

Артем Вахрушев

# ОРГАНИЗУЙ И УПРАВЛЯЙ

Как перестать тушить пожары  
и начать масштабировать  
бизнес



МИОО

**Артем Владимирович Вахрушев**  
**Организуй и управляй. Как**  
**перестать тушить пожары и**  
**начать масштабировать бизнес**  
Серия «МИФ Бизнес»  
Серия «Свой бизнес (МИФ)»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=72663133](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72663133)*

*Организуй и управляй. Как перестать тушить пожары и начать масштабировать бизнес / Артем Вахрушев: ООО «МИФ»; Москва; 2026*

*ISBN 9785002505418*

### **Аннотация**

Вы – основатель, руководитель, инициатор, драйвер. Вы в курсе всего происходящего, принимаете решения, тянете на себе операционку. Но рано или поздно наступает момент, когда этот подход начинает мешать. Руководителю не хватает ресурса, чтобы постоянно участвовать во всех процессах. Бизнес начинает буксовать.

Проблема в том, что у компании нет эффективной системы управления. Эта книга – практическое руководство по ее созданию. Вы получите понятный инструмент –

«звезду организационного дизайна», адаптированную под реалии  
российского бизнеса.

# Содержание

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| От автора                                                                                                                            | 6  |
| Глава 1. Общие принципы построения<br>и управления компанией: как выйти<br>из операционного тупика и начать развивать<br>свой бизнес | 9  |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                                                                    | 43 |

# **Артем Вахрушев**

## **Организуй и управляй.**

### **Как перестать тушить пожары и начать масштабировать бизнес**

*Книга не пропагандирует употребление табака. Употребление табака вредит вашему здоровью.*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Вахрушев А., 2025

© Оформление. ООО «МИФ», 2026



*Посвящается моим наставникам и учителям  
в управлении*

# От автора

*«Здравствуйте! Меня зовут Вахрушев Артем, и я – хорошо организованная бездарность...»*

Именно такими словами я начинаю свои тренинги по организационному дизайну. Мой продюсер Саша меня за это ругает, но я упорно продолжаю так делать. Сейчас объясню почему.

Альберт Эйнштейн, помимо того, что открыл теорию относительности, умел играть на скрипке и часто шутил: если с физикой не заладится, буду зарабатывать смычком. У меня такой скрипки нет, физику я учил только в школе, и, по сути, делать я ничего не умею... Но у меня есть неплохо развитые навыки организации как самого себя, так и окружающих. Я много чего в жизни успел организовать: туризм, аудит и консалтинг, образовательные проекты, медиа, работу социального блока регионального правительства, даже COVID-19... Я имею в виду не саму болезнь, не подумайте ничего такого, а региональный штаб по борьбе с этой гадостью, который я возглавлял два года. Я профессиональный управленец.

При этом управленческая деятельность вовсе не то, что я впитал с молоком матери. Да, мой отец был руководителем, но мне это скорее не нравилось: вечные командировки, непростые решения... Мой личный путь управленца начался совершенно случайно. Из-за слабого зрения я не смог,

как мечтал, стать военным хирургом и поступил на экономический факультет. Посчитав, что специализация по финансам мне не по зубам, а бухучет – слишком скучно, я выбрал менеджмент. И совершенно тогда не понимал, что это решение определит мою жизнь на десятки лет вперед.

Мне повезло, и уже на четвертом курсе я получил свою первую управленческую должность. У меня в подчинении было целых полтора сотрудника (менеджер по продажам и дизайнер на полставки)! Но о том, что такое управление, я не имел ни малейшего представления. Первые озарения пришли ко мне в 23 года, когда я стал финансовым директором компании, где работали 400 человек. Сейчас смешно даже вспоминать, какие «решения» я принимал, наивно полагая, что уже являюсь сформировавшимся руководителем. Но именно тогда ко мне пришло осознание, что управление – это система. Но эту систему необходимо настроить под себя (как скрипку, да!) и на этой основе формировать правильные управленческие навыки. И этим зарабатывать.

С тех пор, получив высшее экономическое образование по специальности «менеджмент» и степень МВА, я постоянно учусь и тренируюсь. Уже 20 лет я развиваю в себе навыки управленца. И чуть больше 10 лет назад мне в руки попало учебное пособие Л. Г. Борисовой «Организационный дизайн и современные концепции управления». Прочитав его, я понял, что нашел фундамент для своих управленческих навыков, и в моем профессиональном миропонимании все встало

на свои места.

За эти 10 лет мои управленческие навыки ощутимо рванули вверх: к бизнесу и общественным проектам добавились два года службы Родине в ранге заместителя председателя правительства Архангельской области (это тоже управление, хоть и немного другое, один бюджет чего стоил – 69 миллиардов). Я создал профильный IT-продукт (наша система управления предприятием «АСТРА»). И наконец-то решил упаковать свой управленческий опыт и знания в книгу. А причина всему – «звезда организационного дизайна».

Я уверен, что менеджменту можно научиться. Это не врожденный талант, а практическая дисциплина, основанная на освоении конкретных подходов и инструментов. И один из ключевых – организационный дизайн. Именно о нем и пойдет речь в этой книге. Овладев этим инструментом, вы сможете заложить у себя прочный управленческий фундамент или систематизировать уже накопленный опыт. Ведь управление – это прежде всего навык. И как известно, навыки формируются через практику: насмотренность, пробы и ошибки, успехи и эффективные кейсы.

Вам очень повезло, что вы управленец. Я надеюсь, что благодаря этой книге и появлению в вашей деятельности системы организационного дизайна ваш путь станет ярче. И причина тому – «звезда оргдизайна»!

# **Глава 1. Общие принципы построения и управления компанией: как выйти из операционного тупика и начать развивать свой бизнес**

В этой главе мы разберем несколько важных вопросов. Поговорим о модели организационного дизайна: из каких блоков она состоит, по каким принципам строится и как эти элементы взаимосвязаны. Обсудим симптомы, по которым можно понять, что оргдизайн хромает и требует пересмотра. Затронем тему управленческих решений: как принимать и реализовывать их не только с риском, но и с умом. И наконец, посмотрим, как можно вырабатывать и оценивать варианты в условиях неопределенности: какие существуют подходы и инструменты, кроме подкидывания монетки.

Но давайте сначала разберемся с понятийным аппаратом и выясним значение трех главных определений, которые мы будем использовать на протяжении всей книги. **Организация. Управление. Руководитель.**

Начнем с того, что такое организация. Определений множество, еще больше синонимов: учреждение, союз, компания, партнерство, фирма, федерация, холдинг, альянс, кор-

порация, институт, объединение, ассоциация и, в конце концов, министерство и даже правительство.

Представьте себе автобус с пассажирами. Как вы думаете, являются ли эти люди организацией? Вроде бы да. Едут они вместе и даже осуществляют коммуникацию, общаются друг с другом. Но мы понимаем, что это не организация. Почему? Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется ради достижения общей цели. И это очень важно учитывать. В автобусе какая-то деятельность, конечно, присутствует, ведь едут все в одну сторону, но координации и общей цели все же нет. Любая организация предполагает наличие как вертикальных (иерархии управления), так и горизонтальных уровней (основных направлений деятельности и разделения труда). Очень часто мне задают вопрос: если я индивидуальный предприниматель, я – организация? В такие моменты мне приходит на ум хорошее русское выражение: «Один в поле не воин». Хотя вы индивидуальный предприниматель, у вас, скорее всего, есть либо сотрудники, либо партнеры-аутсорсеры, есть какие-то люди, которые находятся с вами в сознательной координации и вместе с вами идут к общей цели. Поэтому периодически в учебниках по менеджменту встречается расширенное определение организации, с которым я согласен, – это не просто группа людей, а сообщество индивидов.

Что такое управление? Конечно же, процесс. Прежде всего, процесс планирования, создания, руководства, обучения

и стимулирования команды, организации бизнеса. А еще это процесс формирования управленческих решений и принятие ответственности за эти решения, контроль над людьми и ресурсами. Все это необходимо для достижения цели (о цели мы будем говорить очень часто в этой книге).

Цель зависит прежде всего от типа организации. Например, цель любой коммерческой организации – прибыль. Когда мы слышим, что у нас есть одна цель, вторая, третья, нужно четко понимать: если это коммерческая организация, то основной целью все равно будет получение прибыли. Если это государственная структура, то цели могут быть другие. Работая в государственном секторе, я понимал, что основная наша цель – это формирование социального запроса и его реализация. У любой некоммерческой организации тоже своя цель. Кто-то помогает людям, кто-то – животным.

Мы определились, что такое организация и что такое управление. Остался руководитель. Кто же это такой?

Руководитель, директор, исполнительный директор, менеджер, лидер – все это довольно близкие понятия. Хотя различия между ними, разумеется, есть.

В английском языке существует такое понятие, как «супервизор», фактически это и есть руководитель. Непосредственный начальник команды, которому она подчиняется. И есть менеджер – человек, который управляет командой, персоналом или всей компанией. Есть еще такое понятие, как executive. Оно, скорее, обозначает административный

статус члена команды, который занимается непосредственно управлением. А есть еще хорошее слово «директор» – это непосредственный руководитель менеджеров. А вот понятие «лидер» стоит немного особняком. Как лучше всего определить лидера? Это человек, который принимает большинство решений и руководит другими членами команды. Командует.

Отдельно про лидерство мы с вами будем говорить в следующих главах, а сейчас примем все эти понятия – супервизор, менеджер, executive, директор, лидер, да и другие тоже – как синонимичные. Для нас это все – руководители. Нас, руководителей разного уровня, как только не называют, мы уже ко всему привыкли, но для понятности будем использовать именно слово «руководитель». Хороший руководитель – тот, кто слушает свою команду. Запомните это и начинайте периодически использовать в своей системе управления.

Пару слов о стилях менеджмента. Их всего три: убеждающий, демократичный и свободолюбивый. Это не значит, что вы должны раз и навсегда выбрать лишь один и придерживаться только его. Все зависит от ситуации, и об этом мы тоже будем говорить подробнее в [главе про лидерство](#).

Перед тем как пойти дальше, хочу сделать небольшое, но важное лично для меня отступление. После двух лет работы в правительстве Архангельской области я понял (и это был важный инсайт), что наиболее сложный вид управления – это госуправление. Я говорю сейчас и про областной

уровень, и про федеральный, и про муниципальные органы власти. Это к тому, что, прежде чем кого-либо из этой системы ругать, попробуйте сами там поработать, поуправлять теми ресурсами, часто ограниченными, которые есть на таком уровне власти.

## **Модель организационного дизайна**

Теперь поговорим непосредственно о модели организационного дизайна: о блоках, из которых она состоит, о принципах, по которым эти блоки собираются, и о взаимосвязях, которые между ними существуют.

Любой руководитель или собственник мечтает, чтобы его система функционировала самостоятельно и обладала способностью самонастройки в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения. Как управленческий консультант и как профессиональный руководитель могу сказать: идеальных ситуаций не бывает, но к максимальному улучшению стремиться необходимо. И стремиться любой руководитель должен к очень простой формулировке: «Эх, а вот бы вообще на работу не ходить». Потому что если система не работает без вас (и я имею в виду вашу операционную систему управления), то, в моем понимании, вы не очень хороший руководитель.

Для меня как для операционного менеджера очень важен один показатель вашей эффективности и результативности:

вы можете спокойно уехать в отпуск на две недели (или даже заболеть), ни разу за это время не поговорить с подчиненными, и все будет в порядке. Это будет значить, что ваша команда имеет достаточно хорошую инерцию, чтобы продержаться без вас две недели при соответствующих настройках. Вы выбрали правильную команду, выстроили правильное взаимодействие и верно работаете со всеми уровнями управления.

Идеальная организация – та, что максимально способствует удовлетворению потребностей персонала, а персонал разделяет и поддерживает организационную цель компании. Люди с радостью ходят на работу, четко знают, для чего они туда ходят, и при этом организация полностью закрывает их запросы, боли, мечты и желания. Но не стоит забывать, что в такой идеальной картинке как отдельный человек, так и организация теряют часть своей самостоятельности. Потому что все (и собственники, и руководители, и персонал) подчиняются организационной дисциплине. Под которой я имею в виду не обязательное присутствие на рабочем месте с 09:00 до 18:00 (хотя рабочий режим, конечно, никто не отменял), а то, чтобы игра не шла в одни ворота. Я сторонник того, чтобы все одновременно чем-то жертвовали и что-то приобретали.

Где же найти ту волшебную компанию, где работают абсолютные принципы организационного дизайна, где существует единственный путь решения проблем в любой ситуации?

К сожалению, нигде. Но это не повод грустить, потому что выход все же есть. И для меня такой выход – выстраивание системы управления.

Начнем, как положено, с классики. Представьте себе иерархическую систему устройства любой компании в виде пирамиды. Деятельность происходит на разных уровнях, подразделения компании в координации работают с разными продуктами, а иногда и на разных рынках. Система достаточно быстро реагирует на изменение окружающей среды, обеспечивает высокое качество деятельности, для которой нужны согласования действий и процессов, происходящих в различных подразделениях компании. Это приводит к ускорению операционных процессов и необходимости уменьшить расходы на осуществление данных процессов.

Это классическая модель, и в определенной степени она идеальная.

Но сейчас такое время, когда классическая пирамида работает уже не всегда. Что происходит, когда у вас много сотрудников и число их постоянно растет? Наша пирамида начинает немного расползаться по горизонтали. Это происходит оттого, что мы переходим от естественной социальной общности, где все рационально, от закрытой системы управления к открытой, от универсальных принципов построения организации – к ситуационному управлению. Пирамида растет не ввысь, а в стороны. В такой системе меньше руководителей, меньше отделов, меньше департаментов. Это и на-

зывается «управлением по ситуации», и мы еще вернемся к этому термину.

И если вы считаете, что, увидев в классическом учебнике по менеджменту линейную и функциональную иерархическую структуру, вы легко воспользуетесь этими прописными истинами, то нет, сейчас это уже не всегда так работает. Люди везде разные, ситуации разные, а «мир ускользает», как говорил Энтони Гидденс. Паттерны поведения, которые вы использовали в прошлом, которые использовали ваши родители, даже ваши старшие братья и сестры, уже не работают. Бесперывно формируются новые паттерны, поэтому мир и ускользает от нас постоянно.

Универсальных теорий не существует. Многообразие организаций бесконечно растет, и, конечно же, на нас все больше и больше влияния начинают оказывать особенности сознания современного человека. Замечательный социолог Энтони Гидденс говорит о том, что модели, которые работали еще в самом недавнем прошлом, уже, к сожалению, не могут быть основой для принятия управленческих решений на современном уровне. Соответственно, разнообразие теорий и практик порождает разнообразие инструментов. Таких инструментов по управлению у нас уже очень много, и каждому можно посвятить отдельную книгу.

Большие корпорации формируют свои модели, консалтинговые компании – свои. Бывают модели сложные, бывают простые. Но в основе каждой из них лежат определен-

ные базовые принципы. Лично мне в этом отношении близка «звездная модель» Джея Гэлбрейта (которую еще называют «звездой оргдизайна»). Для меня это, по сути, основа основ.

Про эту модель я узнал, когда Гэлбрейт уже умер, в 2014 году, но с самим принципом, в усеченном виде, меня познакомила российский автор Л. Г. Борисова. Когда я прочитал ее книжку в 2010 году, для меня все встало на свои места. Этот принцип не единственный, но именно он поражает своей понятностью и комплексностью одновременно.

Я руковожу различными коллективами уже больше 20 лет, и именно «звезда оргдизайна» – основа формирования моих управленческих навыков.

Прежде чем продолжить, проведем черту между организационным дизайном и организационным проектированием. Что такое организационный дизайн? Прежде всего, это совокупность (а также их взаимосвязь и взаимозависимость) ключевых блоков управления. Этих блоков пять, дальше будем разбирать их подробно.



Дизайн больше имеет отношение к некоему результату (недаром это слово пришло к нам из строительной отрасли), а организационное проектирование – это процесс. Процесс создания организации или ее перенастройки с учетом сочетания всех блоков организационного дизайна. Здесь напрашивается аналогия с ремонтом в квартире: чтобы его реализовать, нужно сначала составить некий макет, модель, что-то трехмерное, отражающее все будущие формы – как инфраструктурные (например, трубы и всю остальную канализацию), так и эстетические (цвет и фактура обоев, например). Про «звезду оргдизайна» часто говорят, что она слишком

простая. Предлагают использовать модель Маккинси, другие модные и сложные понятия. Я же считаю, что Гэлбрейт заложил основу для очень многих управленцев, не только для меня. Да, его модель, как говорят в народе, проще пареной репы, но именно эта простота и есть ее главное достоинство. Ведь когда мы имеем дело с модной и навороченной системой, где миллион всяких блоков, подблоков, алгоритмов, то на бумаге это, конечно, выглядит очень красиво, особенно если исполнено в эффектной инфографике, но такие модели всегда очень сложны в реализации.

Модель Гэлбрейта также часто упрекают в том, что там нет финансов, каких-то производственных блоков, управления продажами. Но в хорошую модель нам не нужно вставлять все сферы деятельности компании – от финансовой до хозяйственной. Нам нужна основа.

Когда вы реализуете совокупность и взаимную работу пяти блоков «звезды Гэлбрейта», то дальше вам будет намного проще, потому что они в целом закрывают базовые потребности любого руководителя. Отрегулируйте именно эти настройки. Разберитесь со своими стратегическими задачами, разберитесь с персоналом, системой стимулирования, бизнес-процессами и вашей оргструктурой. И все у вас пойдет совершенно по-другому.

Итак, что такое «звезда Гэлбрейта»? Как можно понять из названия, это схема в виде пятиконечной звезды, каждый из лучей которой указывает на один из основополагаю-

щих блоков оргдизайна: «стратегия (задачи)», «персонал», «система стимулирования», «бизнес-процессы», «организационная структура». Почему этих блоков именно пять? Потому что это оптимальный принцип целостности. Представьте себе руку. На ней пять пальцев, и именно в этом заложена природная эргономика. Можно, конечно, что-то делать и тремя пальцами. Некоторые даже пытаются выстроить модели управления или программные решения, где всего три блока. Но это не полноценная «рука». Это система, у которой чего-то не хватает.

С пятью пальцами можно уверенно держать инструмент, ловко действовать, не напрягаться. Если одного или двух не хватает, движение становится неестественным, сила хвата падает, гибкость теряется. А с полной ладонью все работает так, как задумано природой: проще, точнее, эффективнее.

Ваша первоочередная задача как руководителя – добиться соответствия характеристик организационного дизайна, создать ту стратегию, которой ваша компания будет придерживаться в ближайшие годы. Решение в области организационного дизайна направлено на то, чтобы достичь соответствия в управлении блоками при учете выбранной стратегии.

Самые важные слова здесь – «соответствие» и «стратегия». Сначала – о пяти блоках, к стратегии вернемся чуть позже.

Как мы уже знаем, согласно классической интерпретации «звезда оргдизайна» состоит из пяти блоков, ее лучи указы-

вают на пять ключевых понятий.

Таким образом, все ваши усилия как руководителя должны быть направлены на решение следующих пяти вопросов (по одному на каждый луч «звезды оргдизайна»):

- Какие задачи стоят перед компанией в периодах от года до 3–5 лет?
- Сколько сотрудников, с какой квалификацией и профессиональными навыками требуется для выполнения указанных задач?
- Как нацелить людей на выполнение поставленных задач, какие системы вознаграждения и стимулирования будут наиболее приемлемыми для вашей организации?
- Какие технические средства поддержки, правила, процедуры, механизмы, автоматизированные системы потребуются, чтобы задачи были выполнены наиболее эффективным способом?
- Каким образом сгруппировать ваших сотрудников и какую выбрать структуру подчинения?

С этих пяти вопросов вы можете начинать любой бизнес-проект, формировать любую управленческую систему либо заходить в систему уже действующую. Ответы на эти вопросы и формируют гэлбрейтовскую модель – «звезду оргдизайна».

Еще один важный вопрос: в какой очередности применять эти блоки, куда двигаться по лучам звезды, по часовой стрелке или против нее? Конечно, лучше делать так, как вам удобней, точки входа в вашу систему могут быть совершенно разные. Но важно отметить, что верхний луч звезды у Гэлбрейта, от которого расходятся все остальные, – это стратегия.

Слова «стратегия» многие боятся, так что можем переформулировать, назвать это «бизнес-целью», например. В любом случае именно здесь берут начало все стратегические задачи. Сам Джей Гэлбрейт рекомендует двигаться по часовой стрелке. В этом случае дальше идет организационная структура, бизнес-процессы, система стимулирования и персонал.

Но лично мне – когда я выступаю в роли управленческого консультанта и когда руковожу компаниями, занимаясь в том числе операционным управлением, – почему-то всегда удобнее двигаться против часовой стрелки. И после блока «стратегия (задачи)» переходить к блоку «персонал». В такой логике получается, что сразу отвечать на вопрос – «Сколько сотрудников и какой квалификации мне необходимо для реализации задачи?» – все-таки проще.

Я люблю начинать с людей. Есть такой старый (и не особо толерантный) анекдот про группу топ-менеджеров и акционеров компании. Они собрались в конференц-зале и рассуждают, что есть у них яхты, пароходы, самолеты. Тут встает председатель совета директоров и произносит: «Ребята,

у нас с вами все есть. Давайте немножко подумаем о людях». И ему из-за стола отвечают: «Да, я бы душ 400 прикупил».

Мы с вами однозначно руководители не такого типа, про людей мы думаем и с этого начнем. Мне кажется это правильным, поэтому свою книгу я построил именно таким образом.

Если для вас будет удобней использовать направление движения Джея Гэлбрейта, я возражать не буду – начинайте читать книгу с тех глав, с каких вам удобнее. В любом случае эту главу мы закончим диагностикой, которая покажет, где находятся ваши слабости, те самые узкие места, «бутылочные горлышки» вашей системы управления.

Именно туда вам необходимо направить самое пристальное внимание.

## **Как понять, что с оргдизайном есть проблемы**

Итак, обсудим симптомы, которые указывают на проблемы в оргдизайне. Как понять, что он хромает? «Звезда оргдизайна» позволяет не только формировать дизайн, проектировать как вам нужно и по желанию менять его в дальнейшем – она еще и помогает провести диагностику. То есть выяснить, захромала ли наша лошадка или она хромала с самого начала.

Можно вспомнить аналогию с рукой. Вот четыре самые типичные и заметные проблемы, которые можно выявить

при анализе структуры управления.

**Первая:** отсутствует один из пальцев. То есть у нас должно быть пять блоков, как у полноценной руки – пять пальцев. А при диагностике видно, что одного явно не хватает. Хват ослаблен, действия ограничены, гибкости нет.

**Вторая:** палец есть, но «пришит» от другой руки. Вроде бы на месте, но не работает в согласии с остальными. Организации отличаются по типу, масштабу, задачам, поэтому важно, чтобы все блоки были органичны именно этой системе, а не заимствованы без адаптации.

**Третья:** палец есть, но внутри не хватает сустава или сухожилия. Блок присутствует формально, но некоторые ключевые элементы в нем упущены. Он не работает в полную силу, хотя снаружи может казаться полноценным.

**Четвертая:** пальцы не взаимодействуют между собой. Они как будто есть, но не скоординированы, не работают как целая ладонь. А значит, и управленческого хвата, и точных действий не получится.

Вот почему нужна диагностика: чтобы понять, в каком состоянии каждый «палец» и как работает вся «рука» управления в целом.

Диагностика позволяет двигаться к главной цели – формированию такой системы управления предприятием, при которой управленческие блоки соответствуют друг другу. Что это значит? Помните, на что указывают лучи «звезды оргдизайна»? На основные понятия. Например, что такое со-

ответствие блоков «стратегия (задачи)» и «персонал»? Нужно подобрать такой персонал, что будет способен выполнять задачи, которые перед ним ставятся. «Стратегия (задачи)» и «система стимулирования» – тут нужно создать такую систему, которая будет выявлять внутренние мотивы нашего персонала для выполнения задач. Теперь про соответствие блоков «персонал», «организационная структура» и «стратегия (задачи)». Позволяет ли наша организационная структура выполнять те задачи, которые мы ставим перед персоналом? Еще более сложное взаимодействие, требующее анализа, – это «стратегия (задачи)», «организационная структура», «бизнес-процессы» и «система стимулирования». И наконец, «персонал», «система стимулирования» и «стратегия (задачи)». Здесь очень много вариаций, очень много информационных каналов, связей между блоками и внутри самих блоков. Все это должно работать как единый механизм.

Если вы читали мою книгу «Маркетинговые исследования на практике»<sup>1</sup>, то помните, что при анализе бизнес-модели мы очень четко говорим: это набор шестеренок. Например, девять блоков во фреймворке, которые между собой должны взаимодействовать четко и слаженно. В организационном дизайне все блоки также должны быть тесно связаны друг с другом. Изменение в одних управленческих блоках неиз-

---

<sup>1</sup> Вахрушев А. [Маркетинговые исследования на практике. Как найти аудиторию, понять ее потребности и запустить успешный продукт](#). М.: МИФ, 2024. Прим. ред.

бежно приводит к изменению в других. Это нужно учитывать.

Еще раз укажу на важность соответствия управленческих блоков друг другу. Сначала проводим диагностику, изучаем рекомендации и описываем ситуацию «как есть». О том, как это сделать, речь пойдет ниже. Но сразу нужно понимать: когда все блоки организационного дизайна соответствуют друг другу, элементы в блоках взаимосвязаны и нацелены на выполнение стратегической цели компании, бизнес обретает новое качество и выходит на новый уровень управления. Одним словом – руководитель, очнись! Это не только упрощает «операционку», но и дает тебе мощнейшее конкурентное преимущество. И твоей компании тоже.

Когда я говорю о конкурентном преимуществе, то говорю не только о внешнем клиенте (ваших покупателях), но и о внутреннем клиенте тоже. И это – сотрудник. Он тоже выбирает, в какой компании хочет работать, когда и почему хочет менять работу или не менять ее.

Итак, наш бизнес обретает конкурентное преимущество – новое качество, которое называется «организационная способность». Мы способны создать набор шестеренок, набор блоков, которые будут взаимодействовать друг с другом и будут нацелены на выполнение стратегической цели. Таким образом, у компании появляется новая сфера деятельности под названием «организационное развитие».

Я очень люблю выступать в роли директора по организа-

ционному развитию или консультировать на эту тему. Это та сфера, на которую часто не обращают большого внимания, хотя ей нужно заниматься с самого начала организации.

Один мой клиент рассказывал, как к нему пришел специалист из смежной отрасли. Оба они, грубо говоря, ремесленники, один оказывает услугу, другой – тоже, во многом похожую. Один другому говорит: «Давай организуем совместную компанию. Будем действовать вдвоем, я буду оказывать вот эту услугу, а ты вот эту, а больше нам никто не нужен». То есть человек даже не задумался о том, что есть такая отдельная отрасль, как организационное развитие. И так, увы, поступают многие руководители.

## **Процесс принятия управленческих решений**

Напоминаю: мы принимаем и реализуем решения не только с риском, но и с умом. Начну с вопроса: что же такое управленческий труд? Слово «руководитель» зачастую используется в ироничном и чуть ли не ругательном смысле («руками поводить», что-то в этом роде). И делают это те, кто сами руководителями не являются. Иногда принято даже считать, что руководители – это такие люди, которые вообще бесполезны и все бы и без них прекрасно получилось.

Давайте вернемся к функции управления, к постоянно возобновляемому управленческому циклу. Напомню, что входит в этот цикл: планирование, организация, мотивация,

учет и контроль, координация (как дополнительная функция). Если правильно составлять должностную инструкцию руководителя (а к этому мы еще вернемся), эти функции могут стать основой деятельности любого управленца.

Сюда еще можно добавить выработку и принятие управленческих решений. Казалось бы, эта сфера не имеет ярко выраженных рамок, ярко выраженной системы координат. Но выработка и принятие управленческих решений – это очень важная функция, и она может быть реализована при помощи определенных технологий.

Начнем с этапов, из которых состоит технология процессов управления. Их три.

1. Информационный. Мы ищем, собираем, передаем, обрабатываем и храним информацию, накапливаем ее.
2. Логико-мыслительный. Мы проводим исследования, собираем аналитику, совершаем разработки, проводим технико-экономические расчеты, делаем на их основе прогнозы, готовимся к принятию решения, выбираем канву.
3. Организационный. Мы воздействуем на объект управления для реализации решения, подбираем и расставляем персонал, доводим задачи до исполнителей, даем дополнительные инструкции, занимаемся оперативным планированием, организацией трудовых процессов, координируем и контролируем исполнение.

Здесь важно понимать, что любое принятие решения и выработка пути его реализации – это технология. Нельзя подбрасывать монетку и говорить: сегодня пойдем направо, завтра налево. Не стоит забывать и про разделение труда, поскольку на каждом этапе, возможно, нужны будут разные сотрудники. «Один в поле не воин». Невозможно самому сидеть и накапливать информацию, проводить расчеты, организовывать деятельность, – в любом случае часть функционала придется делегировать.

Что же такое управленческое решение? Помните картину, на которой изображен витязь на распутье?<sup>2</sup> На самом деле не все так просто. Дорожек бывает больше, чем две или даже три, и не все из них ведут даже в приблизительно верном направлении. Но почему витязь – один? Потому что решение – за ним. Не забывайте, что руководитель, лидер – это тот, кто берет на себя ответственность за принятие решения. Про Сергея Королева рассказывают историю: он проводил совещание на тему того, твердая ли Луна или то, что мы видим, – это пыль, которая многометровым слоем покрывает поверхность. От решения зависел успех возможного прилунения космического аппарата. Все боялись взять на себя ответственность, времена были тяжелые, и Королев взял решение на себя. Написал резолюцию: «Луна твердая» и подписал: «Сергей Королев». От руководителя ждут именно это-

---

<sup>2</sup> Речь о картине «Витязь на распутье» русского художника Виктора Михайловича Васнецова (1848–1926). *Прим. ред.*

го, и какой бы метод принятия решения вы ни использовали, в конечном счете само это решение остается за вами как за руководителем.

Получается, что управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Ключевое слово здесь – выражение. Это подлежащая выполнению команда, поступающая от управляющей стороны к управляемой. Здесь ключевое слово – команда. Это фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации или поставленной задачи. В любом из этих определений управленческое решение всегда заканчивается коммуникацией, то есть вы должны сформулировать решение и дать команду вашему персоналу, зафиксировав это в определенной форме – иногда устной, иногда письменной.

Классификаций управленческих решений множество, лично я чаще всего использую одну. В ней есть три вида решения: одно – рациональное, второе – основанное на суждении, а третье – интуитивное.

**Рациональное решение** – то, что можно «посчитать». Это мой самый любимый вариант. В университете у меня были два замечательных учителя в плане менеджмента – Янош Ференцович Молнар и Александр Викторович Пластинин. Профессор Пластинин всегда говорил: «Принимайте управленческие решения “через деньги”». Неудивитель-

но, что он преподавал управление финансами. Рациональное решение – это то, которое несомненно повышает шансы на правильный выбор.

Второй элемент в классификации – это **решение, основанное на суждении**. Мы можем посмотреть, как мы делали раньше, мы можем проанализировать собственные кейсы и кейсы других компаний. Мы можем поговорить с экспертом, мы можем изучить ситуацию с конкурентами и сформировать какое-то суждение на базе опыта.

Третий – **интуитивный уровень**. Приведу еще один пример. На четвертом курсе я стал стипендиатом крупной корпорации, компании мечты. После прохождения практики мне предложили там работать. На пятом курсе моя зарплата должна была быть примерно такая же, как у моих родителей, вместе взятых. Способствовал моему продвижению директор нашего института, профессор Молнар. И в тот же момент, когда мне делают предложение о работе, он делает мне второе предложение – поехать на год в Финляндию, поучиться в университете по специальности «предпринимательство». Я спрашиваю: «Янош Ференцович, что же мне делать? Посоветуйте, пожалуйста, куда мне идти, ехать в Финляндию или оставаться здесь и начинать работать?» Он отвечает: «Вахрушев, ты кто вообще по специальности, на кого учишься?» Я говорю: «На менеджера». Он говорит: «Это кто?» Я говорю: «Управленец». Он говорит: «Что должен уметь делать управленец?» «Он должен уметь принимать

управленческие решения». «Вот пусть это и будет твое первое управленческое решение», – сказал профессор и отправил меня восвояси.

Скажу честно: сколько бы я тогда ни пытался взвесить и посчитать, получалось плохо. Поэтому я принял решение интуитивно. Не думаю, что ошибся, но вероятность такого исхода была, поэтому нужно понимать: когда мы движемся от рационального к интуитивному, шансы на правильный выбор, конечно же, убывают, а риски возрастают. Вообще, принятие управленческого решения – это, конечно, процесс выбора разумной альтернативы, решения той или иной проблемы, управленческой задачи. Здесь очень важно слово «разумной».

Альтернатива есть всегда. Своих детей я учу, что безвыходные ситуации возникают крайне редко. Если вы не видите выхода, это не значит, что его нет. Но действовать надо рационально, поскольку вы как руководитель персонально отвечаете за свою компанию. И за людей в этой компании.

Перейдем к этапам процесса принятия управленческого решения.

На первом месте – определение управленческой проблемы либо задачи. Я вообще не очень люблю слово «проблема», в управленческой деятельности мне больше нравится слово «задача». С точки зрения нейролингвистического программирования определение «задача» имеет более позитивный оттенок. Поэтому определяем управленческую задачу:

что именно случилось, что нужно сделать, что нужно решить, в какие сроки.

Потом непосредственно принятие этого решения. И наконец, реализация выполнения этого решения либо организация его выполнения.

### **Что такое определение управленческой задачи?**

Первый этап – формулирование задачи. Ставим задачу или формулируем проблему (кому как больше нравится), далее собираем и анализируем информацию. После этого смотрим на параметры и более точные характеристики задачи. Уточняем их и окончательно формулируем. Дальше, после уточнения окончательной формулировки, обосновываем и строим модель.

Второй этап – принятие управленческого решения. Решение нужно не просто принять, а по возможности выбрать из нескольких альтернатив. Потом даем выбранному решению экономическое обоснование, поскольку вся наша управленческая деятельность относится к финансово-хозяйственной категории. То есть любое действие любого вашего сотрудника, да и ваше тоже, может быть выражено в деньгах. Это время, это использование тех или иных ресурсов, это расходы и траты. Далее – согласование решения с основными стейкхолдерами. Напомню, что стейкхолдеры – это заинтересованные стороны. Это может быть собственник бизнеса, другие топ-менеджеры, ваш персонал, ваши клиенты, ваши поставщики – все те, на кого решение может повлиять.

И наконец, окончательное оформление и утверждение нашего решения.

Третий этап – это реализация или организация выполнения решения. Первое, о чем тут нужно подумать, – это каким образом мы будем стимулировать выполнение решения. И осуществлять контроль выполнения. Коммуникации – тоже важная составляющая часть любой реализации, поэтому организуем обратную связь с исполнителями. Несомненно, в результате контроля и получения обратной связи нам потребуется корректировка тех или иных действий. И конечно же, оценка результатов.

И не забывайте про модели, наглядность всегда хорошо работает. В Южной Америке нашли древний камень, на котором ученые обнаружили трехмерную модель небольшого города, с резервуарами и прочими технологическими деталями. То есть уже в то время люди создавали модели для оценки системы водоснабжения, модели для прогнозирования движения воды. Если есть возможность, делайте визуальные модели, особенно такие, которые можно потрогать, покрутить в руках. В любом случае они должны быть наглядными. Моя любимая модель – математическая, например бюджет доходов и расходов. Есть и более сложные модели: регрессионные, корреляционные, казуальные. Хорошо, если вы умеете ими пользоваться.

Ну вот мы с вами и добрались до организации исполнения принятого решения. Любое хорошо подготовленное и при-

нятое управленческое решение может остаться лишь отличной идеей, если не организовать его выполнение и не установить постоянный контроль. На мой взгляд, этот этап вообще наиболее сложная часть управления. Вы можете дружить с цифрами, можете прекрасно формулировать те или иные выводы и даже принимать решения, но если вы не умеете организовывать и контролировать выполнение решений, этого мало. Организацией исполнения принятого решения вам тоже придется заниматься. Людей нужно иногда заставлять, нужно их контролировать. Организация исполнения принятого решения тоже состоит из нескольких этапов. Но начинать всегда следует с плана, поэтому разрабатываем план реализации. Далее подбираем исполнителей, доводим до них наше управленческое решение, организуем оперативную работу по реализации управленческого решения. Контролируем. А в конце, конечно же, подводим итоги и оцениваем результаты.

## **Работа с рисками в управлении**

Теперь поговорим подробнее о технологии выработки и об оценке вариантов управленческих решений. Какие существуют методы, кроме подкидывания монетки? В разговоре про управленческие решения важно помнить, что все они связаны с риском.

Я уже говорил про то, что некоторые руководители прини-

мают решение методом подкидывания монетки. Во-первых, вариантов может быть больше двух, а у монеты всего две стороны. К тому же монетка – это скорее про интуицию и случай, а не про рациональное решение. Я интуицию применяю так: посчитал, понял, что получилось, что нет, посмотрел прошлые кейсы, а когда меня это не убеждает, я иду к своей любимой жене и спрашиваю: «А как бы ты сделала?» Показываю ей варианты. И она, порой даже не анализируя, принимает какое-то решение. Я после этого, кстати, всегда спрашиваю у нее, почему она так решила. И она любое интуитивное решение может, в принципе, объяснить. Интуиция, конечно же, имеет дело с подсознанием. Но подсознание, как и сознание, работает с нашим предыдущим опытом. Поэтому использование интуиции – это все же не совсем подкидывание монетки. Это тоже определенная технологичность.

Что такое решения, предполагающие риски? Представьте себе, что вы стали свидетелем начала пожара. Что нужно делать? Обычно люди отвечают: «Конечно же, тушить». Но, с точки зрения управления рисками, нужно не тушить, а звонить 112 и вызывать пожарную службу. Это важно понимать. Расскажу еще один кейс. Одно время я был совладельцем и генеральным директором компании – страхового брокера, мы занимались комплексным страхованием больших крупных коммерческих предприятий (страхование – один из самых эффективных способов работы с рисками). И знаете, я видел немало случаев, когда люди владели деревянным эко-

отелем или рестораном и совершенно не отрабатывали риски. То есть вместо того, чтобы звонить 112, начинали тушить. Я видел сгоревший ресторан с убытком в 25 миллионов. Я видел сгоревший деревянный экоотель стоимостью в 18 миллионов. И это еще по ценам 2011–2012 годов. Причина у этих убытков была одна: люди не знали, как себя вести во время пожара. И так происходит с любым решением, связанным с риском. Если ваши работники не знают, как себя с этим вести, то, увы, вероятность наступления риска увеличивается и ущерб от него может быть просто колоссальным, может даже сравниться со стоимостью вашего бизнеса. Риски нужно уметь оценивать. Все решения связаны с риском, и все их надо принимать обоснованно.

Пожар – это наиболее яркий пример. С 2016 по 2018 год я был генеральным директором медиахолдинга, в котором у меня есть доля. Офис этого медиахолдинга находится на 13-м, последнем этаже. Это довольно высоко. Меня этот фактор не особенно беспокоил – до определенного момента. У нас случайно произошло задымление по вине соседей снизу. И когда я увидел толпу из ста с лишним человек, которые мечутся от лифтов к лестнице, мне этого хватило, чтобы начать четкую работу по борьбе именно с этой формой риска.

Что же такое риск? Возможная опасность. И одновременно – действие наудачу, в надежде на счастливый исход. А также – целенаправленное поведение индивида, осу-

ществляемое в условиях неопределенности исхода. Лично мне нравится первое определение, оно же самое краткое. Риск – это возможная опасность. Этими опасностями мы с вами можем управлять. Управление риском – это преднамеренные и целенаправленные действия по оптимизации решений, принимаемые и реализуемые в условиях неопределенности. В этой формулировке важны несколько слов: «оптимизация», «неопределенность» и «преднамеренные действия». То есть управление рисками – это разработанная система, которая помогает оптимизировать ваши решения. Не всегда минимизировать, но всегда оптимизировать. Тем самым вы деактивируете риски, хотя неопределенность будет оставаться всегда. Основа этого действия – здравый смысл и жизненный опыт. Но это действие при всех прочих – научно обоснованное мероприятие по выявлению, анализу и подбору методов оптимизации рисков и оценки полученных результатов.

Давайте разберем порядок, в котором применяется технология риск-менеджмента.

Для начала осознаём проблему и выявляем потенциальные риски. Затем оцениваем их и вырабатываем варианты решений с обязательной оценкой альтернатив. Только после этого принимаем и реализуем рискованные решения. Не забываем про постоянный контроль реализации и анализ результатов для последующей работы. [Подробную схему процесса вы можете изучить ниже.](#)

Как я уже упоминал, управление рисками, риск-менеджмент – это очень специфическая отрасль управления. Вам как руководителю ей нужно заниматься, как и всем остальным. Специфичность ее в том, что вы работаете в «мутной воде», то есть в условиях высокой неопределенности. Поэтому риск-менеджмент скорее даже не знание, а насмотренность и навык. Но хотя неопределенность высокая, а вода мутная, есть приемы, которые позволяют нам принимать взвешенные, логически обоснованные решения в такой ситуации.

Общепринятой системы для этого не существует. Все организации разные, а порой и не имеющие аналогов, внешняя среда очень динамична и тоже разнообразна. Поэтому здесь ценятся такие качества, как инициативность, решительность и оптимизм. Шаманы тут не помогут. У меня есть две истории на эту тему.

Первая – про человека, который при помощи нумерологии подбирал себе сотрудников. Мы сбились с ног, формируя новую управленческую команду, и никак не могли угодить. Идеальных людей, казалось бы, подбирали, но человек сидел и на калькуляторе складывал какие-то цифры, а потом говорил, что человек ему не подходит. «С ним будет некомфортно, неудобно и неэффективно». Удивительно при этом, что бизнес у человека был прибыльный, и он до сих пор прибыльный.

Вторая история про владельца бизнеса, который постоян-

но перед принятием важных решений ездил к бабке-ведунье. И говорил, что именно она помогает ему работать с рискованными решениями. В результате он обанкротился. Я такое отношу скорее к методам работы с психологическим спокойствием, то есть это что-то из области ментального здоровья. Вы же попробуйте применять те методы, которые мы с вами обсуждаем в этой книге.



\* \_\_3

<sup>3</sup> Диссипация – в общем смысле означает рассеивание или уменьшение чего-либо. Здесь предполагается распределение между участниками или по времени. *Прим. ред.*

## Принципиальная схема принятия и реализации рискованных решений

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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