурентов, государства и т.п.). Например, повышение роли маркетинга.

4-й уровень — совершенствование управления. Оценка влияния планируемых затрат на отдалённое состояние компании. Миссия компании начинает осознаваться не как рекламный трюк. Квалификацией и лояльностью персонала занимаются серьёзно: чем лучше обучен работник, тем больше от него пользы, но и тем легче ему уйти. Снижается зависимость от качества трудовых ресурсов из внешней среды и повышается качество структуры компании. Нарастает приоритетность функций, отвечающих за совершенствование структуры компании.

То есть, происходит развитие систем управления четвёртого уровня, согласовывающих цели систем управления предыдущего уровня с предполагаемыми в будущем требованиями внешней среды.

5-й уровень — оценка влияния затрат на качество управления. Дальнейшее и радикальное снижение зависимости от интеллектуальных ресурсов из внешней среды. Расширение контролируемой части внешней среды за счёт сферы производства знаний. Нарастает согласованность частей системы управления, действие которой расширяется на внешнюю среду.

Окончание каждого уровня — это весьма суровый кризис в жизни компании даже при том, что между уровнями нет отчётливых границ. Его можно избежать, если вовремя заметить истощение ресурсов развития предыдущего уровня.

Вполне очевидно, что эволюция систем управления идёт именно последовательно. А если руководство компании пожелает ускорить его совершенствование путём форсирования развития его частей, относящихся к более высокому уровню, не позаботившись прежде о «локомотивах» более низких уровней, то только зря потеряет время и деньги.

*Например*, форсирование развития экономической службы в ущерб бухгалтерии приведёт к тому, что экономистам просто нечего будет считать. Или самые лучшие конструкторы окажутся бессильными, если технологии производства будут плохо отлаженными и плохо контролируемы.

Но на пятом уровне естественная эволюция компании не исчерпывается. Конечно, можно было бы сказать, что к концу 5-го уровня компания достигает максимального совершенства, исчерпав ресурсы внутреннего развития, и ей остаётся только исчезнуть при серьёзном форс-мажоре. Но этого не произойдёт, если компания своевременно войдёт в состав более крупной организации или сама соответственно преобразуется в материнскую компанию для группы дочерних компаний.

Далее будет эволюционировать объединение компаний следующего эволюционного уровня, перехватывающая на себя изрядную часть отношений входящих в неё компаний с «заинтересованными сторонами» и создающая для них, говоря современным языком, надёжную «крышу». В действительности, оба процесса идут параллельно: эволюция компании, постепенно становящегося всё более управляемым элементом объединения, и – с некоторым запозданием – эволюция объединения, становящегося всё более устойчивым по мере совершенствования управления элементами своей структуры.

Для того, чтобы улучшить состояние деятельности, надо уметь определить, в каком состоянии находится деятельность, и затем выполнить определенные шаги алгоритма (формулы) этого состояния в той последовательности, в которой они даны.

В таблице 4.1 приводится краткое описание состояний; указаны названия состояний, а также приведены данные о том, как точно определить, в каком состоянии находится какая-либо компания и алгоритмика (формулы) действий в этих состояниях.

Таблица 4.1

Название состояния	Описание состояния	Алгоритм действий
Несуществование	Есть два различных проявления данного состояния. <i>Первое</i> , это когда статистики находятся на уровне столь низком, что показывают отсутствие реальных результатов деятельности. <i>Второе</i> проявление, это когда только приступают к какой-либо деятельности, например, создается новая бизнес единица.	1. Осознать, что я нахожусь в состоянии Несуществования. 2. Найти всю необходимую информацию о деятельности, компании, конкурентах, клиентах и т.п. 3. Познакомиться или найти способы контакта со всеми с кем предстоит работать в будущем. 4. В результате общения или анализа полученной информации, сформировать перечень того, что необходимо производить, а так же, что нужно компании, конкурентам, клиентам и т.п. 5. На основании полученной информации осуществлять свою деятельность.

**А.С. Кравченко Модель организации управления компаний**

Название состояния	Описание состояния	Алгоритм действий
Опасность	Когда статистика компании или направления деятельности остаётся на одном уровне в течение слишком долгого периода времени или если показывает, что производство продолжает неуклонно падать в течении слишком долгого времени или что оно падает резко.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обойдите привычки и установившуюся практику (проигнорируйте подчинённого или подчинённых, которые обычно отвечают за данную область деятельности, и возьмите управление этой областью в свои руки).</li> <li>2. Справьтесь с ситуацией и любой опасностью в ней.</li> <li>3. Назначьте себе состояние опасности.</li> <li>4. Выясните <b>причину</b>, что вы делаете такого, что противоречит целям или интересам компании или направления деятельности.</li> <li>5. Реорганизуйте деятельность так, чтобы эта опасная ситуация не возникала у вас постоянно, устраните причину.</li> <li>6. Сформулируйте и примите твёрдое правило, которое позволит вам впоследствии выявлять подобные ситуации и предотвращать их возникновение.</li> </ol>
Чрезвычайное положение	Когда статистика показывает, что производство остаётся неизменным в течение какого-то периода времени, не слишком долгого. Кроме того, когда вы видите, что статистика постепенно понижается в течение какого-то периода времени.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продвигайте. Это относится к компании, направлению деятельности или посту. Лучше сказать производите.</li> <li>2. Измените основу деятельности, т.к. текущая организация обуславливает состояние.</li> <li>3. Экономьте ресурсы, даже если доходы стали расти.</li> <li>4. Затем приготовьтесь предоставлять.</li> <li>5. Укрепите дисциплину: технологическую, производственную, организационную.</li> </ol>
Нормальная деятельность	Когда существует устойчивый, постепенный рост статистики. Должен быть равномерный, устойчивый, постепенный рост.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Когда вы находитесь в состоянии нормальной деятельности, вы поддерживаете увеличение тем, что ничего не меняете.</li> <li>2. Не предпринимайте никаких жёстких дисциплинарных действий.</li> <li>3. Если статистика улучшается, тщательно изучите её и выясните <b>причину</b> её улучшения.</li> <li>4. Делайте именно это, не прекращая делать то, что вы делали раньше.</li> <li>5. Каждый раз, когда статистика слегка ухудшается, быстро выясните <b>причины</b> и устраните их.</li> </ol>
Изобилие	Когда статистики круто идут вверх. Независимо от того, как долго это длиться. Это, своего рода, скачок статистики, который вызван плановым или случайным стечением обстоятельств.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономьте, в смысле не наращивайте долгов.</li> <li>2. Оплатите все счета.</li> <li>3. Остальное вложите в средства производства; создайте больше возможностей для предоставления услуг и выпуска продукции.</li> <li>4. Выясните <b>причину</b>, которая вызвала состояние изобилия, и усилие это.</li> </ol>
Могущество	Когда статистика находится на очень высоком уровне; это новый, необычайно высокий уровень статистики, по-прежнему имеющей постепенно растущий тренд (тренд Нормальной деятельности). Если компания или сотрудник на посту, достигли необычайно высоких результатов в своей деятельности и их статистика все еще продолжает постепенно расти – это состояние Могущества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не разрывайте связи.</li> <li>2. Составьте описание ситуации, а затем повысьте уровень управленческих стандартов до эволюционного уровня состояния.</li> <li>3. Принять ответственность. Ответственность заключается в том, чтобы написать это и вручить тому человеку, который займётся этим после вас.</li> <li>4. Делайте всё, что можете, для того чтобы кто-нибудь мог выполнять эту работу после вас.</li> </ol>

Очевидно, что при неожиданном или резком ухудшении рыночных условий компании придётся плохо. Поэтому компании нуждаются в более совершенной (с запасом) системе управления, чем требуют текущие условия внешней среды. Затраты на создание такого запаса управленческой прочности (надёжности) сродни затратам на профилактику возможной болезни, что всяко дешевле лечения. Размеры этих затрат определимы только на основе статистики.

## 5. Управленческий бизнес план

Современная технология планирования позволяет использовать бизнес план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием компании. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки **управленческого бизнес плана (УБП)**, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования.

Введение термина «управленческий бизнес-план», более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план компании».

<b>Управленческий бизнес план</b>	<i>документ, в котором отражена стратегия, показатели и календарные планы компании.</i>
-----------------------------------	---

Концептуальной задачей УБП в целом является фиксирование **вектора целей** компании или бизнес единицы, а также алгоритмов и ресурсов их достижения. Данный тип бизнес плана более конкретен, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет задать четкие цели компании на короткий период (как правило, на год), а также подробный алгоритм действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, УБП позволяет решить и еще одну из задач управления — координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач.

По существу, УБП представляет собой перечень конкретных действий для руководителей, описывает роль, которую каждое подразделение компании или бизнес единицы должно сыграть в процессе достижения поставленных целей.

Можно выделить три типа бизнес планов, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

- *управленческие бизнес планы* — применяются для управления текущей деятельностью и развитием компании;
- *бизнес планы проектов* — направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данной компании;
- *разовые бизнес планы* — направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

На рисунке 5.1 показана взаимосвязь семейства бизнес планов, которые могут быть разработаны в компании.



Рисунок 5.1 — Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов.

В центре всей системы планирования — УБП. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес планирования.

УБП, является наиболее приемлемым **типом стратегического плана** для малых и средних компаний, и включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес плана должны стать согласованная **стратегия** и подробный алгоритм действий с указанием конкретных шагов и **ключевых показателей деятельности** по достижению поставленных **целей**.

Бизнес планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов компании. Данный тип бизнес планов может как быть частью УБП, так и отдельным элементом реализации стратегии компании.

Бизнес планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес планов, наоборот, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу УБП.

Например, бизнес план по внедрению новой услуги в бизнес единице, может быть отработан в дополнение к УБП этой бизнес единицы.

В УБП используются обычно все процедуры стратегического планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью руководства небольшой компании построить сложные стратегические планы и прогнозы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей.

Составление УБП исходит из положения, что компания разработала **стратегию**, которой она придерживается в соответствии с поставленными целями. Так, при определении стратегии более целесообразно ориентироваться на эволюционное состояние компании (S-кривая).

Логика построения УБП исходит из следующих определяющих элементов технологии планирования:

- оценка текущего состояния компании и внешней среды;
- прогнозирование ситуации во внешней среде;
- определение желательного состояния компании в будущем, с учетом прогноза. Определить цели компании на ближайший период;
- выбор алгоритмов достижения поставленных целей на основе стратегии компании. Разработка оптимальных функциональных стратегий.

Структура УБП должна включать следующее:

- титульный лист;
- сведения о разработчиках;
- содержание;
- вектор целей;
- формулировку функциональных стратегий;
- стратегическую карту;
- ключевые показатели деятельности и целевые даты их достижения;
- календарные планы работ с показателями подразделений;
- финансовые показатели;
- приложения (SWOT-анализ, финансово-экономические обоснования и т.п.).

УБП как модель деятельности компании или бизнес единицы строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. УБП должен дать ответ на вопрос: «где сегодня находится компания?» Используя эту информацию и сравнивая с вектором целей, можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы есть» и «где мы хотим быть». Сокращение разрыва — главная задача составляемого УБП.

При этом важно установить, какие ресурсы, способные закрыть пробел между нашим сегодняшним (начальным) состоянием и конечным положением, доступны нам сегодня и в планируемом будущем.

На основе вектора целей компании определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели компании.

Важнейшей проблемой определения целей подразделений является их четкое количественное выражение, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главными критериями выбора показателей являются их взаимосвязь с общей целью компании, понятность показателя и возможность его измерения.

Реализация в компании предложенной системы планирования позволит решить главную задачу — перейти к управлению компанией через систему подготовки и реализации семейства бизнес планов.

## 6. Метод системного многоуровневого прогнозирования

Качественный прогноз возможен только при системном подходе к последствиям предлагаемого решения. Для проведения системного прогнозирования можно использовать **системный оператор**. Суть этого оператора состоит в том, что любая система и изменения в ней рассматриваются по девятиэкранной схеме. На центральном экране помещается рассматриваемая система, на других экранах размещаются надсистема, подсистема, прошлое и будущее рассматриваемого объекта, подсистемы и надсистемы.

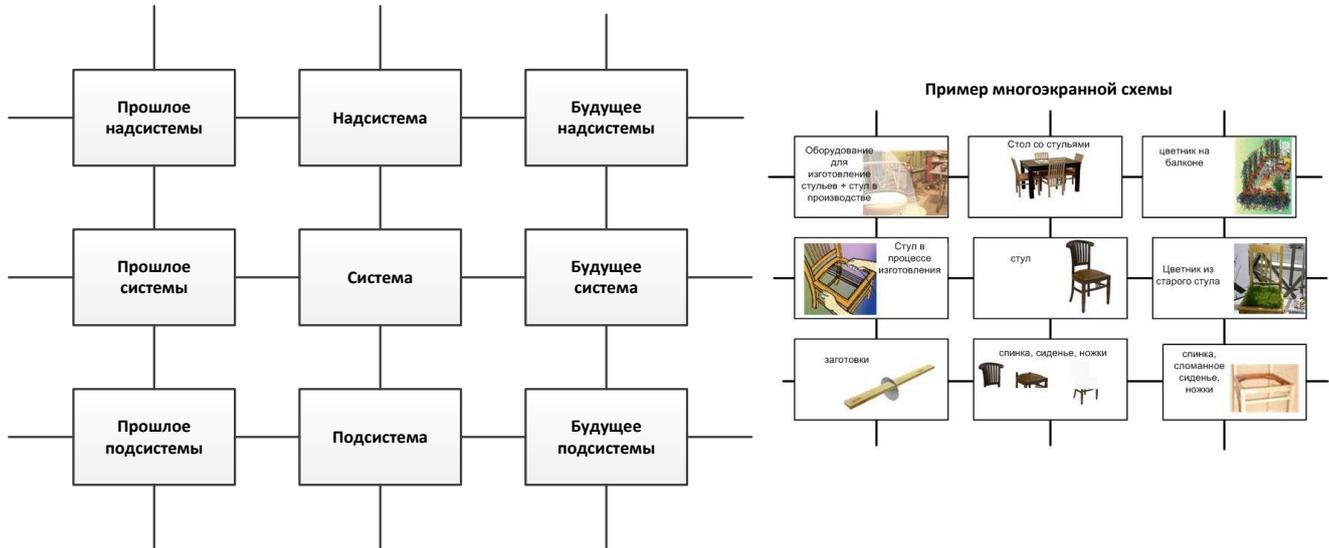


Рисунок 6.1 Системный оператор.

Основная идея системного многоуровневого прогнозирования состоит в анализе и развитии прогноза на основе системного оператора. Видеть за объектом его окружение, видеть в целом его части, видеть в объекте его прошлое и его будущее — только такой взгляд позволяет изменять мир, решая проблемы.

Итак, под системой мы будем понимать целое, состоящее из взаимосвязанных элементов (подсистем) и обладающее свойством, которым эти элементы по отдельности не обладают. Это свойство называют системным свойством. Для искусственных систем системным свойством является способность выполнять какую-то определенную полезную работу — функция системы. Части системы называют подсистемами. Соответственно надсистемой называют систему, частью которой является данная система.

При работе с проблемами руководитель должен удерживать в воображении гораздо больше экранов: под- под- и над- надсистемы; прошлое и будущее на разных временных промежутках. Системное воображение — так можно определить назначение многоэкранной схемы. Она позволяет научить человека работать именно с образом, целенаправленно включает визуальное мышление, правополушарное, целостное восприятие объектов и ситуаций.

Многоэкранную схему можно построить для конкретной компании, бизнес процесса, продукта в определенном контексте, а можно — для понятия (любая компания, любой бизнес процесс, любой продукт...). В первом случае под- и надсистемы будут предельно конкретны, а прошлое, настоящее и будущее также будут описывать развитие одного конкретного объекта. Во втором случае под- и надсистемы также будут обобщенными (а не конкретными), а прошлое, настоящее и будущее станут описывать развитие класса систем.

Контекст — конкретное место, функция, время и окружение, определяются в зависимости от поставленных целей или желаемых результатов. Подсистемы всегда конечны, а надсистемы условно бесконечны, поэтому определение контекста очень важно для проведения прогнозирования, в противном случае возможных вариантов будет слишком много.

Кратко сформулируем основные этапы **системного многоуровневого прогноза**:

- Формулируется прогноз на основе какого-либо метода.

- Делается переход в надсистему или в подсистему: из экрана «будущее системы» к экрану «будущее надсистемы» или к экрану «будущее подсистемы». Определяется каким образом должна выглядеть надсистема или подсистема. Таким образом формируется прогноз по «вертикали».
- Отбирается объект в надсистеме или в подсистеме, для которого формируется новый прогноз.
- Для выбранного объекта делается анализ «по горизонтали» (прошлое, настоящее, будущее).
- Сравнить результаты прогноза «по горизонтали» с прогнозом «по вертикали».
- Если проведенное исследование сделано корректно, то прогноз «по горизонтали» должен совпасть с прогнозом «по вертикали». При этом один прогноз должен дополнять, уточнять или расширять другой.
- Прогнозы по «вертикали» и по «горизонтали» в принципе могут и не совпасть. В этом случае необходимо провести дополнительное исследование. Возможно, что потребуется дополнительный сбор информации или специальные узкоотраслевые исследования.
- Взяв за основу вновь полученный прогноз, осуществляем дальнейший анализ. При этом может оказаться необходимым сделать переход в «над-надсистему» или в «под-подсистему».
- На основе описанной процедуры итерационного многошагового прогноза формируется система взаимосвязанных прогнозов.

Отметим, **что** не может планирование, **почему** и **где** оно буксует. А буксует оно в отношении «будущего». Оно старается его вывести из «настоящего», а другими словами, повторить «настоящее» в «будущем». Все это срабатывало бы в неизменном мире. Но мир не таков, не был таковым и вряд ли таким будет. Т.о., очевидно, что в изменяющемся мире, если что и должно планироваться, то весьма специфические вещи. В первую очередь те, которые полностью нам подконтрольны. Подконтрольны изначально. Иначе планирование как оргуправленческая или бизнес технология обернется своей изнанкой — тотальным контролем.

Здесь необходим радикальный вывод: **план необходим всегда, чтобы от него вовремя отказаться**. Потому что он уже на следующий день приходит в противоречие с тем, что происходит за окном «бюро планирования». И в этом его самая что ни на есть позитивная функция.

Чтобы вести речь о системном прогнозировании, словесных формулировок совершенно не достаточно. Прогноз требуется видеть. Точнее, механизмы достижения определенного желаемого будущего. Даже не смотря на то, что на данный момент их еще реально и нет. Визуализация прогноза необходима, т.к. без этого успешный: руководитель, бизнесмен или предприниматель не делает ни шагу, не важно, рисует на самом деле он схемы или нет.

Вроде бы нет ничего элементарнее рисунка 6.1. Но это поспешное суждение. В этой схеме «упакована» практически вся оргуправленческая проблематика, соответственно, из нее «выводятся» практически все бизнес технологии. А раз так, то из нее выводятся и все требования к фирменному управлению. К фирменному в том смысле, что не «книжному» и не «теоретическому», а к реальному. И все зарыто здесь в **ОЦЕНКЕ СИТУАЦИИ**. Об этой задаче и пойдет речь далее.

Для руководителя «ситуация», прежде всего, есть его же собственное представление о запасах и ресурсах своей компании. Ресурс в отличие от запаса не является наличностью (денежной, имущественной и прочей). Другими словами, ресурсами мы не владеем (как это обстоит с запасами), но распоряжаться ресурсами нам вовсе не заказано. И так, ресурсы всегда вовне (склада, территории деятельности), всегда выше (покупательской способности, обыденного разума), всегда недоступнее (чем хотелось и ожидалось). Иначе за них не давали бы на рынке цену, намного превышающую цену рыночных товаров. И главное: с запасами работает планирование. Те же задачи, для решения которых необходимо привлечь ресурсы требуют прогнозирования ситуации.

Оценка и прогнозирование ситуации, в которой находится компания на разных уровнях рассмотрения ситуации по девятиэкранной схеме позволяет выявлять «дыры» и «разрывы» в ситуации, которые требуют решения, но которые еще ни кем не заняты. Это могут быть

определенные рыночные ниши, куда может войти компания, либо это могут быть разрывы или проблемные участки технологических цепочек в соответствующих отраслях.

«Дырки» и «разрывы» в ситуации (хозяйственной, политической, культурной, финансовой, военной, социальной...) являются как бы местами для будущей деятельности компании. В контуре самой ситуации «дырки» и «разрывы» не устранимы. Это означает, что наличные запасы ситуации (финансовые, хозяйственные..., с одной стороны, интеллектуальные, духовные..., с другой) не являются средствами устранения «разрывов» или совершенно недостаточны для этого. «Дырки» и «разрывы» всегда уникальны (сотня брюк может ничем не отличаться друг от друга, но вот рвутся и протираются все по-разному). Итак, ситуация нуждается в ресурсе (ресурсах). Всякое место должно быть обустроено.

Прогноз должен строиться, исходя из оценки ситуации — ее «разрывов». И кроме, как к «разрывам», больше ни к чему не должен иметь отношения. В противном случае руководитель в итоге получит вместо замысленного проблемную ситуацию. Каждый может проиллюстрировать это своим же опытом, но не каждый воспринимает это как принцип. Большинство считают, что ошиблись с прогнозом. Это естественная реакция сознания<sup>1</sup>.

Как работает руководитель, ориентируясь на схемы? Понятно, что схема «рисует» ему не образ и даже не устройство компании. Она «рисует» ему в первую очередь карту. А что такое, в свою очередь, карта? Это схема маршрутов. Каких? Здесь ответ не банальный. Таких, которые все время ведут в направлении ресурсов. Тех же маршрутов, которые ведут к запасам, следует избегать.

Если выразиться афористично, то проблема (и ее аспектизация в виде тех или иных проблематик) есть узел задач, не развязываемых привычным способом. В этой связи можно дать рецепт на все случаи: рассматривайте ситуацию как проблему. Не спешите с решениями — спонтанными, реактивными, опробованными, подсмотренными, подсказанными, выстраданными. Решение проблемы «разрыва» в ситуации есть дело управления.

Схематическое изображение прогнозирования ситуации и планирования соответствующих организационных решений приведена на рисунке 6.2.

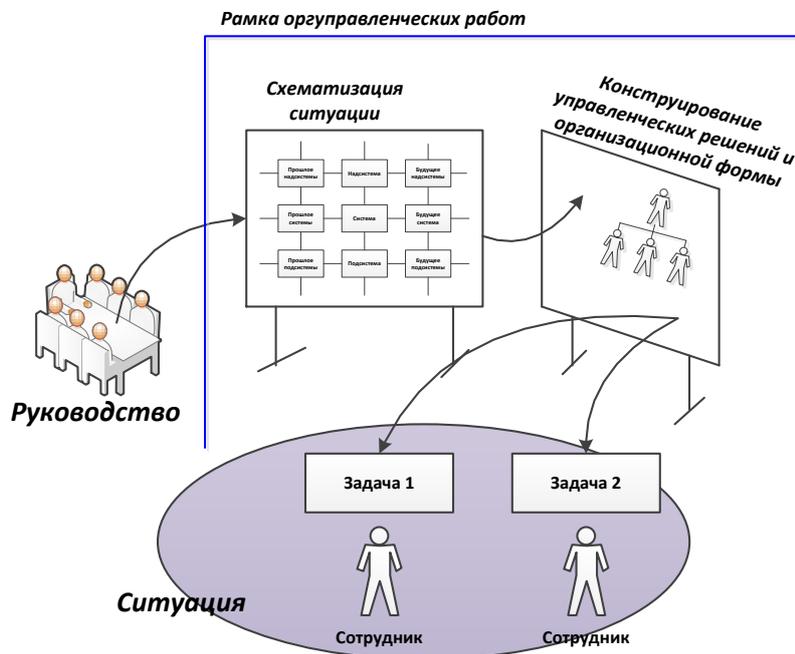


Рисунок 6.2 — Схема работы с ситуацией.

На рисунке 6.2 представлены а) руководство, осуществляющее оргуправленческие работы и б) «предмет» оргуправленческих работ (на рисунке это рамка). «Предмет»

<sup>1</sup> Мало ли естественных реакций у человеческого организма, если их не изживать, то рискуешь из человека превратиться в невесть что.

оргууправленческих работ составлен: а) ситуацией и б) досками<sup>1</sup> для схематизации. Досок для схематизации должно быть, как минимум, две: а) для представления ситуации-проблемы и б) для конструирования оргформы компании, адекватной проблемной ситуации. Лишь отталкиваясь от той или иной оргформы, можно вести речь о задачах, стоящих перед управлением компании. Главный смысл схемы рис. 6.2: персонал должен быть всегда погружен в ситуацию, а для руководства это не допустимо, его место — «над» ситуацией. Это возможно только при одном условии — при способности руководителей схематизировать ситуацию.

На схеме, но пока далеко не в реальности, руководители демонстрируют свою способность к схематизированию ситуации. Все изображение на рисунке может пониматься следующим образом: это как бы проектная мастерская дела, это и как бы учебный класс в школе бизнеса, это и тренажер для натаскивания менеджмента и его способностей (что вовсе не есть школа), и еще многое другое.

Итак, что же пытаются сделать руководители и что они пытаются при этом изобразить? Пытаются делать проектирование (проектировочные работы) и пытаются изобразить проект. Все — и сами работы, и сам проект — в самом строгом смысле слова. Не project (проджект), чего сегодня не меряно, а именно ПРОЕКТ. Другими словами, решение далеко не стандартной, а проблемной задачи. Ее условие изображено на девяти экранах.

Что позволяет руководителям сметливо решать свои задачи? Это могут быть органайзеры с необходимыми записями и пометками, могут быть ноутбуки или компьютеры с соответствующими базами данных и экспертными системами, могут быть просто листы бумаги... Но прежде всего, это соответствующее устройство сознания — особый тип сознания руководителя (также, как есть особый тип сознания художника, ученого, инженера). Насколько индивидуальное сознание человека соответствует этому принципиальному типу сознания, настолько этот индивид является руководителем (не по названию, не по должности, а по функции и сути). Следовательно, границы проектирования — в ограниченности индивидуального сознания (знаниями, мнениями, предрассудками, шаблонами) и в ограниченности тех моделей предлагаемых руководителю, которыми владеют соответствующие продавцы и распространители (в образовательном бизнесе, в книжном, консалтинговом).

Соответственно этому: Все бизнес теории прогнозирования и планирования, которые вместо того, чтобы начинать рассмотрение вопросов прогнозирования с выявления *системной целостности многоотраслевого производства и потребления* и постановки задачи об управлении компанией в этой многоотраслевой производственно-потребительской системе, занимаются рассмотрением отдельных её компонент, избегая при этом вопроса об образовании компонентами иерархически высшей по отношению к каждому из них системной целостности и вопроса об организации управления эффективным входением в эту системную целостность, — в современных условиях представляют собой очковтирательство и шарлатанство.

Это очковтирательство и шарлатанство в исторически сложившейся культуре поставлено на профессионально-корпоративной мафиозной основе и во многих случаях уже не являются искренним заблуждением, а является прямым выражением их паразитического рвачества и злонравной *продажности*, работающей на конкурентов в глобальном масштабе. А предлагаемые ими подходы являются не чем иным как дезинформацией.

Анализ многоэкранной схемы говорит нам что, возможные цели для компании — это целые пространства, миры, области, горизонты (но ни как уж не цифры, не вещи и прочие точки), которые связаны с проблемной ситуацией и прогнозом ее развития. И здесь возникают тонкие моменты. Например, по «переводу» запасов/ресурсов в функцию управления. Что это моменты действительно тонкие, о чем свидетельствуют температура в наших квартирах и офисах (бог с ними, но есть же еще на свете больницы, родильные дома), воздух в водопроводе.

---

<sup>1</sup> Это могут быть натуральные доски на стене кабинета, лист бумаги, монитор компьютера и даже собственное сознание, организованное соответствующим образом.

## 7. Регламент документооборота

В каждой компании документация должна регламентироваться с учетом конкретных особенностей: объема, вида осуществляемой деятельности, структуры управления и т.п. Поэтому очень важно, чтобы документооборот был упорядочен и выполнялся всеми ответственными лицами компании. От этого зависит многое — в частности, своевременное получение работниками зарплаты и других положенных им выплат. Следовательно, необходимо зафиксировать последовательность действий, а именно:

- в какой срок подразделения должны оформлять отчеты и другую документацию;
- в какие сроки руководители подразделений должны представлять документы и кому.

Четкое определение потоков движения отчетных документов позволит компании наладить соответствующие внутренние регламенты. Одним из них является регламент документооборота с описанием типов используемых документов и указанием сроков их исполнения. Упрощенная схема движения документации представлена на рисунке 7.1.

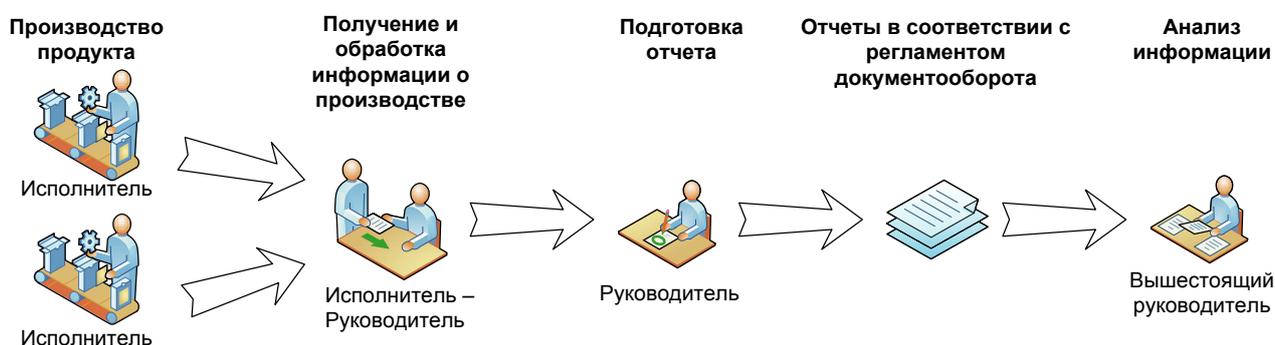


Рисунок 7.1 — Движение документации.

В регламенте документооборота необходимо перечислить работы по созданию, проверке и обработке документов, выполняемые структурными подразделениями, с указанием сроков и ответственных исполнителей, а также закрепить порядок движения каждого вида документа, начиная от его получения создания, регистрации, утверждения, передачи, текущего хранения, постоянного хранения и заканчивая его уничтожением или сдачей в архив.

Разработка регламента документооборота ведется в виде таблицы (например, Excel файла), по установленной форме, в котором должна быть представлена следующая информация:

- название отчета;
- срок предоставления отчета;
- способ коммуникации (электронный документооборот, Outlook и т.п.);
- форма отчета;
- отправитель и получатель отчета.

Если регламент документооборота составлен правильно и соблюдается должным образом, усиливается контроль, отчетность составляется своевременно. Своевременно заполненная и сданная отчетность, позволяет руководителю направлять деятельность подразделения, на достижение поставленной цели.

Регламент документооборота составляет компетентный сотрудник, которого назначает руководитель. Регламент документооборота прилагается к положению о соответствующем подразделении и должен быть утвержден вышестоящим руководителем. Составленный регламент дает право требовать представления документов в установленные сроки. Изменения в регламент документооборота должны быть согласованы и утверждены вышестоящим руководителем.

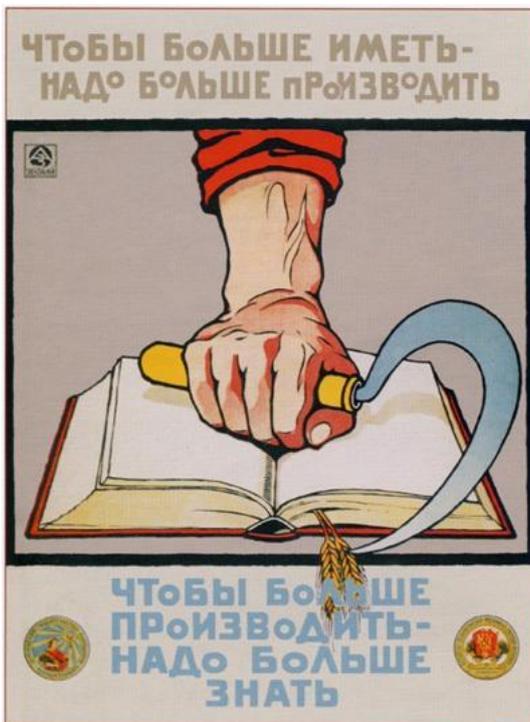
При составлении регламента документооборота, необходимо разработать этот документ так, чтобы каждому исполнителю было ясно, какова его связующая роль. В процессе работы можно использовать должностные инструкции или положения о подразделениях.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Итак, как организовать власть?  
Нет сомнения, что организовать можно то, что имеешь,— нельзя  
организовывать власть, которой владеют другие.*

В завершение. Представленная в настоящем курсе модель управления универсальна. Она вполне адекватна для компаний разного размера или для объединений компаний разных отраслей народного хозяйства, вне зависимости от формы собственности компании. Она не зависит от конъюнктуры, политической и финансовой погоды. При постановке задачи об организации управления делом от компании требуется высокопродуктивная качественная работа в течение достаточно продолжительного времени, что в подавляющем большинстве случаев не может быть достигнуто в результате виртуозных экспромтов «первого лица», возглавляющего компанию и единолично вырабатывающего все без исключения управленческие решения и контролирующего процессы их исполнения как на уровне управления компании в целом, так и на уровне его подразделений. Это требует построения эффективной системы коллективного управления компанией по *полной функции управления*.



Однако вопреки этой потребности современные информационные потоки из «US-» и «Euro-источников» на поверку оказываются в значительной мере лишёнными полезного практического содержания **при освещении их авторами вопросов организации управления** вопреки привлекательной рекламной упаковке. Нынешний кризис американской и мировой экономики очень хорошо это показал. Да на Западе не очень-то и скрывают теоретический кризис. Внешние причины ясны: рынок консультационных услуг, как и положено рынку, требует новинок. И если настоящих новинок нет, то приходится выдавать старое за новое после некоторых дизайнерских усилий. Как следствие, возникает мода на то, на что, по здравому размышлению, её никак не может быть: **на инструменты менеджмента**. *Казалось бы, ясно: коль скоро инструменты управления можно менять как модные тряпки, то они заведомые пустышки.* Ан нет, покупается руководящий народ на рекламу. Глубинные причины тоже известны — это особенности мировоззрения и синдром руководителя, но, как говорится, это уже совсем другая история.

Изученная вами модель управления позволяет вам в дальнейшем самостоятельно осваивать каждый ее элемент, предложенные подходы и решения — более глубоко и тщательно, а так же осваивать новые алгоритмы управления или вырабатывать их самостоятельно. Данный учебный курс будет служить для вас ориентиром, своеобразным путеводителем в мире управления. Т.к. законы управления объективны, контуры циркуляции информации в процессах управления универсальны и присущи всем объектам живой и не живой природы, изученное вами позволит применять эти знания в любых жизненных обстоятельствах. Культура управления процессами — это то, что должно объединять общество и действительно способно ликвидировать противоборство государственности и бизнеса, а также — *чиновников и предпринимателей — с одной стороны, и остального общества — с другой.*

Понимание вопросов, рассматриваемых в настоящей работе, желательно не только для предпринимателей и руководителей компаний, но и для других категорий населения: государственных деятелей, наёмного персонала, юристов, преподавателей финансово-экономических дисциплин и т.п.

## **Дополнение 1. Категории достаточно общей теории управления и их взаимосвязи**

В теории управления возможна постановка всего двух задач.

*Первая задача:* мы хотим управлять объектом в процессе его функционирования сами непосредственно. Это задача управления.

*Вторая задача:* мы не хотим управлять объектом в процессе его функционирования, но хотим, чтобы объект — *без нашего непосредственного вмешательства в процесс* — самоуправлялся в приемлемом для нас режиме. Это задача самоуправления.

Для осознанной постановки и решения каждой из них и обеих задач совместно (когда одна сопутствует другой) необходимы три набора информации:

Вектор целей управления (едино: самоуправления, где не оговорено отличие), представляющий собой описание идеального режима функционирования (поведения) объекта. Вектор целей управления строится *по субъективному произволу* как иерархически упорядоченное множество частных целей управления, которые должны быть осуществлены в случае идеального (безошибочного) управления. Порядок следования частных целей в нём — обратный порядку последовательного вынужденного отказа от каждой из них в случае невозможности осуществления полной совокупности целей. Соответственно на первом приоритете вектора<sup>1</sup> целей стоит самая важная цель, на последнем — самая незначительная, отказ от которой допустим первым.

Одна и та же совокупность целей, подчинённых разным иерархиям приоритетов (разным порядкам значимости для управленца), образует разные вектора целей, что ведёт и к возможному различию в управлении. Потеря управления может быть вызвана и выпадением из вектора некоторых *объективно необходимых для управления процессом* целей, и выпадением всего вектора или каких-то его фрагментов из объективной матрицы возможных состояний объекта, появлением в векторе объективно и субъективно взаимно исключающих одна другие целей или неустойчивых в процессе управления целей (это всё — различные виды дефективности векторов целей). Образно говоря, вектор целей — это список, перечень того, чего желаем, с номерами, назначенными в порядке, обратном порядку вынужденного отказа от осуществления каждого из этих желаний.

Вектор (текущего) состояния контрольных параметров, описывающий реальное поведение объекта по параметрам, входящим в вектор целей.

Эти два вектора образуют взаимосвязанную пару, в которой каждый из этих двух векторов представляет собой упорядоченное множество информационных модулей, описывающих те или иные параметры объекта, *определённо* соответствующие частным целям управления. Упорядоченность информационных модулей в векторе состояния повторяет иерархию вектора целей. Образно говоря, вектор состояния это — список, как и первый, но того, что воспринимается в качестве состояния объекта управления, реально имеющего место в действительности.

Поскольку восприятие субъектом состояния объекта не идеально, во-первых, — в силу искажения информации, исходящей от объекта, “шумами” среды, через которую проходят информационные потоки; носит характер, обусловленный особенностями субъекта в восприятии и переработке информации, то вектор состояния всегда содержит в себе некоторую ошибку в определении истинного состояния, которой соответствует некоторая объективная неопределённость для субъекта управленца. Неопределённость *объективна*,

---

<sup>1</sup> В наиболее общем случае под термином «вектор» подразумевается — не отрезок со стрелочкой, указывающей направление, а упорядоченный перечень (т.е. с номерами) разнокачественной информации. В пределах же каждого качества должна быть определена хоть в каком-нибудь смысле мера качества. Благодаря этому сложение и вычитание векторов обладают некоторым смыслом, определяемым при построении векторного пространства параметров. Именно поэтому вектор целей — не дорожный указатель “туда”, хотя смысл такого дорожного указателя и близок к понятию “вектора целей управления”.

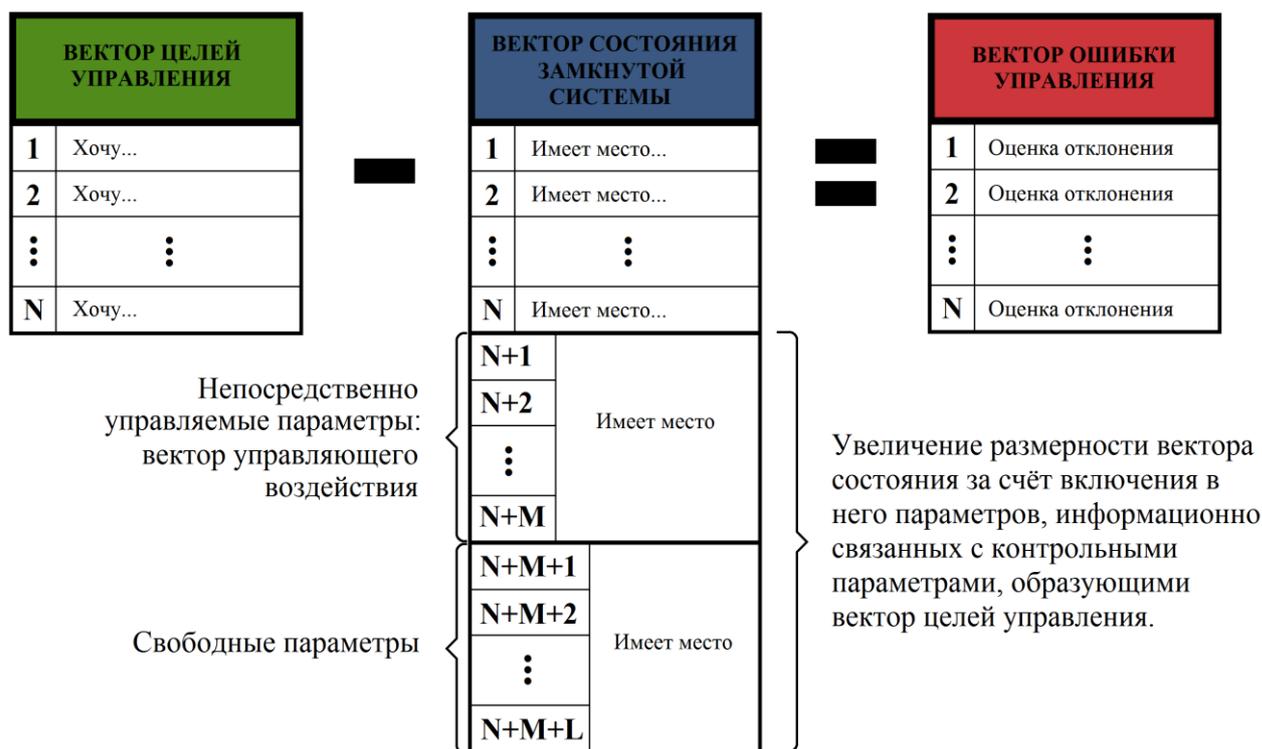
т.е. в принципе не может быть устранена усилиями субъекта. Другое дело, что объективная неопределённость может быть как допустимой, так и недопустимой для осуществления целей конкретного процесса управления.

Вектор ошибки управления, представляющий собой “разность” (в кавычках потому, что разность не обязательно привычная алгебраическая): “вектор целей” — “вектор состояния”. Он описывает отклонение реального процесса от предписанного вектором целей идеального режима и также несёт в себе некоторую неопределённость, унаследованную им от вектора состояния. Образно говоря, вектор ошибки управления это — перечень неудовлетворённых желаний соответственно перечню вектора целей с какими-то оценками степени неудовлетворённости каждого из них; оценками либо соизмеримых друг с другом числоно уровней, либо числоно несоизмеримых уровней, но упорядоченных ступенчато дискретными целочисленными индексами предпочтительности каждого из уровней в сопоставлении его со всеми прочими уровнями.

Вектор ошибки — основа для формирования оценки качества управления субъектом-управленцем. Оценка качества управления не является самостоятельной категорией, поскольку на основе одного и того же вектора ошибки возможно построение множества оценок качества управления, далеко не всегда взаимозаменяемых.

Структура и соотношение информации, образующей перечисленные вектора, показаны на рисунке.

### СТРУКТУРИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ, ОПИСЫВАЮЩЕЙ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

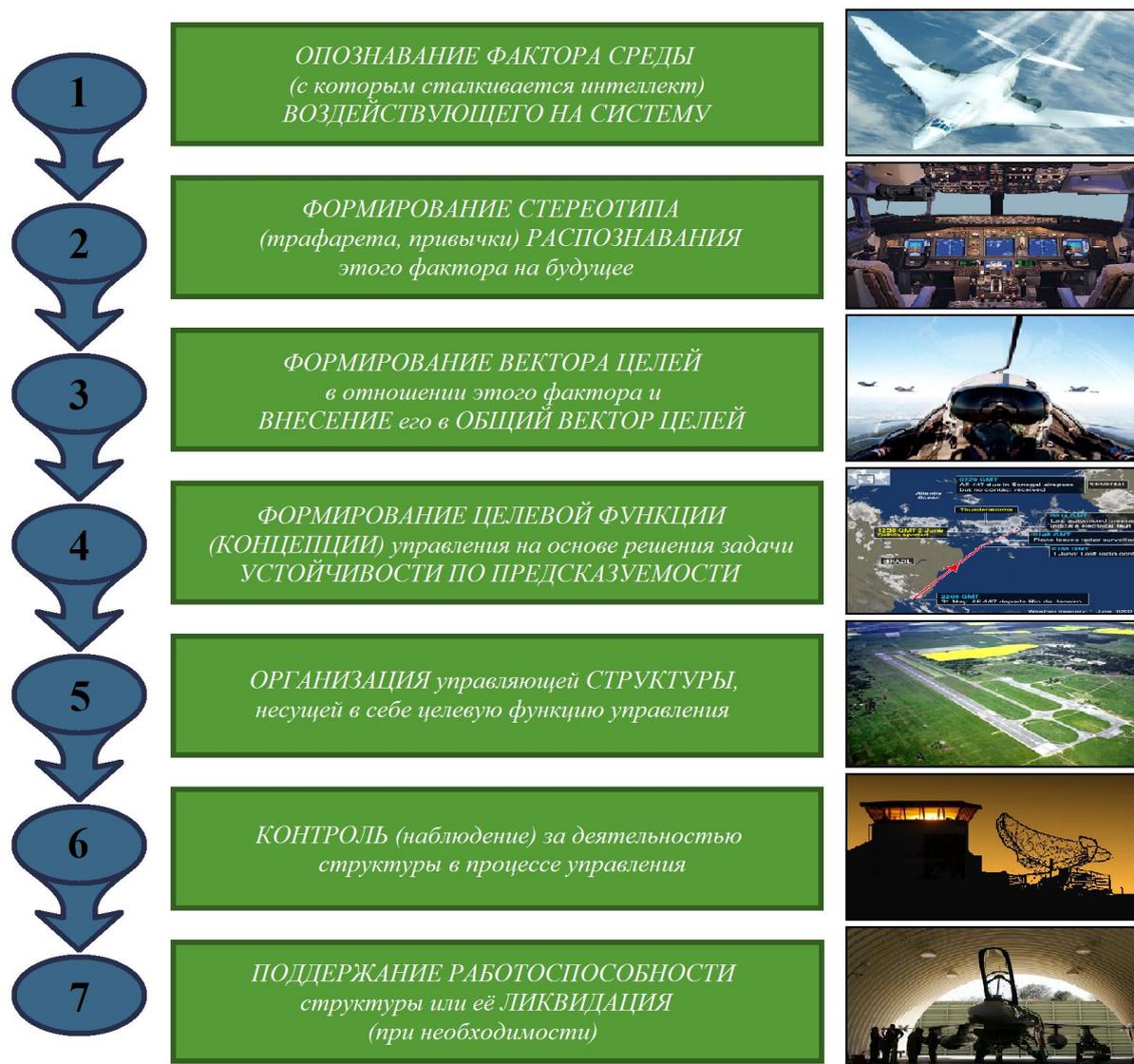


- 1, ... , N -- Контрольные параметры замкнутой системы в порядке, обратном вынужденному отказу от осуществления избранных *определённых* целей;
- N+1, ... , N+M+L -- Информационно связанные с контрольными параметрами;
- N+1, ... , N+M -- Непосредственно управляемые параметры (вектор управляющего воздействия); также возможен частный случай, когда все или некоторые непосредственно управляемые параметры имеют индексы не превосходящие N.
- N+M+1, ... , N+M+L -- Свободные параметры, все объективно возможные значения которых признаются допустимыми.

Ключевым понятием теории управления является понятие: устойчивость объекта в смысле предсказуемости поведения в определённой мере под воздействием внешней среды, внутренних изменений и управ-**воле**-ния; или, если коротко, — устойчивость по предсказуемости. Управление в принципе невозможно, если поведение объекта непредсказуемо в достаточной для этого мере.

Полная функция управления — это своего рода пустая и прозрачная форма, наполняемая содержанием в процессе управления; иными словами, это матрица объективно возможного управления — мера управления, как процесса *триединства материи-информации-меры*<sup>1</sup>. Она описывает преемственные этапы циркуляции и преобразования информации в процессе управления, начиная с момента формирования субъектом-управленцем вектора целей управления (или выявления субъективной потребности в управлении в отношении того или иного объекта-процесса в среде, с которой взаимодействует субъект) и включительно до осуществления целей в процессе управления. Это — система *стереотипов отношений* и *стереотипов преобразований* информационных модулей, составляющих информационную базу управляющего субъекта, моделирующего на их основе поведение (функционирование) объекта управления (или моделирующего процесс самоуправления) в той среде, с которой взаимодействует объект (а через объект — и субъект).

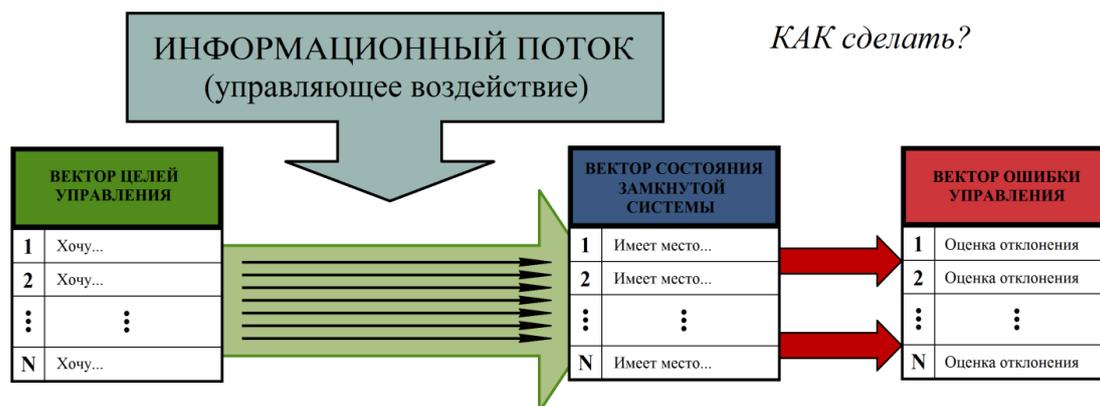
## ПФУ — это последовательность действий



<sup>1</sup> Тема триединства материи-информации-меры освещена в работах ВП СССР “Мёртвая вода”, “Диалектика и атеизм: две сути несовместны” и др.

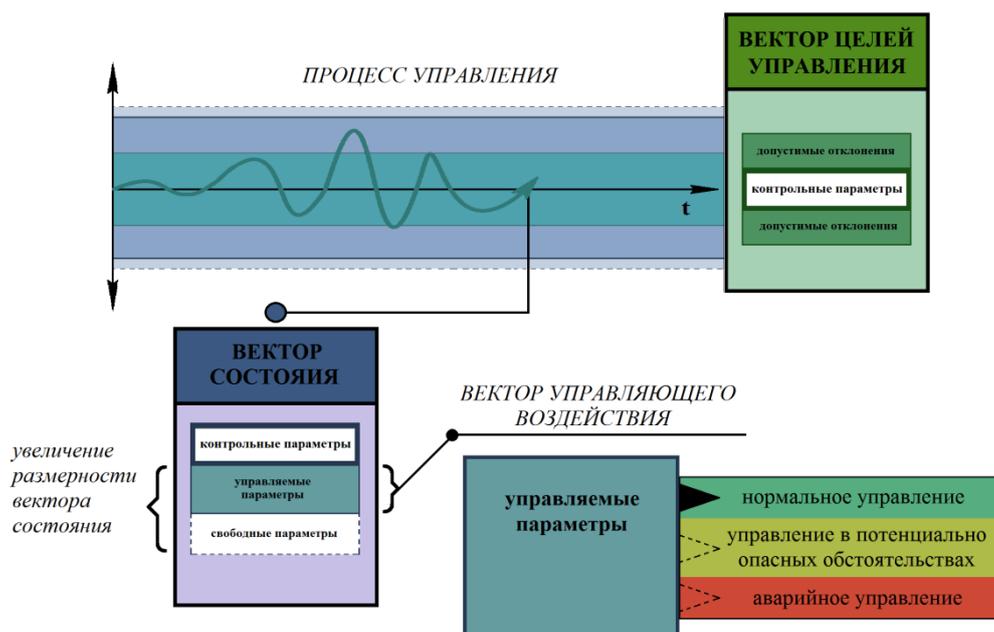
Содержательным фрагментом полной функции управления является целевая функция управления, т.е. концепция достижения в процессе управления одной из частных целей, входящих в вектор целей. Концепции управления по отношению ко всем частным целям образуют совокупную концепцию управления. Далее большей частью речь идёт именно о совокупной концепции управления. Там, где имеется в виду одна из частных концепций (целевых функций управления), это оговорено особо. Для краткости, и чтобы исключить путаницу с полной, целевую функцию управления там, где нет особой необходимости в точном термине, будем называть: концепция управления. Концепция управления наполняет конкретным управленческим содержанием все либо часть этапов полной функции управления.

ЦФУ определяет:



После определения вектора целей и допустимых ошибок управления по концепции управления (целевой функции управления) в процессе реального управления осуществляется замыкание информационных потоков с вектора целей на вектор ошибки (или эквивалентное ему замыкание на вектор состояния). Иными словами, в процессе управления информация о векторе состояния (или векторе ошибки управления) соотносится с вектором целей и на основе этого соотношения вырабатывается и осуществляется управляющее воздействие.

При формировании совокупности концепций управления, соответствующих вектору целей, *размерность пространства параметров* вектора состояния увеличивается за счёт приобщения к столбцу контрольных параметров дополнительно параметров, объективно и субъективно-управленчески информационно-алгоритмически связанных с контрольными, — параметров, описывающих состояние объекта, окружающей среды и системы управления.



Эти — дополняющие вектор состояния информационно-алгоритмически связанные с контрольными — параметры разделяются на две категории:

управляемые — которые могут быть непосредственно изменены воздействием со стороны субъекта, что повлечёт за собой и изменение контрольных параметров. В изменении значений непосредственно управляемых параметров выражается управляющее воздействие (они образуют вектор управляющего воздействия);

свободные — которые изменяются при изменении непосредственно управляемых, но не входят в перечень контрольных параметров, составляющих вектор целей управления. Все объективно возможные значения свободных параметров в процессе управления признаются допустимыми.

Так, для корабля: угол курса — контрольный параметр; угол перекадки руля — (непосредственно) управляемый параметр; угол дрейфа (между вектором скорости, т.е. направлением движения в текущий момент времени и плоскостью симметрии корабля, называемой диаметральной плоскостью) — свободный параметр.

Или другой пример: для систем “искусственного климата” контрольным параметром может быть температура воздуха в помещении, а относительная влажность воздуха в нём может быть свободным параметром. Включение относительной влажности воздуха в список контрольных параметров потребует дополнения системы устройствами поглощения избыточной влаги и увлажнения чрезмерно обезвоженного воздуха.

Далее под вектором состояния понимается в большинстве случаев этот расширенный вектор, включающий в себя вектор текущего состояния контрольных параметров, повторяющий иерархическую упорядоченность вектора целей. Набор непосредственно управляемых параметров может быть также иерархически упорядочен (нормальное управление, управление в потенциально опасных обстоятельствах, аварийное и т.п.) и образует вектор управляющего воздействия, выделяемый из вектора состояния, и потому вторичный по отношению к нему. При этом, в зависимости от варианта режима управления некоторые из числа свободных параметров могут пополнять собой вектор целей и вектор управляющего воздействия.

Полная функция управления в процессе управления осуществляется бесструктурным способом (управления) и структурным способом.

При структурном способе управления информация передаётся адресно по вполне определённым элементам структуры, сложившейся (или целесообразно сформированной) ещё до начала процесса управления. Качество управления обеспечивается при этом двумя факторами:

- **архитектурой структуры**, т.е. функциональной нагрузкой её элементов (включая каналы информационного обмена) и упорядоченностью (организацией, иерархией) элементов в структуре;
- характеристиками работоспособности, функциональной пригодностью самих элементов, входящих в структуру, для осуществления возлагаемых на них функций (своего рода “квалификационным” уровнем элементов).

При бесструктурном способе управления таких, заранее сложившихся, структур нет. Происходит безадресное циркулярное распространение информации в среде, способной к порождению структур из себя при установлении информационно-алгоритмических взаимосвязей между слагающими среду элементами. Структуры складываются и распадаются в среде в процессе бесструктурного управления, а управляемыми и контрольными параметрами являются вероятностные и статистические характеристики массовых явлений в управляемой среде: т.е. средние значения параметров, их средние квадратичные отклонения, плотности распределения вероятности каких-то событий, корреляционные функции и прочие объекты раздела математики, именуемого *теория вероятностей и математическая статистика*.

Структурное управление в жизни **выкристаллизовывается** из бесструктурного.

Объективной основой бесструктурного управления являются объективные вероятностные предопределённости и статистические модели, их описывающие (а также и прямые субъективные оценки объективных вероятностных предопределённостей, получаемые вне формализма процедур алгоритмических статистических моделей: человек к этому объективно способен), упорядочивающие массовые явления в статистическом смысле, позволяющие отличать одно множество от другого (или одно и то же множество, но в разные

этапы его существования) на основе их статистических описаний; а во многих случаях выявить и причины, вызвавшие отличие статистик.

Поэтому, слово “вероятно” и однокоренные с ним, следует понимать не в ставшем обыденным смысле “может быть так, а может быть сяк”, а как указание на возможность и существование объективных вероятностных предопределённостей, обуславливающих объективную возможность осуществления того или иного явления, события, пребывания объекта в некоем состоянии, а также и их оценок средствами математической статистики и теории вероятностей; и соответственно как утверждение о существовании средних значений “случайного” параметра (вероятность<sup>1</sup> их превышения = 0,5), средних квадратичных отклонений от среднего и т.п. категорий, известных из теории вероятностей и математической статистики.

С точки зрения достаточно общей теории управления, теория вероятностей (раздел математики) является математической теорией мер неопределённостей в течении событий. Соответственно: значение вероятности, наблюдаемая статистическая частота, а также их разнообразные оценки есть меры неопределённости возможного или предполагаемого управления. Они же — меры устойчивости переходного процесса, ведущего из определённого состояния, (в большинстве случаев по умолчанию отождествляемого с настоящим), к каждому из различных вариантов будущего во множестве возможных его вариантов, в предположении, что:

- Самоуправление в рассматриваемой системе будет протекать на основе прежнего его информационно-алгоритмического обеспечения без каких-либо нововведений.
- Не произойдет прямого адресного подключения иерархически высшего или иного управления, внешнего по отношению к рассматриваемой системе.

**Первой** из этих двух оговорок соответствует взаимная обусловленность:

- **ЧЕМ** ниже оценка устойчивости переходного процесса к избранному варианту,
- **ТЕМ** выше должно быть качество управления переходным процессом — что соответственно требует более высокой квалификации управленцев (кадры решают всё).

То есть: во всяком множестве сопоставимых возможных вариантов, величина, *обратная вероятности (либо её оценке) “самоосуществления” всякого определённого варианта*, представляет собой относительную (по отношению к другим рассматриваемым вариантам) меру эффективности управления и соответственно — профессионализма управленца, необходимых для осуществления именно этого варианта из рассматриваемого множества.

$$\text{Мера}_{\text{необходимой}} \text{эффективности}_{\text{управления}} = \frac{1}{\text{Вероятность}_{\text{определённого}_\text{варианта}} \text{“самоосуществления”}}$$

**Вторая** из этих двух оговорок указывает кроме всего на возможность конфликта с иерархически высшим объемлющим управлением. В предельном случае конфликта, если кто-то избрал зло, упорствует в его осуществлении и исчерпал Божеское попущение, то он своими действиями вызовет прямое адресное вмешательство в течение событий Свыше. И это вмешательство опрокинет всю его деятельность на основе всех его прежних прогнозов и оценок их устойчивости — мер неопределённостей.

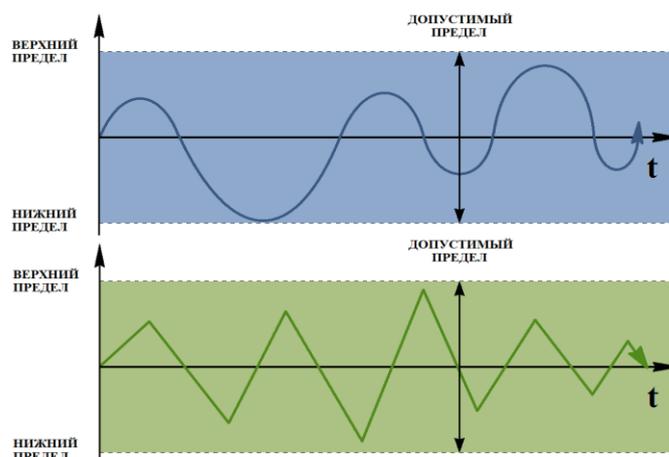
Векторы целей управления и соответствующие им режимы управления можно разделить на два класса: балансирующие режимы — колебания в допустимых пределах относительно неизменного во времени вектора целей управления; манёвры — колебания относительно изменяющегося во времени вектора целей и переход из одного балансирующего режима (или режима манёвра) в другой, при которых параметры реального манёвра отклоняются от параметров идеального манёвра в допустимых пределах. Потеря

---

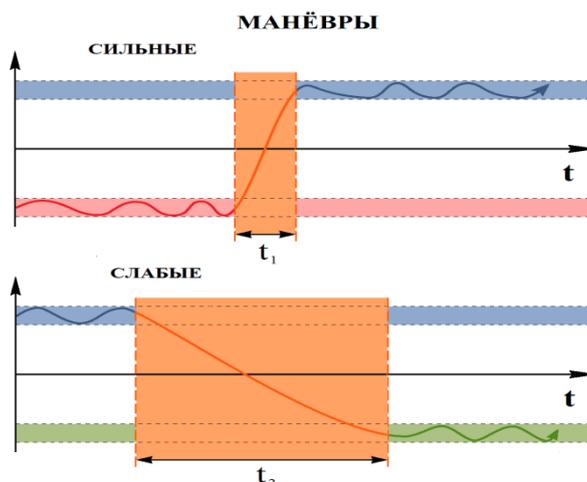
<sup>1</sup> Число от 0 до 1, по существу являющееся оценкой объективно возможного, мерой неопределённостей; или кому больше нравится в жизненной повседневности — надежды на “гарантию” в диапазоне от 0 %-ной до 100 %-ной.

управления — выход вектора состояния (или эквивалентный ему выход вектора ошибки) из области допустимых отклонений от идеального режима (балансировочного либо маневра), иными словами, — выпадение из множества допустимых векторов ошибки.

### БАЛАНСИРОВОЧНЫЕ РЕЖИМЫ



Манёвры разделяются на сильные и слабые. Их отличие друг от друга условно и определяется субъективным выбором эталонного процесса времени и единицы измерения времени. Это разделение манёвров на сильные и слабые проистекает из того, что во многих случаях моделирование слабых маневров может быть существенно упрощено за счёт пренебрежения целым рядом факторов, без потери качества управления.



Всякий частный процесс может быть рассмотрен (представлен) как процесс управления или самоуправления в русле процесса объемлющего иерархически высшего управления и может быть описан в терминах перечисленных основных категорий теории управления. Это позволяет соотнести названные категории теории управления с одной из особенностей психики человека.

Человеческое сознание может одновременно оперировать с семью — девятью объектами. При описании любой из жизненных проблем в терминах теории управления, общее число одновременно употребляемых категорий не превосходит девяти:

1. Вектор целей.
2. Вектор состояния.
3. Вектор ошибки управления.
4. Полная функция управления.
5. Совокупность концепций управления (целевых функций управления).
6. Вектор управляющего воздействия.
7. Структурный способ управления.
8. Бесструктурный способ управления.
9. Балансировочный режим (либо манёвр).

Это означает, что информация, необходимая для постановки и решения на практике всякой из задач управления может быть доступна сознанию здорового человека в некоторых образах вся без исключения, одновременно и упорядочено, как некая мозаика на основе соотнесения образных представлений с категориями теории управления, а не бессвязноразрозненно, подобно стекляшкам в калейдоскопе. Главное для этого — отдавать себе отчёт в том, что именно в жизни следует в процессе осознания действительности связать с каждой из категорий теории управления, чтобы не впасть в калейдоскопический идиотизм — буйно или вяло текущую махровую шизофрению.

\* \*  
\*

Эта особенность психики человека придаёт особую общественную значимость общей теории управления в практике жизни: если какие-то категории оказываются пустыми и (или) поведение объекта неустойчиво в смысле предсказуемости его поведения, то это означает, что человек, претендующий им управлять (равно ввести в приемлемый ему режим самоуправления) не готов — не то что к решению, но даже к постановке задачи, с которой столкнулся или за которую взялся; и потому он, *обнаружив “пустоту” или неопределённость некоторых из перечисленных категорий*, может осознанно заблаговременно остановиться и переосмыслить происходящее, чтобы не сотворить беды, впад в калейдоскопический идиотизм.

В противном случае он вероятностно предопределённо обречён стать тупым орудием в руках того, кто решил задачу о предсказуемости поведения в отношении него самого.

Управление всегда *концептуально определённо*:

- 1) в смысле определённости целей и иерархической упорядоченности их по значимости в полном множестве целей и
- 2) в смысле определённости допустимых и недопустимых *конкретных* средств осуществления целей управления.

Неопределённости обоих видов, иными словами, неспособность понять смысл различных определённых частных и объёмлющих концепций управления, одновременно проводимых в жизнь, порождают ошибки управления, вплоть до полной потери управляемости по провозглашаемой концепции (чему может сопутствовать управление по умолчанию в соответствии с некой иной концепцией, объёмлющей или отрицающей первую).

Методологический тест на управленческое шарлатанство или отсутствие шарлатанства — алгоритм метода динамического программирования (см. гл. 14 полного издания ДОТУ, а также специально посвящённую ему литературу). *Его возможно построить и запустить в работу (если позволяют вычислительные мощности) только при определённости вектора целей и соответствующих вектору целей концепций управления, а так же при условии, что вектор целей и концепции управления не потеряют устойчивость на интервале времени, в течение которого длится процесс управления.* Последнее условие выражает не всегда поддающуюся алгоритмической формализации деятельность в ладу с иерархически высшим объёмлющим управлением.

Тем не менее, как показало время, прошедшее после первых публикаций достаточно общей теории управления, есть индивиды, которые увидели в ней очередное посягательство носителей “механистических воззрений” на устранение “особой духовности” их самих и человечества в целом, а не одну из возможностей осмысленно и эффективно организовать свойственное им мировосприятие и мышление, а тем самым — организовать и обстоятельства их собственной жизни.

Такое отношение к достаточно общей теории управления выражает противопоставление человеком себя Объективной реальности, частью которой человек является и в которой протекают одни и те же процессы, которые могут быть описаны единообразно. Поэтому если кому-то достаточно общая теория управления как язык описания этих процессов не нравится, то пусть найдёт или создаст лучший язык для такого общего и единообразного описания процессов в Объективной реальности. Кроме того, ему не вредно самому подумать о том, почему, когда он приходит в поликлинику или вызывает скорую помощь, то у него не вызывает истеричного неприятия тот факт, что медицина употребляет

терминологию, общую для всех биологических отраслей науки и практики, в которой одним и тем же понятийным аппаратом описываются явления, имеющие место в жизни растений, животных, человека? Конечно, человек обладает своеобразием, отличающим его ото всего прочего в Объективной реальности, но всё же он — её часть, а его своеобразие — выражение общих закономерностей её бытия, к тому же не освоенное подавляющим большинством живущих на Земле людей.

В нашем же понимании достаточно общая теория управления — мера осознанного восприятия и осмысления управления как такового. Она необязательна для индивидов управленцев-практиков, чьи бессознательные уровни психики достаточно хорошо справляются с моделированием, выбором и осуществлением возможностей управления. Но она необходима для восстановления и обеспечения единства бессознательного и сознательного в процессах управления, каковыми являются все события жизни человека. Те же, кому она неприемлема, могут жить с той мерой единства и рассогласования сознательного и бессознательного, какая “сама собой” сложилась в их психике.

## Дополнение 2. Общая блок-схема управления процессом

В этом приложении приведена общая блок-схема управления любым процессом (на следующей странице), которую следует рассматривать как исходную информацию для составления блок-схемы управления конкретным процессом. Следует также иметь в виду, что блок-схема управления конкретным процессом может быть как проще, так и сложнее приведённой здесь общей блок-схемы. В разделе «Библиографический список» имеется подраздел «Книги по аппарату моделирования в теории управления процессами», приведённом с целью получения у желающих возможности изучить аппарат математического описания и моделирования частных процессов, обозначенных на общей блок-схеме отдельными блоками.

### Обозначения на блок-схеме

**Реальный процесс** – процесс, являющийся объектом управления;

**ВС** – внешняя среда (один из субъектов управления);

**ПР** – принятие решений (другой из субъектов управления);

**К<sub>0</sub>** – концепция функционирования идеального процесса;

**Ц<sub>0</sub>** – цели функционирования идеального процесса;

**М<sub>0</sub>** – модель идеального процесса;

**Н<sub>0</sub>** – наблюдение за идеальным процессом;

**У<sub>0</sub>** – управляемость идеального процесса;

**Н\*** – наблюдение за реальным процессом;

**И\*** – идентифицируемость реального процесса;

**ИД\*** – идентификация реального процесса;

**М\*** – модель реального процесса;

**У\*** – управляемость реального процесса;

**К<sub>2</sub>** – концепция функционирования внешней среды;

**Ц<sub>2</sub>** – цели функционирования внешней среды;

**Н<sub>2</sub>** – наблюдение за внешней средой;

**Т<sub>2</sub>** – тестовое воздействие на внешнюю среду;

**И<sub>2</sub>** – идентифицируемость внешней среды;

**ИД<sub>2</sub>** – идентификация внешней среды;

**М<sub>2</sub>** – модель внешней среды;

**У<sub>2</sub>** – управляемость внешней среды;

**СУ0** – структура управления, реализующая синтезированное управление;

**СУ1** – структура управления, реализующая управление на основе принятия решений;

**СУ2** – структура управления, реализующая управление от внешней среды;

**СУ3** – структура управления, реализующая синтезированное управление в условиях неопределённости.

**U<sub>0</sub>** – реализованное синтезированное управление;

**U<sub>1</sub>** – реализованное управление на основе принятия решений;

**U<sub>2</sub>** – реализованное управление от внешней среды;

**U** – суммарное управление из трёх вышеуказанных;

**U<sub>3</sub>** – реализованное синтезированное управление в условиях неопределённости.

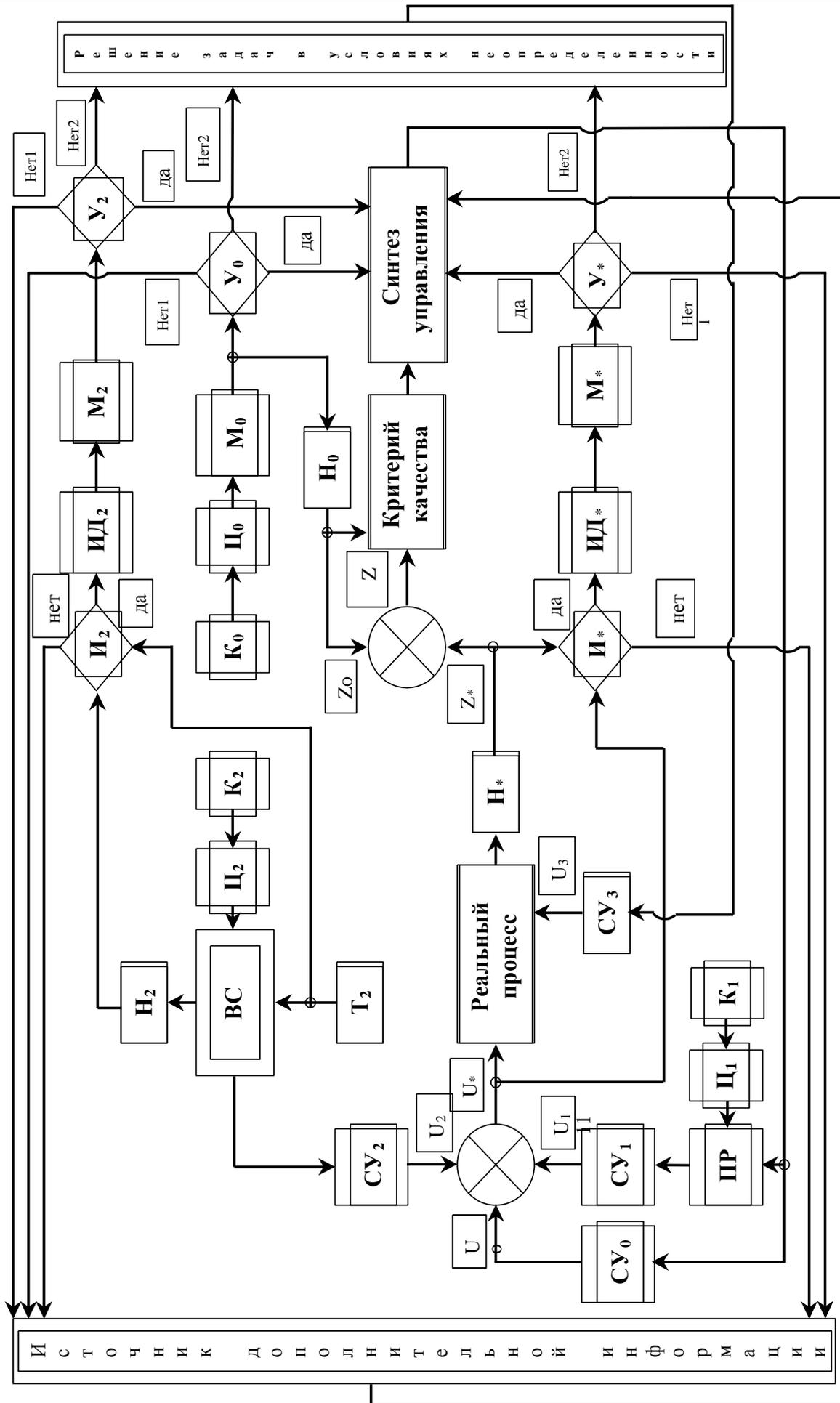
**Критерий качества** – функционал (функция), являющийся (являющаяся) критерием качества управления;

**Z<sub>0</sub>** – наблюдаемые переменные состояния идеального процесса;

**Z\*** – наблюдаемые переменные состояния реального процесса;

**ΔZ** – погрешности переменных состояния реального процесса.

Общая блок-схема управления процессом



## **Описание общей блок-схемы управления процессом**

### **Общее описание структуры блок-схемы**

Блок-схема разделена на две части: слева изображены блоки, относящиеся к реальности, в которой пребывает реальный процесс, подвергаемый управлению, справа – к моделированию, основная задача которого – синтезировать управление реальным процессом.

### **Описание части блок-схемы «Реальность»**

На реальный процесс воздействует три вида управляющих воздействий, каждое из которых может быть многокомпонентным: со стороны внешней среды, со стороны синтезированного управления, со стороны экспертов по принятию решений. Каждое из указанных управляющих воздействий реализуется с помощью организованной собственной структуры управления.

Внешняя среда и эксперты по принятию решению функционируют на основе своих векторов целей, каждый из которых, в свою очередь, формируется на основе своей концепции функционирования. При этом концепция функционирования экспертов по принятию решений (если это хорошие эксперты) ближе к концепции функционирования реального процесса, чем концепция функционирования внешней среды: внешняя среда, как правило, нарушает устойчивое функционирование реального процесса.

Если в инфраструктуре, обслуживающей реальный процесс, есть возможность подать тестовое воздействие на внешнюю среду и есть возможность определить реакцию внешней среды на это воздействие, то эта информация может быть использована далее в части моделирования.

### **Описание части блок-схемы «Моделирование»**

В часть блок-схемы, названной «Моделирование», из части блок-схемы, названной «Реальность», входит информация: 1) о тестовом воздействии на внешнюю среду и её реакции на это воздействие на блок «Идентифицируемость внешней среды», где осуществляется анализ возможности идентификации: если есть возможность, то осуществляется идентификация и далее построение модели и анализ управляемости. Если нет возможности идентификации, то идёт запрос к блоку «Источник дополнительной информации», в котором по этому запросу генерируется требуемая дополнительная информация для построения модели с последующим анализом управляемости. Если анализ управляемости положителен, то входим в блок «Синтез управления», если отрицателен, то входим в блок «Решение задачи в условиях неопределённостей»; 2) о результирующем управлении реальным процессом, как суммы трёх указанных выше управлений, и о векторе состояния реального процесса на блок «Идентифицируемость реального процесса», где осуществляется анализ возможности идентификации: если есть возможность, то осуществляется идентификация и далее построение модели и анализ управляемости. Если нет возможности идентификации, то идёт запрос к блоку «Источник дополнительной информации», в котором по этому запросу генерируется требуемая дополнительная информация для построения модели с последующим анализом управляемости. Если анализ управляемости положителен, то входим в блок «Синтез управления», если отрицателен, то входим в блок «Решение задачи в условиях неопределённостей».

Внутри части блок-схемы, названной «Моделирование», расположена идеальная модель процесса, которая построена на основе априорной информации об этом процессе и на основе идеального вектора целей, формируемого на основе идеальной концепции для этого процесса. Выходом идеальной модели процесса является вектор идеальных переменных состояния процесса, который подаётся на неинвертирующий вход сумматора, на инвертирующий вход которого подаётся соответствующий вектор переменных состояния реального процесса.

Выход сумматора, находящегося внутри части блок-схемы «Моделирование» – это вектор погрешности состояния реального процесса, на основе которого с привлечением априорной информации формируется критерий качества управления реальным процессом: блок «Критерий», выход которого подаётся на вход блока «Синтез управления», на вход

которого также подаются сигналы с положительных выходов блоков «Управляемость идеального процесса», «Управляемость реального процесса», «Управляемость внешней среды». В блоке «Синтез управления» обрабатывается информация о моделях внешней среды, реального процесса, идеального процесса путём минимизации критерия качества управления реальным процессом для определения синтезированного вектора управления этим процессом.

Выход блока «Синтез управления» подаётся на вход блока «Структура управления для синтезированного вектора управления», находящегося в части блок-схемы «Реальность», выход которого подаётся на вход сумматора, а на его другие два входа подаются выходы блоков «Структура управления для экспертного вектора управления», «Структура управления для вектора управления от внешней среды».

#### ***Описание назначения «боковых» блоков***

Сигналы с выхода блока «Источник дополнительной информации», в котором дополнительная информация, поступившая по запросам с блоков «Идентифицируемость внешней среды», «Идентифицируемость реального процесса», «Управляемость внешней среды», «Управляемость реального процесса», «Управляемость идеального процесса» подаются на вход блока «Синтез управления», где синтезируется управление с учётом указанной дополнительной информации.

Выход блока «Решение задачи в условиях неопределённости» – это синтезированное управление путём решения специальной задачи при условиях отсутствия управляемости хотя бы по одному из трёх каналов: реального процесса, внешней среды, идеального процесса. Сигналы с этого блока подаются на вход блока «Структура управления для синтезированного вектора управления в условиях неопределённостей», сигналы с которого подаются на вход реального процесса.

### Дополнение 3. Обобщенные средства управления

При взгляде с позиций достаточно *общей теории управления* на жизнь обществ на исторически длительных интервалах времени (сотни и более лет), средствами воздействия на общество, осмысленное применение которых позволяет управлять его жизнью и *смертью*, являются:

1-й ПРИОРИТЕТ. Информация *мировоззренческого* характера, методология, осваивая которую, люди строят — индивидуально и общественно — свои “стандартные автоматизмы” распознавания и осмысления частных процессов в полноте и целостности Мироздания и определяют в *своём восприятии* иерархическую упорядоченность их во взаимной вложенности. Она является основой *культуры мышления* и полноты управленческой деятельности, включая и *внутри-общественное полномочие*.

В материалах Концепции общественной безопасности содержательная сторона первого приоритета рассматривается в работе ВП СССР “Диалектика и атеизм: две сути несовместны”.<sup>1</sup>

2-й ПРИОРИТЕТ. Информация летописного, *хронологического*, характера всех отраслей Культуры и всех отраслей Знания. Она позволяет видеть направленность течения процессов и соотносить друг с другом частные отрасли *Культуры в целом* и отрасли Знания. При владении *сообразным Мирозданию мировоззрением*, на основе *чувства меры*, она позволяет выявить частные процессы, воспринимая “хаотичный” поток фактов и явлений в *мировоззренческое “сито”* — *субъективную человеческую меру распознавания*.

3-й ПРИОРИТЕТ. Информация *факто-описательного* характера: описание частных процессов и их взаимосвязей — существо информации третьего приоритета, к которому относятся вероучения религиозных культов, светские идеологии, технологии и фактология *всех отраслей* науки.

4-й ПРИОРИТЕТ. Экономические процессы, как средство воздействия, подчинённые чисто информационным средствам воздействия через финансы (деньги), являющиеся предельно обобщённым видом информации экономического характера.

5-й ПРИОРИТЕТ. Средства геноцида, поражающие не только живущих, но и последующие поколения, уничтожающие *генетически обусловленный потенциал* освоения и развития ими культурного наследия предков: ядерный шантаж — угроза применения; алкогольный, табачный и прочий наркотический геноцид, пищевые добавки, все экологические загрязнители, некоторые медикаменты — реальное применение; “генная инженерия” и “биотехнологии” — потенциальная опасность.

6-й ПРИОРИТЕТ. Прочие средства воздействия, главным образом силового, — *оружие* в традиционном понимании этого слова, убивающее и калечащее людей, разрушающее и уничтожающее материально-технические объекты цивилизации, вещественные памятники культуры и носители их духа.

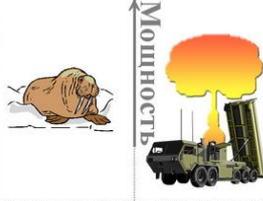
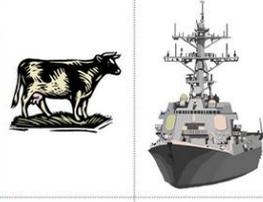
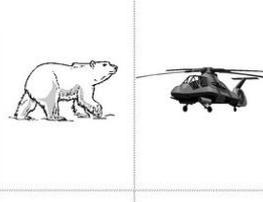
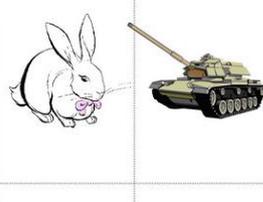
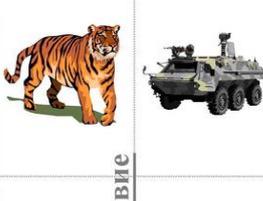
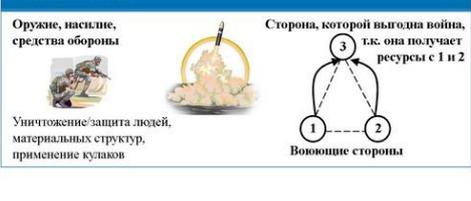
Хотя однозначных разграничений между средствами воздействия нет, поскольку многие из них обладают качествами, позволяющими отнести их к разным приоритетам, но приведённая *иерархически упорядоченная* их классификация позволяет выделить доминирующие факторы воздействия, которые могут применяться в качестве средств управления и, в частности, в качестве средств подавления и уничтожения управленчески-концептуально неприемлемых явлений в жизни общества.

При применении этого набора внутри одной социальной системы это — обобщённые средства управления ею. А при применении их же одной социальной системой (социальной группой) по отношению к другой, при несовпадении концепций управления в них, это — *обобщённое оружие*, т.е. средства ведения *войны*, в самом общем понимании этого слова; или

---

<sup>1</sup> Её объём более 400 страниц текста в формате, аналогичном формату настоящей книги. Прочитать “Диалектику и атеизм: две сути несовместны” — большой труд. Но для тех, кого история философии не интересует, дело несколько упрощается, поскольку для понимания проблематики и восприятия сути — достаточно прочитать только вторую часть названной книги.

же — средства поддержки самоуправления в иной социальной системе, при отсутствии концептуальной несовместимости управления в обеих системах.

«ХОЛОДНЫЕ» ВОЙНЫ	ИНФОРМАЦИОННЫЕ СРЕДСТВА	<b>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ</b> МИРОВОЗЗРЕНИЕ, МИРОПОНИМАНИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ, ФИЛОСОФИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ 		Быстродействие
		<b>ХРОНОЛОГИЧЕСКИЙ</b> Хронология всех отраслей знаний исследует причинно-следственные связи, закономерности в истории 		
		<b>ФАКТОЛОГИЧЕСКИЙ</b> Информация фактоописания, идеологии, РЕ-лигии, технологии, КУЛЬТУРА 		
	МАТЕРИАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА	<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ</b> Экономические средства, экономические системы, финансы, кредитование, различные ресурсы 		
		<b>УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ НАРОДА</b> Сохранение (качественная медицина) / подрыв здоровья народа (алкогольно-наркотический геноцид, пищевые добавки и т.д.) 		
		<b>ВОЕННЫЙ</b> Оружие, насилие, средства обороны 		

Указанный порядок определяет приоритетность названных классов средств воздействия на общество, поскольку изменение состояния общества под воздействием средств высших приоритетов имеет куда большие последствия, чем под воздействием низших, хотя и протекает, как правило, медленнее и без “шумных эффектов”. То есть, на исторически длительных интервалах времени быстродействие растёт от первого к шестому, а необратимость результатов их применения, во многом определяющая эффективность решения проблем в жизни общества в смысле *раз и навсегда*, — падает.

Четвертый приоритет первенствует над пятым, поскольку финансы — система бесструктурного управления, способная в сочетании с 1, 2, 3 приоритетами вызвать к действию 5 и 6, но не наоборот.

Первый приоритет не покупается и не нанимается, не отторгается силой, поскольку собственное миропонимание — это единственный продукт труда, который не отчуждается от человека ни по его воле, ни вопреки его воле. Чужим умом не проживешь, если самому лень **организовать своё же мышление** или своего ума нет. Отсюда проистекает и самовластье концептуальной власти, в интеллектуальной схеме управления предиктор-корректор.

## БИБЛИОГРАФИЯ

### Стандарты

- ISO 9000:2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь  
 ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования  
 ISO 9004:2009 Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход с точки зрения менеджмента качества  
 ISO 10014:2006 Управление качеством — Указания по получению финансовых и экономических выгод  
 ISO/IEC 27002:2005 Информационные технологии. Свод правил по управлению защитой информации  
 ISO 31000:2009 Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания  
 ДСТУ ISO 9004-2-96 Управление качеством и элементами качества. Часть 2. Указания по услугам  
 ДСТУ ISO 10005:2007 Системы управления качеством. Руководящие указания по программам качества  
 JIS/TR Q 0005:2005 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по устойчивому развитию (Разработчик: Японский технический комитет по разработке новых стандартов на системы менеджмента качества)  
 ГОСТ Р 53893:2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента

### Литература

- ВП СССР. О культуре административной деятельности. – Новосибирск: 2005. – 291 с.  
 Достаточно общая теория управления (Описание всех процессов в мироздании как процессов управления в социальных системах). – Новосибирск: 2000. – 265 с.  
 Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Конспект лекций – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997  
 Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с., илл. – (Серия «Практический менеджмент»)  
 Злобина Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0669-1.  
 Рамперсад Х., Эль-Хомси А. TPS-Lean Six Sigma. Новый подход к созданию высокоэффективной компании / Пер. с англ. ООО «Переводим»; Под науч. ред. В.Л. Шпера – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 416 с., илл. – (Серия «Бережливое управление») – ISBN 978-5-94938-082-6  
 Кадры решают всё! (Принципы кадровой политики: государства, «антигосударства» и общественной инициативы. О принципах кадровой политики). – Новосибирск: 2000. – 164 с.  
 Амосов Н.М. Моделирование сложных систем. – Киев: Наукова думка, 1968.  
 Андерсон Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. Ред. Ю.П. Адлер. – 3-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 272 с., илл. – (Серия «Практический менеджмент»)  
 Голяков С.М. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. – СПб.: Издательский Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2004. – 284 с. – ISBN 5-288-03495-8  
 Сталин И.В. Экономические проблемы социализма в СССР. М., 1952.  
 Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. Учебное пособие. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.  
 Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2005. — 1136 с. — («Gaudeamus»). ISBN 5-8291-0538-1  
 Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 239 с. – ISBN 5-238-00119-3  
 Королёв В.А. Системно-процессное моделирование - новый инструмент совершенствования управления компаний. Киев.  
 Щипицын А.Г. Концептуально-методологические основы управления большими системами. Учебное пособие. М., 2005  
 Методы менеджмента качества. Международный ежемесячный профессиональный журнал для менеджеров по качеству. №№ 1-12 2009, №№ 1-12 2010  
 Стандарты и качество. Научно-технический и экономический журнал. №№ 1-12 2009, №№ 1-12 2010  
 Курс «Модель административного ноу-хау». WISE

### Интернет ресурсы

- |   |   |
|---|---|
| <a href="http://triz.org.ua/">http://triz.org.ua/</a>             | <a href="http://econpredpr.narod.ru/Main/Cont.htm">http://econpredpr.narod.ru/Main/Cont.htm</a> |
| <a href="http://www.klubok.net/">http://www.klubok.net/</a>       | <a href="http://www.solidwaste.ru/">http://www.solidwaste.ru/</a>                               |
| <a href="http://quality.eup.ru/">http://quality.eup.ru/</a>       | <a href="http://www.elopress.ru/">http://www.elopress.ru/</a>                                   |
| <a href="http://www.complexdoc.ru/">http://www.complexdoc.ru/</a> | <a href="http://www.upreshenia.ru/">http://www.upreshenia.ru/</a>                               |
| <a href="http://akademiyagru.ru/">http://akademiyagru.ru/</a>     | <a href="http://www.wise.ru/">http://www.wise.ru/</a>   |

