

12+

Олег Кулагин

100 УРОКОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Как построить систему управления компанией

Методическое пособие для управленческой элиты



Олег Кулагин

**100 уроков менеджмента.
Как построить систему
управления компанией**

«Издательские решения»

Кулагин О.

100 уроков менеджмента. Как построить систему управления компанией / О. Кулагин — «Издательские решения»,

В книге рассмотрены общие основы управления и представлена пошаговая технология формирования и развития системы управления предприятием в виде «пирамиды регулярного менеджмента», состоящей из десяти блоков. В каждом из них кратко рассмотрены основные управленческие инструменты и методики, отражающие симпатии и убеждения автора на основе личного опыта управленческого консультирования и доступных разработок ведущих российских и зарубежных специалистов.

© Кулагин О.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
ТЕМА 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	8
Урок 1. Что такое управление?	9
Урок 2. Что такое менеджмент?	11
Урок 3. Процесс управления	13
Урок 4. Общие принципы управления	15
Урок 5. Принцип программного управления	17
Урок 6. Принцип компенсации	19
Урок 7. Принцип обратной связи	21
Урок 8. Комбинированный принцип	23
Урок 9. Виды управления	25
Урок 10. Внешнее управление и самоуправление	27
Урок 11. Открытое и скрытое управление	29
Урок 12. Структурное и бесструктурное управление	31
Урок 13. Как работает система управления?	33
Урок 14. Процессы управления	35
Урок 15. Четыре подхода к управлению	37
Урок 16. Пять способов управления	39
Урок 17. Ваша роль в бизнесе	43
Урок 18. Две формы власти в организации	45
Урок 19. Управленческие ошибки	47
Урок 20. Чем болеют российские предприятия?	49
Урок 21. Пирамида регулярного менеджмента	51
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ	53
Урок 22. Нужна ли бизнесу миссия?	54
Урок 23. Корпоративные ценности	56
Урок 24. Стратегическое видение	59
ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	61
Урок 25. Что такое бизнес-модель?	62
Урок 26. Формы бизнес-моделей	66
ТЕМА 4. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ	68
Урок 27. Что такое стратегия?	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

100 уроков менеджмента Как построить систему управления компанией

Олег Кулагин

© Олег Кулагин, 2026

ISBN 978-5-0064-5439-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение



Книга адресована, прежде всего, собственникам бизнеса, взвалившим на себя тяжкое бремя управления компанией и желающим грамотно войти в «операционку», а затем, передав бразды правления опытным менеджерам, красиво выйти из нее, чтобы начать жить гармоничной и полной жизнью и реализовывать все свои мечты и устремления. Кроме того, данная книга предназначена и для наемных руководителей, уставших от ежедневных подвигов и мечтающих о переходе с ручного управления на регулярный менеджмент. Вместе с тем, книга будет полезной и для специалистов, планирующих в будущем заняться управленческой деятельностью и построить карьеру профессионального руководителя. Ну и, конечно, для студентов, осваивающих азы управленческой науки и уставших от нудных и скучных учебников по менеджменту.

Итак, как же построить систему управления организацией, с чего начать и что делать дальше? Вариантов и подходов очень много. Один из них — использовать *пирамиду регулярного менеджмента*, включающую десять базовых управленческих технологий, кратко описанных в этой книге. К ним относятся:

1. Организационная философия.
2. Построение и развитие бизнес-модели.
3. Цели и стратегия компании.
4. Организационная структура.
5. Общие корпоративные правила.
6. Должностной функционал.
7. Оптимизация и регламентация рабочих процессов.
8. Ключевые показатели деятельности (KPI).
9. Система мотивации и оплаты труда.

10. Развитие компетенций и корпоративной культуры.

К регулярному менеджменту невозможно перейти за две недели. Этот процесс занимает годы кропотливой работы. Но надо с чего-то начинать. Исходя из личного опыта управленческого консультирования, предлагаю действовать последовательно сверху вниз. Но это не жесткая рекомендация. В менеджменте, вообще, ничего жесткого быть не должно. Движение сверху вниз по данной пирамиде не означает, например, что пока вы не сформулировали миссию и стратегию компании, вам не нужна организационная структура, должностные инструкции, регламенты процессов или система оплаты труда. Их важно, конечно, в каком-то виде разработать, но впоследствии возвращаться и перерабатывать, исходя из решений, принятых на более высоких уровнях «пирамиды». Это циклический процесс непрерывного развития бизнеса и движения к совершенству. Желаю вам успеха!

Олег Кулагин.

ТЕМА 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

В первой теме нашего курса мы кратко рассмотрим общие основы управления, вообще, и управленческой деятельности, в частности. Как говорил кто-то из великих, «нет ничего практичнее, чем хорошая теория». Эту мудрость приписывают разным авторам, но с ней трудно не согласиться.

Очень надеюсь, что теория в этой теме будет не только хорошей и практичной, но и простой и понятной. Не люблю излишних усложнений и наукообразия. Чем проще, тем лучше. А хорошая и доступная теория, родившаяся в «полевых условиях», а не в головах кабинетных ученых, российским менеджерам-практикам крайне необходима! Незнание или непонимание сущности, принципов, видов и способов управления приводит к многочисленным управленческим ошибкам, организационным патологиям и даже гибели компаний.

В общем, немного потеоретизируем. Потерпите. Но чтобы терпеть было легче и приятнее, будем стараться от общих теоретических понятий и положений каждый раз перекидывать «мостик» к практике, чтобы было понятно, зачем все это нужно. Кроме того, я не сторонник чрезмерно сложных теоретических построений. Эта книга предназначена для нормальных людей, а не для ученых-теоретиков. Поэтому чем проще, тем лучше. А любители теории могут обратиться к соответствующей литературе по общей или достаточно общей теории управления.

Мы с вами рассмотрим базовые теоретические понятия "управление" и "менеджмент", и в чем состоят отличия между ними; что представляет собой процесс управления в наиболее общем виде; какие принципы управления существуют теоретически и как их использовать практически; какими видами управления должен владеть современный руководитель; какие базовые способы или технологии менеджмента могут быть положены в основу системы управления компанией и другие вопросы. Поехали!

Урок 1. Что такое управление?



Итак, мы начинаем изучение курса, посвященного технологиям менеджмента, и начинаем его с наиболее общих основ управленческой деятельности и, в частности, с самого понятия «управление». Что же это такое?

Управление — это не радостное событие, а творческий и часто мучительный процесс. Определений понятия «управление» существует великое-превеликое множество. Например, в кибернетике (общей теории управления) есть такое определение: «**Управление** — это процесс целенаправленного воздействия со стороны *управляющей подсистемы* (органа управления) на *управляемую подсистему* (объект управления)». Мне это определение импонирует своей лаконичностью и емкостью. В нем, на мой взгляд, нет лишних слов, а те слова, которые есть, максимально точно передают суть данного понятия.

Во-первых, это *процесс*, т.е. некоторая последовательность управляющих воздействий, распределенных во времени и, возможно, пространстве. Причем, управляющие воздействия могут иметь разную природу: материальную или информационную.

Во-вторых, это процесс целенаправленный. Управление всегда имеет **цель**. Если цели нет, то процесс может быть, но это уже будет не управление, а что-то другое. Эти случаи мы рассматривать не будем.

В-третьих, эта цель достигается в результате деятельности или выполнения некоторой работы неким «**объектом управления**». Объект управления — это всегда кто-то или что-то (инструмент, система, организация, человек), кто или что выполняет некий рабочий процесс для достижения поставленной цели.

В-четвертых, этот объект управления достигает цели не самостоятельно, а в результате влияния на него некоторого «**органа управления**». Если органом управления является человек или группа людей, то его еще называют «**субъект управления**». Но в общем случае это не субъект, а орган. Все просто. Есть два объекта. Один влияет на другой для достижения некоторой цели. И процесс подобного влияния называется **процессом управления**. При этом

орган управления может находиться и внутри объекта управления. В этом случае мы говорим о самоуправлении. Впрочем, не будем забегать вперед.

Таким образом, мы можем выделить четыре необходимых условия для процесса управления:

1. Цель управления.
2. Объект управления.
3. Орган управления.
4. Процесс управления.

Пожалуй, и все. Эта самое общее, хотя и намеренно упрощенное, определение понятия «управление». Это определение справедливо для любых процессов управления: техническими системами, организациями, людьми, самим собой и т. д. Оно позволяет понять общие характеристики любых процессов управления и отсеять все то, что управлением не является. И это уже хорошо.

Урок 2. Что такое менеджмент?



В первом уроке мы кратко раскрыли понятие «управление» в самом широком смысле этого слова. Но ведь менеджмент — это тоже управление! Зачем же тогда использовать англоязычные термины, если у нас есть замечательное и красивое русское слово «управление»? Но, как мы знаем, взаимопроникновение и взаимовлияние языков — это обычная история. Ведь любой язык — это открытая система. И в русском языке сейчас есть сотни или даже тысячи заимствованных слов, которые мы уже давно считаем своими, почти родными. Новые термины должны не тупо копироваться из чужого языка, а приносить новые смыслы и смысловые оттенки. Так и с менеджментом.

Менеджмент — это частный, но самый сложный вид управления. В данном случае мы говорим не об управлении техническими средствами или какими-то технологическими процессами, а об управлении людьми, которые для достижения своих целей объединились в социальную систему, т.е. организацию. Короче говоря, *менеджмент — это управление организацией*. Это самое короткое и точное определение менеджмента. Все остальные — от лукавого.

А организация — это люди. Именно наличие людей создает принципиальную сложность для данного вида управления, поскольку здесь имеет место противоречие между целями системы (организации) и целями ее элементов (людей, сотрудников, персонала). В технических системах, если они спроектированы грамотно, цели элементов «работают» на цели системы. Они согласованы. Например, колесо в автомобиле сделано круглым, а не квадратным, поскольку именно эта форма способствует движению автомобиля. И у колеса нет иной цели, кроме того, чтобы крутиться и работать на общую цель системы.

С организациями сложнее. У людей есть свои цели, и они далеко не всегда согласованы с целями организации. Выражаясь научно, здесь мы имеем дело с внутренней *поведенческой неопределенностью*. Элементы системы обладают сознанием и собственными целями! Представьте, если бы в автомобиле у каждого колеса и, вообще, у каждой шестеренки были какие-

то свои цели. Далеко бы уехали? А в организации так и есть. И что со всем этим хозяйством делать? Управлять! Вот для этого и необходим менеджмент. Думаю, что основное назначение менеджмента как раз и состоит в том, чтобы согласовать цели организации и цели сотрудников, т.е. найти некий баланс целей. И чтобы в итоге все были счастливы и довольны.

Ситуация усложняется еще и тем, что кроме внутренних заинтересованных сторон, есть еще и внешние группы людей (потребители, поставщики, партнеры, органы власти и т.д.), которым тоже надо угодить. И, прежде всего, речь идет о клиентах. Ведь ради них организации и создаются. В общем, все сложно.

Урок 3. Процесс управления



В предыдущем уроке мы поговорили о том, что такое менеджмент. Но давайте вернемся снова к более общему понятию «управление». Это процесс. В чем он состоит? У нас есть **цели управления**. Например, если мы управляем автомобилем, но делаем это не ради того, чтобы как-то убить время (хотя часто бывает и такое), а ради того, чтобы: 1) доехать из пункта А в пункт Б; 2) доехать к определенному времени; 3) доехать живыми и здоровыми; 4) доехать без материальных потерь (штрафов, повреждений); 5) получить удовольствие от поездки; 6) почувствовать себя крутым, важным и великим. Наверное, могут быть и другие цели. Но ради них мы осознанно или неосознанно и садимся за руль. А как мы эти цели достигаем? Правильно. С помощью технического устройства под названием «автомобиль». Однако, сам он не поедет. Им необходимо управлять. Это наш **объект управления**. А кто будет управлять? Водитель. Это **орган управления**. Беспилотные автомобили пока не рассматриваем.

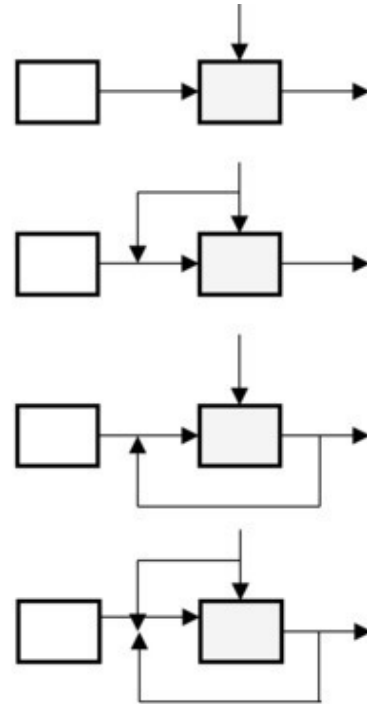
Но наши цели не достигаются мгновенно. Для этого необходим **процесс управления**, который требует времени и других ресурсов и заключается в передаче в некоторые моменты времени от органа управления на объект управления *управляющих воздействий* для достижения поставленных целей. Управляющие воздействия могут механическими, электрическими, информационными и др. Например, в автомобиле управление происходит посредством «механики» и «электрики». Управляющие воздействия создаются в результате непосредственного воздействия органа управления на рычаги управления (руль, педали, кнопки, ручки и др.). Таким образом, водитель (орган управления) крутит «баранку» и жмет на педали (рычаги управления), создавая механические и электрические импульсы (управляющие воздействия), которые приводят в движение автомобиль (объект управления) и направляют его туда, куда надо (то есть к поставленным целям). И все это удовольствие происходит в течение некоторого времени.

В организациях форма процесса аналогична, но содержание намного сложнее. Орган управления — это обычно не один человек, а группа людей. Рычаги управления — это приказы, распоряжения, правила, инструкции, регламенты, цели и задачи, планы, личный пример,

взаимные договоренности, ценности и т. д. и т. п. Всего не перечислишь. «Рычагов» здесь гораздо больше, чем в автомобиле. Все они порождают информацию. Это и есть управляющие воздействия. Другими словами, в организациях управляющие воздействия — это всегда *информация*. Объект управления — это люди, имеющие собственные цели. Да и целей управления в менеджменте на порядок больше, чем при управлении автомобилем. Короче говоря, в управлении организацией все гораздо сложнее, чем в управлении техническими системами, но общая схема процесса управления везде универсальна. Примем ее за основу.

Урок 4. Общие принципы управления

- **Принцип программного управления** (*разомкнутое управление*).
- **Принцип компенсации** (*управление по возмущению*).
- **Принцип обратной связи** (*управление по отклонению*).
- **Комбинированный принцип** (*адаптивное управление*).



В предыдущем уроке мы поговорили о том, что собой представляет и как происходит процесс управления. Но любой процесс управления подчиняется общим принципам управления, которые были сформулированы давным-давно еще в старой доброй *кибернетике*, т.е. общей теории управления. Почитайте Норберта Винера и других классиков кибернетики. Таких принципов немного. Всего четыре. К ним относятся:

1. **Принцип программного управления:** в органе управления формируется некоторая *программа управления*, которая представляет собой последовательность команд (или сигналов), передаваемых на объект управления в определенные моменты времени.

2. **Принцип компенсации:** в систему управления встраивается т.н. *блок компенсации*, который как бы наблюдает за различными внешними и внутренними воздействующими факторами и, если системе что-то реально угрожает, то включает защиту от этих воздействий.

3. **Принцип обратной связи:** орган управления наблюдает за результатами управления и не только наблюдает, но и при необходимости корректирует управляющие воздействия, если что-то пошло не так (*отрицательная обратная связь*) или, наоборот, если все идет очень даже хорошо, но мы хотим это поддержать и усилить (*положительная обратная связь*).

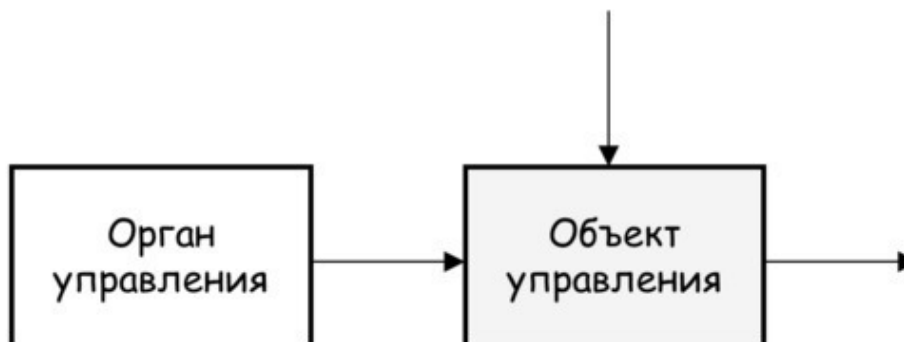
4. **Комбинированный принцип:** сочетание всех перечисленных выше базовых принципов управления. Ведь они не могут применяться по отдельности и независимо друг от друга. В процессах управления все перемешано и взаимосвязано между собой. Поэтому необходимо гибкое сочетание разнообразных подходов к управлению.

Более подробно перечисленные принципы управления мы рассмотрим ниже, но сейчас важно отметить, что они имеют не только теоретическое значение для получения интеллектуального удовольствия на радость кабинетным ученым, но и самую настоящую практическую значимость для менеджеров, т.е. людей, отвечающих за управление сложными социальными системами — организациями.

Почему? Да потому что, как показывает практика (а она, как нам известно из философии, является критерием истины), если хоть один из этих принципов выпадает из работы руководителя, — жди беды или по крайней мере крупных неприятностей. И если они (беды или неприятности) происходят, то виноваты всегда руководители компаний. Ответ на первый вопрос: «КТО ВИНОВАТ?» найти нетрудно. А вот ответ на второй вопрос («ЧТО ДЕЛАТЬ?») найти гораздо сложнее. Так что же надо делать менеджерам, чтобы практически включить эти принципы в свою повседневную работу? Поговорим об этом в следующих уроках.

Урок 5. Принцип программного управления

Разомкнутое управление



Управление состоит в выработке и осуществлении жесткой программы (алгоритма) управления. В соответствии с этой программой заранее установленные управляющие воздействия (команды, сигналы) поступают на объект управления в заранее установленные моменты времени.

Итак, рассмотрим первый принцип управления: *принцип программного управления*. Суть принципа уже понятна из его названия. Он заключается в том, что в органе управления формируется некоторая **программа управления**, которая представляет собой последовательность команд (или сигналов), передаваемых на объект управления в определенные моменты времени. Все четко и просто. Команды в жесткой очередности передаются на объект управления, он их должен как-то выполнять и на выходе должны получиться определенные результаты. Никакой обратной связи здесь нет, так как отсутствуют какие-либо случайности и неопределенности. Все предопределено и однозначно. Конечно, это идеализация реальности, но во многих ситуациях этот принцип работает с высокой вероятностью. Например, в очень надежных и защищенных от внешнего влияния технических системах. Допустим у вас дома есть супернадежная и суперсовременная стиральная машина. Вы забрасываете в нее грязное белье, устанавливаете нужную вам программу, нажимаете «Старт» и идете пить чай или что-нибудь покрепче. Машина в это время все за вас сделает. Она работает по жесткой программе и на выходе выдает чистое белье. Красота. Аналогичные примеры можно приводить для полностью автоматизированных или роботизированных производственных систем. Помните, даже есть такие станки с числовым программным управлением (ЧПУ)? Вот там как раз этот принцип и реализован.

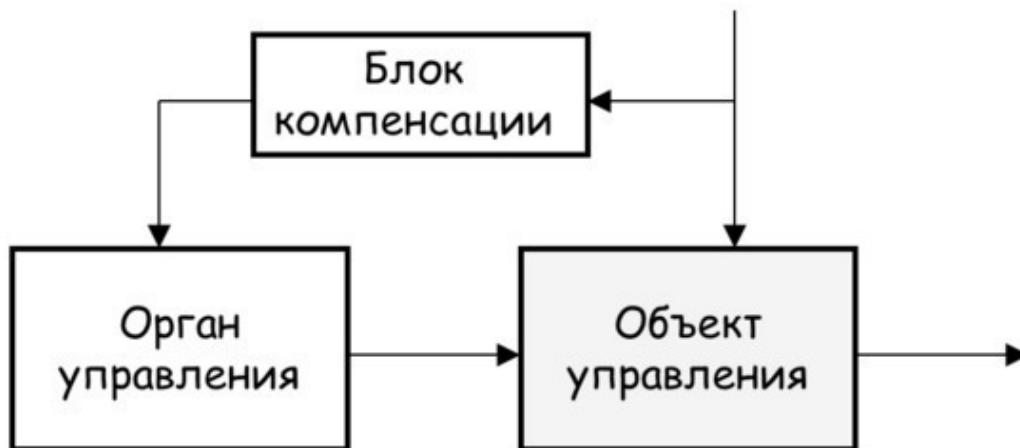
Но есть неприятная новость. В социальных системах все гораздо сложнее, так как слишком много всякого рода неопределенностей, случайностей, непредсказуемостей и неоднозначностей. Один т. н. *человеческий фактор* чего стоит. Ошибки и проступки сотрудников являются основным фактором неопределенности. А решения властей, которые постоянно придумывают что-то новое, противоречащее старому? А деятельность конкурентов, стремящихся отобрать у вас ваших клиентов вместе с их деньгами? И т. д. и т. д. Ну нельзя в менеджменте без обратной связи! Тем не менее, даже при управлении организациями есть попытки создания программ управления. И это правильно. Аналогами таких программ в менеджменте являются

планы и регламенты. Конечно, без управления рисками и без обратной связи они ничего не стоят, но все-таки это лучше, чем ничего.

Таким образом, делаем **практический вывод**: чтобы реализовать принцип программного управления в менеджменте надо регулярно разрабатывать и реализовывать *планы деятельности* (стратегические, тактические, оперативные) и регламенты (рабочие инструкции, чек-листы) как алгоритмы действий в стандартных ситуациях. Но важно помнить, что планы и регламенты — не панацея, а лишь вспомогательный инструмент, нуждающийся в постоянном изменении и совершенствовании.

Урок 6. Принцип компенсации

Управление по возмущению



При таком управлении используется «устройство» (блок компенсации), измеряющее возмущения и вырабатывающее компенсирующие воздействия, которые корректируют программу управления.

Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущем уроке мы поговорили о принципе программного управления. Это принцип самый простой и примитивный, так как здесь нет ни обратной связи, т.е. реакции органа управления на отклонения в ту или иную от желаемого результата, ни хотя бы попытки как-то защититься от нежелательных внешних или внутренних факторов, влияющих на результаты управления. Только «тупое» исполнение программы управления.

Чтобы этот принцип усложнить и сделать более практичным умные люди во все времена истории человечества использовали второй принцип. Это **принцип компенсации** или *управления по возмущению*. При его использовании сохраняется программа управления, но при этом в систему управления встраивается т.н. *блок компенсации*, который как бы наблюдает за различными внешними и внутренними воздействующими факторами и, если системе что-то угрожает, то включает защиту от этих воздействий, и таким образом предотвращает нежелательные влияния на результаты управления. Другими словами, при использовании принципа компенсации речь идет об *управлении рисками*! Обратной связи здесь тоже нет, но все-таки это уже хоть что-то, что может помочь нам защититься от угроз и достичь поставленных целей. Вы ведь помните, что управление бесцельным быть не может.

Например, если вы выходите из дома в пасмурную погоду, то обычно берете с собой зонтик. Это и есть ваш блок компенсации или защитный механизм. И вы его «включаете», т.е. раскрываете, при первых признаках дождя. Потом, когда дождь прошел или, может, так и не начался, вы зонтик «выключаете». Дождь может, вообще, не пойти, но вы чувствуете себя защищенными. Или в примере со стиральной машиной, который мы рассматривали выше, у этого устройства может быть предусмотрена защита от перепадов напряжения в сети (внешние

факторы) или защита от протечек (внутренние факторы), которые срабатывают всякий раз, когда эти неприятности происходят.

Так что же, исходя из данного принципа, делать руководителям? Ведь организация — это не стиральная машина. Здесь все немного сложнее. Руководителям надо понимать, какие внешние или внутренние неопределенные факторы могут повлиять на результаты деятельности компании, и также создавать специальные защитные блоки! Практически таким защитным механизмом в организациях является создание самых разнообразных резервов.

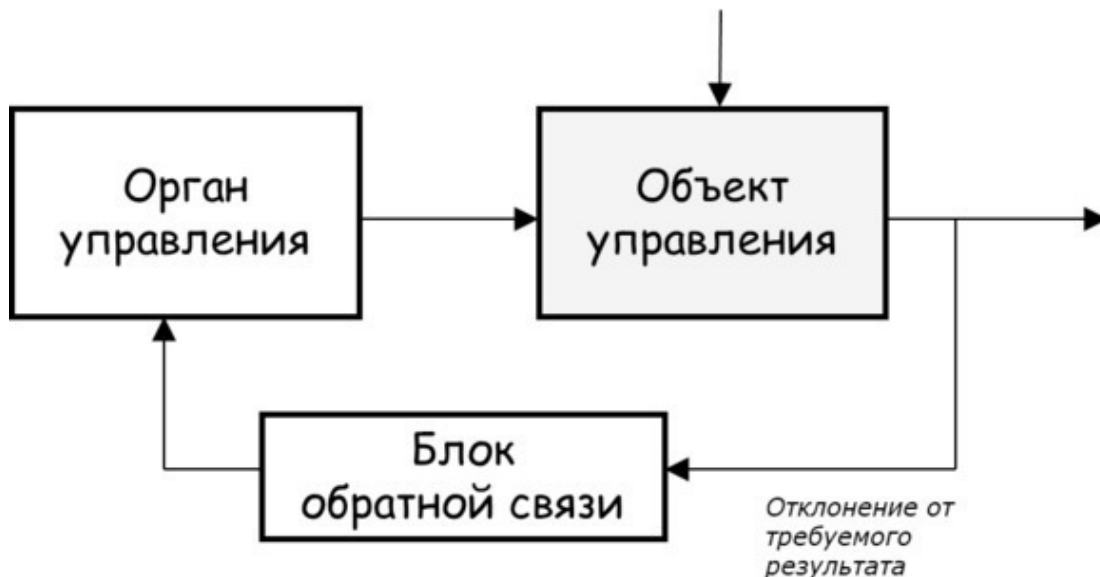
Это могут как *резервные ресурсы*, так и *резервные планы* действий. Проще говоря, на всякий случай надо создавать резервы для различных видов ресурсов — финансовых (подушка безопасности!), материально-технических, информационных, человеческих, технологических. Да и про время не забыть! Ведь это тоже важнейший ресурс. Всегда при планировании операционной деятельности или проектов развития необходимо закладывать резервы времени. Любые резервы защищают организацию от непредвидимых или от предвидимых, но непредвиденных, факторов и «включаются», как только в них возникает необходимость.

Помимо резервных ресурсов, надо иметь «в рукаве» резервные планы на случай, если что-то пойдет не так. План А — основной и план Б (В, ...) — запасные. В частности, это может быть разного рода диверсификация — по видам деятельности, продуктам, клиентам, поставщикам, каналам продаж, регионам и др. Ведь мы знаем, что нельзя складывать все яйца в одну корзину. Диверсификация, как защита от рисков, повышает устойчивость и, как следствие, результативность деятельности компании. Кроме того, при стратегическом планировании полезно разрабатывать альтернативные сценарии развития событий на тот случай, если базовый сценарий теряет свою актуальность. Такой подход называется сценарным планированием. Данная технология более подробно описана в моей книжке «Управление из будущего: Стратегическая логика для собственников бизнеса».

Таким образом, делаем **практический вывод**: чтобы реализовать принцип компенсации в менеджменте надо *управлять рисками* — финансовыми, юридическими, налоговыми, коммерческими, кадровыми и т. д. — и ставить соответствующие защитные механизмы на наиболее опасных направлениях, откуда могут «прилететь» самые неприятные неприятности. Если в организации нет управления рисками, как регулярного бизнес-процесса, значит, ее руководители упорно игнорируют второй базовый принцип управления (или просто ничего о нем не знают). Это чревато тем, что в скором времени может перестать существовать и сама организация. Будет больно и обидно.

Урок 7. Принцип обратной связи

Управление по отклонению



При таком управлении в случае отклонения фактического результата от требуемого в блоке обратной связи вырабатывается управляющее воздействие, поступающее в орган управления и корректирующее воздействие на объект управления.

В предыдущих уроках мы рассмотрели принцип программного управления и принцип компенсации. И все было бы хорошо, но там нет обратной связи! А она нам жизненно необходима. К счастью, есть такой принцип, который так и называется: **принцип обратной связи**. Его смысл в том, что орган управления наблюдает за результатами управления и не только наблюдает, но и при необходимости корректирует управляющие воздействия, если что-то пошло не так (*отрицательная обратная связь*) или, наоборот, если все идет очень даже хорошо, и мы хотим это поддержать или усилить (*положительная обратная связь*).

О термин «обратная связь» сломано немало копий. Обратную связь часто путают с обычной реакцией или откликом системы. Реакция — это просто реакция, но никакая не обратная связь. Если вы увидели, что ваш автомобиль занесло на повороте, то вы просто получили информацию о том, что он изменил свою траекторию движения. Это информация о реакции автомобиля на неграмотное управление. А вот если вы в ответ на эту информацию вывернули руль в нужную сторону и вернули ваш автомобиль на нужную траекторию, то вы включили обратную связь. Обратную связь не получают, а дают! вся наша жизнь состоит из разнообразных контуров обратной связи. Мы об этом даже не задумываемся. Но что это означает практически для руководителей организаций?

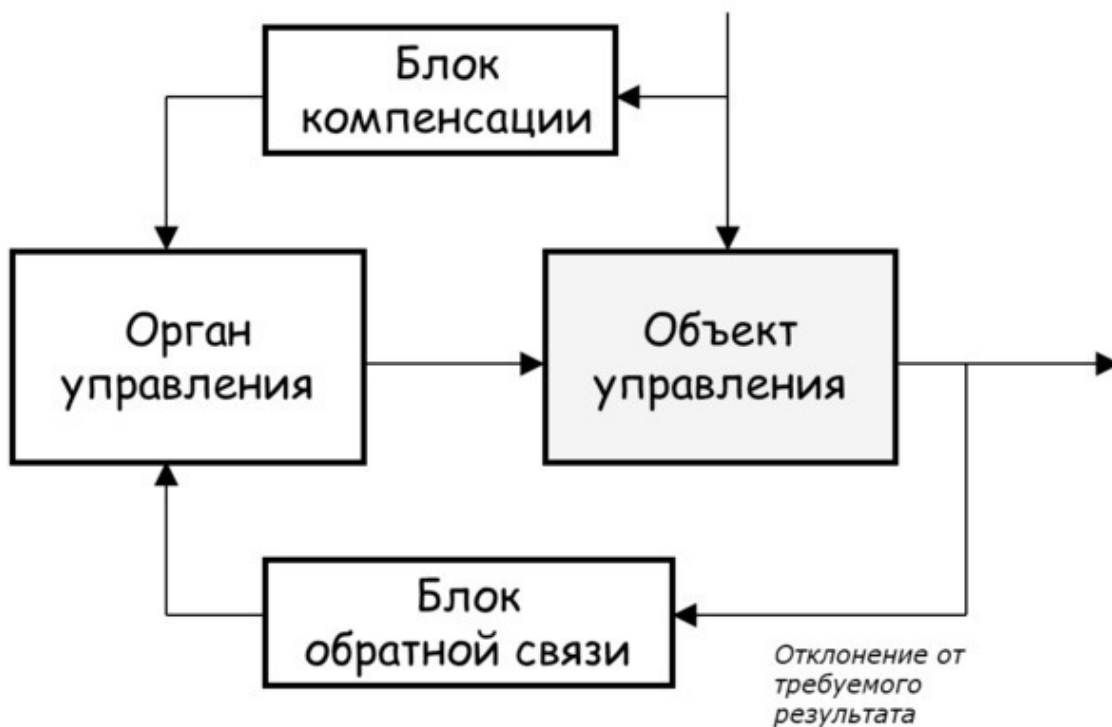
Во-первых, в системе управления должны быть отлажены каналы коммуникаций, по которым вы получаете информацию о процессе и результатах управления. Это *система управ-*

ленческого учета, где должна фиксироваться актуальная управленческая информация (по финансам, рынку, бизнес-процессам и др.). Это *система оценки персонала*, чтобы понимать «кто есть кто?» и что нам дальше делать с нашими любимыми сотрудниками (поощрять, наказывать, увольнять, обучать, развивать и т.д.). Это регулярный *управленческий контроль и наблюдение* за работой сотрудников.

Во-вторых, должны быть предусмотрены собственно механизмы обратной связи для корректировки или усиления управляющих воздействий. Это *встречи с подчиненными* (как практика регулярного менеджмента), это *система поощрений и наказаний*, это *механизмы принятия и реализации решений* (проблемные совещания, стратегические сессии, временные целевые группы, проектная деятельность и др.). Не забывайте об этом. В менеджменте обратная связь должна работать на полную мощность.

Урок 8. Комбинированный принцип

Адаптивное управление



При таком управлении запоминаются возмущения, ставшие причиной отклонения от требуемого результата, с тем, чтобы в дальнейшем корректировать управляющие воздействия на объект управления.

Итак, в предыдущих трех уроках мы поговорили о принципах программного управления, компенсации и обратной связи. Но даже школьникам понятно, что в сложных системах (а любая организация — это сложная социотехническая система) ни один из них не применяется изолированно, так как является необходимым, но не достаточным условием достижения целей управления. Поэтому логично сделать вывод, что при управлении сложными системами все эти принципы должны использоваться в некотором сочетании.

В этом случае мы говорим о **комбинированном принципе** управления. Это означает, что в процессе управления мы работаем на основе заданной программы управления (план А), включающей в себя резервы ресурсов и резервные управляющие воздействия (планы Б, В и т.д.) на случай появления непредвиденных, но предвидимых факторов внешней и внутренней среды, но при этом тщательно наблюдаем за результатами и своевременно реагируем на положительные или отрицательные отклонения фактических результатов управления от ожидаемых, т.е. держим механизм обратной связи исправным и включенным. Использование комбинации всех трех принципов позволяет нам запоминать те или иные угрозы или возможности (например, различных «черных лебедей», прилетающих всегда неожиданно и непонятно откуда), ставших причиной отклонения от требуемого результата с тем, чтобы в дальнейшем

корректировать управляющие воздействия на объект управления. Поэтому данный принцип также называют принципом *адаптивного управления*. Получается, что в системе управления появляется возможность учиться на собственном опыте и не ходить по полю, где разбросаны грабли.

Что это означает практически для руководителей организаций? А это означает, что в системе управления должны быть предусмотрены:

1. *Планы деятельности* (стратегические, тактические, оперативные) и *регламенты* (рабочие инструкции, чек-листы, практики регулярного менеджмента) как алгоритмы действий в стандартных ситуациях (принцип программного управления). Разумеется, все эти планы и регламенты не должны быть высечены в камне, как петроглифы древних людей, а должны быть актуальными, быстро обновляться и соответствовать здравому смыслу и текущей реальности.

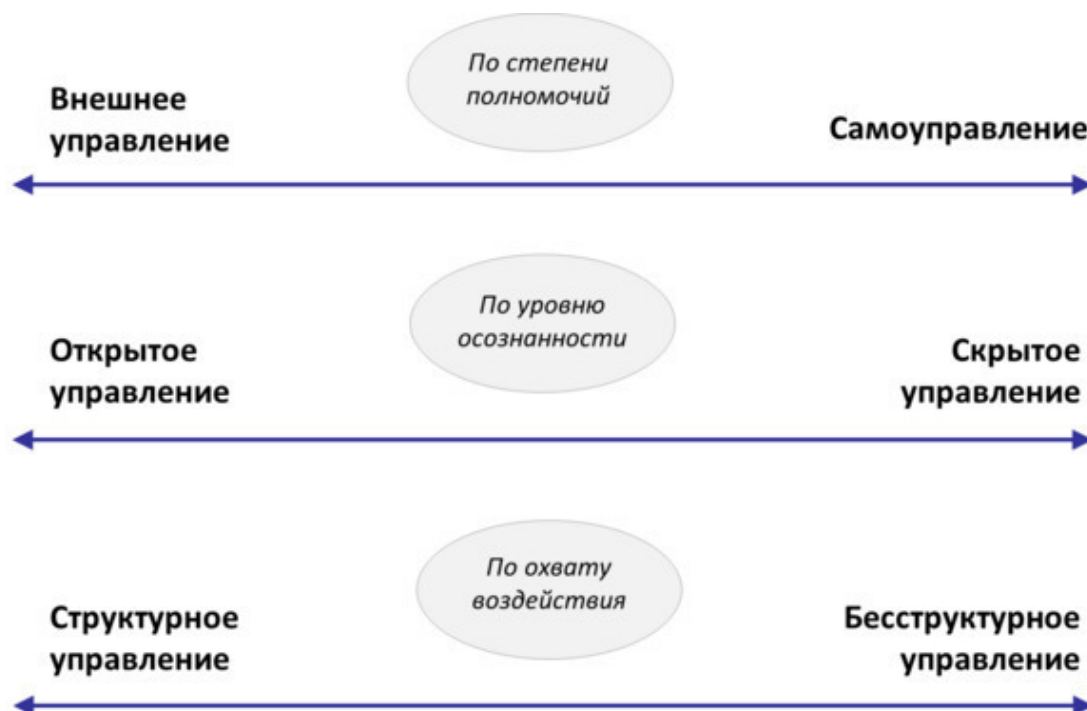
2. *Управление рисками* (финансовыми, юридическими, налоговыми, коммерческими, кадровыми и т.д.) и соответствующие защитные механизмы в виде *резервных ресурсов* и *резервных планов* действий (принцип компенсации). Создание резервов по ресурсам и планам необходимо включить как обязательную и регулярную практику в процессы стратегического и оперативного планирования деятельности компании.

3. *Каналы коммуникаций*: система управленческого учета, система оценки персонала, система управленческого контроля, и собственно *система обратной связи*: регулярные встречи руководителей с подчиненными как практика обратной связи на всех уровнях управления организацией; система поощрений и наказаний, как материальных, так и нематериальных; процедуры принятия, корректировки и реализации управленческих решений (принцип обратной связи).

4. *Сочетание* всех перечисленных выше механизмов управления (комбинированный принцип). В нашей системе управления должно быть все! В разумной мере, конечно. И планы, и регламенты, и риск-менеджмент, и система обратной связи во всех ее видах и проявлениях. Позаботьтесь об этом.

В общем, надо постараться, чтобы наша система управления была гармоничной и позволяла реализовать все общие принципы управления. Если хотя бы один из них будет отсутствовать, т.е. у нас либо не отлажены процессы планирования и регламентации (работаем в режиме «тушения пожаров»), либо отсутствует управление рисками (работаем в расчете на «авось» и "так сойдет"), либо не включена обратная связь (работаем в «розовых очках»), то следует ожидать серьезных проблем. Хотя они и так могут быть, никаких гарантий нет, но все-таки полноценная система управления — это как хорошая вакцина. От инфекции на 100% не защищает, но обеспечивает протекание болезни в наиболее легкой форме.

Урок 9. Виды управления



Продолжим изучение первой темы, посвященной общим основам управления. В предыдущих уроках мы рассмотрели четыре принципа управления. Поговорим теперь о видах управления. Начиная с этого момента, под управлением мы будем понимать именно *менеджмент*, а не управление вообще. Чем они различаются, мы с вами уже знаем. Можете снова заглянуть в уроки 1 и 2. Конечно, видов управления существует очень много. Мы рассмотрим лишь три признака классификации, которые, на мой взгляд, наиболее важны для повседневной управленческой деятельности руководителей: по степени полномочий, по уровню осознанности, по охвату управляющих воздействий.

По степени полномочий сотрудников можно выделить внешнее управление и самоуправление. Если рассмотреть самые крайние случаи (полюса), то при внешнем управлении сотрудники не имеют никаких полномочий, а обязаны строго выполнять распоряжения руководителей и правила компании, а при самоуправлении они обладают всей широтой полномочий в рамках своего функционала и могут принимать все допустимые решения. Именно допустимые, т.е. те решения, которые им делегировали руководители.

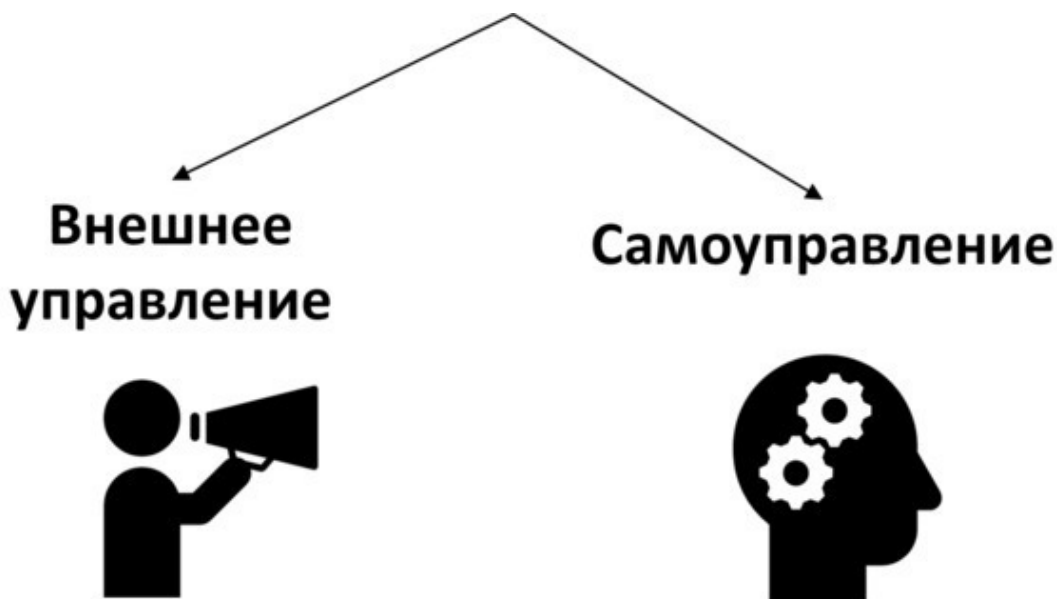
По уровню осознанности сотрудников можно выделить открытое и скрытое управление. При открытом управлении сотрудники полностью осознают, что ими управляют, и понимают: что, зачем и как надо делать и сознательно выполняют рабочие планы, поставленные задачи и распоряжения руководителей. При скрытом управлении сотрудники не осознают, что ими управляют, но делают то, что нужно тому, кто ими управляет. Для этого могут использоваться разнообразные приемы скрытого психологического воздействия. И это не всегда манипуляция. Все гораздо сложнее и интереснее.

По охвату управляющих воздействий можно выделить структурное и бесструктурное управление. Структурное управление является «точечным» и адресовано конкретным исполнителям (например, в виде планов, приказов, заданий и т.д.). У каждого управляющего воздействия в этом случае есть ответственный за его выполнение. Бесструктурное управление является как бы безадресным и направлено на формирование ценностей, мнений, убеждений,

которые руководитель хочет создать у своих сотрудников, но при этом не требует от них каких-то конкретных действий.

Более подробно эти виды управления и их практическое значение мы рассмотрим ниже. Но сейчас важно понять, что руководитель, как игрок в гольф, достающий из сумки новую клюшку в зависимости от рельефа местности и текущей позиции, должен уметь переключаться между различными видами управления в зависимости от ситуации в организации и целей управления. А это уже в большей степени управленческое искусство, а не управленческая наука.

Урок 10. Внешнее управление и самоуправление



В предыдущем уроке мы рассмотрели общую классификацию видов управления по трем признакам. И первый признак — *степень полномочий сотрудников*. Здесь можно выделить два вида управления: внешнее управление и самоуправление.

В самом крайнем случае при **внешнем управлении** сотрудники не имеют никаких полномочий, а обязаны строго выполнять распоряжения руководителей, планы и правила компании. Другими словами, они не имеют никаких прав по принятию каких-либо решений, а должны действовать строго по регламентам, процедурам или указаниям своих начальников. Печальная картинка. Понятно, что практически в жизни это встречается редко, так как на *микроуровне* даже в самых бюрократизированных, сверхформализованных и суперавторитарных организациях сотрудники всегда так или иначе организуют свою деятельность по собственному усмотрению даже, если их микроскопические полномочия явно нигде не прописаны.

Другой полюс — «абсолютная анархия», т.е. полное **самоуправление**. В этом случае сотрудники обладают всей широтой полномочий и могут принимать все допустимые и даже недопустимые решения. Такую ситуацию также представить сложно. Даже в модели «бирюзовых организаций», которая топит за максимальное и полное самоуправление, это невозможно. Любое самоуправление ограничено пределами полномочий, т.е. правами по принятию решений. Если мы даем сотруднику полномочия, то мы даем ему право проявлять инициативу и действовать по своему усмотрению, но в рамках данных полномочий. Ведь инициативу от произвола отличает именно наличие полномочий. И что самое интересное, если сотрудник воспользовался своими полномочиями, но принял неверное решение, то наказывать его за это нельзя, так как вместе с полномочиями мы даем ему право на ошибку. Это право необходимо, чтобы не было страха совершить ошибку, ибо страх ошибок подавляет любую инициативу. А ведь именно инициативу мы и стимулируем, когда переводим сотрудников в режим самоуправления. Поэтому за ошибки наказывать нельзя. Только за проступки. Но для перехода к самоуправлению полномочия сотрудников необходимо сначала сформулировать, согласовать и прописать. Это сделать гораздо сложнее, чем написать обязанности и даже функции.

Практические выводы: для каждой должности в организации необходимо определить полномочия и четко прописать их в должностных инструкциях. Там, кстати, есть подходящий для этого раздел «Права». Но сначала надо определить их служебные функции, ибо полно-

мочия без функций не имеют смысла. Эту технологию мы подробно изучаем в теме 6. И это важно сделать, если, конечно, мы хотим иметь не послушных исполнителей, а инициативных профессионалов, стремящихся к максимальной реализации своего жизненного потенциала на благо нашей компании.

Урок 11. Открытое и скрытое управление



Итак, мы поговорили о внешнем управлении и самоуправлении. Теперь рассмотрим классификацию управления по критерию осознанности. Здесь можно выделить тоже два вида: открытое и скрытое управление.

Первый из них — **открытое управление**. Когда в отношении сотрудника или коллектива используется открытое управление, это означает, что люди осознают, что ими управляют, и что надо так или иначе выполнять соответствующие управляющие воздействия со стороны руководителя. Например, это могут письменные приказы, устные поручения, планы работы, регламенты процессов, должностные или рабочие инструкции, различные формы стимулирования («если сделаешь что-то, то получишь то-то»), постановка целей по KPI и пр. То есть в случае открытого управления сотрудники понимают, ЧТО и/или ЗАЧЕМ им это надо делать. Здесь возможны варианты, но сути это не меняет: люди, получив управляющее воздействие (цель, план, задание) от руководителя, действуют осознанно.

Совсем другое дело — **скрытое управление**. В этом случае руководитель, чтобы повлиять на своих подчиненных, говорит или делает что-то, посылая им скрытые управляющие воздействия, и его сотрудники их выполняют, сами того не осознавая.

Например, это может быть *внушение*, достигаемое с помощью техник скрытого психологического влияния через наведение транса. Таких техник существует очень много. Не будем сейчас вдаваться в подробности. Общая идея состоит в том, что в состоянии транса, которое часто возникает естественно, но его можно создавать искусственно, внимание человека отвлекается, рассеивается, расфокусируется, и сознание на некоторое время отключается. И в это время ему можно давать команды, которые сейчас или в будущем будут с высокой вероятностью выполнены, но сам исполнитель этого даже не поймет. Это очень острое оружие в умелых руках. Но этому надо долго учиться. Либо это могут быть те или иные *манипуляции*, т.е. хитрости, не связанные с наведением транса, но каким-то способом запутывающие сознание и вынуждающие человека делать то, что от него хочет манипулятор. Таких приемов также очень много. Некоторыми из них владеют даже дети. Не призываю вас постоянно использовать внушения или манипуляции, так как их принято считать неэтичными методами влияния, но их

важно знать и применять, когда это необходимо. Главное здесь — не переходить этические границы. Если вы используете методы скрытого управления, внимательно следите за тем, чтобы они работали на благо организации и на пользу людям. Только в этом случае их применение вполне допустимо.

Вместе с тем, существует широкое разнообразие других методов и приемов скрытого управления, которые описаны в специальной литературе. Вы их можете изучить самостоятельно, а мы пойдем дальше.

Урок 12. Структурное и бесструктурное управление



Напомню, что в предыдущем уроке мы рассмотрели открытое и скрытое управление. Рассмотрим теперь классификацию управления по т.н. охвату управляющих воздействий. Здесь можно выделить два вида: структурное управление и бесструктурное управление.

Первый из них — **структурное управление**. Оно имеет место, когда управляющие воздействия передаются от руководителей к исполнителям точно и адресно в рамках определенной организационной структуры. В этом случае за выполнение данного воздействия (приказа, распоряжения, плана, задачи, поручения, просьбы) *отвечает* определенный сотрудник или структурное подразделение в лице его руководителя. Другими словами, у каждого управляющего воздействия есть ФИО сотрудника, отвечающего за его выполнение. «Отвечать» — это означает, что исполнитель обязан доложить руководителю о выполнении или невыполнении управляющего воздействия (т.е. дать ему какой-то ответ) и в случае невыполнения может подвергнуться каким-либо санкциям, дабы впредь неповадно было. Структурное управление подразумевает наделение конкретных исполнителей ответственностью, с одной стороны, и ресурсами (в том числе полномочиями) — с другой. Ведь приказы или поручения — это не волшебные заклинания. Они должны быть обеспечены необходимыми и достаточными ресурсами. Не надо раздавать подчиненным «чемоданы без ручек». Далеко не унесут.

Второй вид — **бесструктурное управление**. В этом случае никто никого ни к чему не обязывает, не наделяет ни ответственностью, ни ресурсами, ни полномочиями. Это информационное влияние на «широкие массы» с целью повышения их осознанности в чем-либо, формирования мнений, убеждений, настроений, ценностей и в итоге побуждения к определенным действиям, совершаемых людьми по собственной инициативе. Бесструктурное управление не адресовано кому-то лично и не имеет ответственных исполнителей. Оно основано на предположении, что исполнители, восприняв и осознав полученную информацию, будут действовать более точно, более эффективно, будут проявлять инициативу, будут делать то, что нужно, и так, как нужно. Можно сказать, что бесструктурное управление — это *пропаганда*, т.е. распространение информации. Оно имеет гораздо более широкий охват воздействия, чем структур-

ное, так как не привязано к конкретным исполнителям, но его исполнителями могут стать все или почти все, кто эту информацию получает, даже не подозревая об этом. Причем, интересно, что все методы и приемы бесструктурного управления относятся к скрытому управлению в отличие от структурного управления, которое может быть либо скрытым, либо открытым.

Мы все живем в мире бесструктурного управления. Это информационное поле, создаваемое книгами, газетами, журналами, радио, телевидением, театром, кинофильмами, Интернетом, мнениями других людей, образцами поведения и т. д. Мы живем в этой «матрице», как рыба в воде, и даже не задумываемся об этом. Но непрерывное информационное влияние так или иначе формирует нашу картину мира и предопределяет наше поведение, жизнь и судьбу.

Но как это происходит в организациях? В распоряжении руководителей есть много инструментов бесструктурного управления через обучение персонала, проведение собраний и совещаний, формулирование миссии и стратегического видения, корпоративные праздники и мероприятия, обычаи и традиции, стратегические сессии и проектную работу, истории и легенды (т.н. сторителлинг), личный пример (!!!) и т. д. Все методы и приемы бесструктурного управления — это все разнообразные инструменты развития корпоративной культуры. Вообще, сама корпоративная культура оказывает хоть и медленное, но очень сильное влияние на всех сотрудников. Это и есть бесструктурное управление. Культура бесструктурно управляет поведением людей. А руководители организации должны управлять культурой. Иначе, культура, если перефразировать знаменитый афоризм Питера Друкера, съест на завтрак не только стратегию, но и всю организацию и ее основателей.

Как управлять корпоративной культурой, мы рассмотрим далее в заключительной теме. Но, если очень кратко, то это любые методы влияния на группы людей или всю организацию (управленческие установки, организационные обыкновения, неформальные правила поведения) с целью побуждения их к правильным (с точки зрения целей организации) действиям или поступкам для формирования определенных норм поведения, т.е. *корпоративных привычек*. Ведь, как известно, «посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь характер, посеешь характер — пожнешь судьбу». Это и есть формула бесструктурного управления. Используйте ее в своей деятельности.

Урок 13. Как работает система управления?



В нескольких предыдущих уроках мы рассмотрели различные виды управления: внешнее и самоуправление, открытое и скрытое, структурное и бесструктурное. Но все виды управления должны быть как-то встроены и согласованы в системе управления компанией.

Как же работает эта система? Мы уже знаем, что в самом общем и упрощенном виде любую систему управления можно представить как совокупность двух подсистем: органа управления и объекта управления (урок 3). Это справедливо для всех систем управления независимо от их природы и назначения. Но теперь мы будем говорить исключительно о системе управления организацией. Что она в себя включает и как работает?

Орган управления — это *руководители* разных уровней: от генерального директора до бригадира/руководителя отдела. **Объект управления** — это *сотрудники*, отвечающие за определенные рабочие *процессы* и соответствующие им **результаты** деятельности. Сотрудниками, в том числе, являются и сами руководители. Ведь ими тоже кто-то управляет, т.е. руководители более высокого уровня.

Для достижения этих результатов со стороны руководителей к сотрудникам поступают **информационные управляющие воздействия** в виде приказов (поручений, заданий, распоряжений), правил (планов, инструкций, положений, регламентов и т.д.), целей, задач, ценностей, полномочий. Управляющие воздействия в организации, как мы знаем, — это именно информация, а не что-то иное.

Так или иначе получая эту информацию (в устном, письменном или в каком-то другом виде), сотрудники выполняют трудовые действия (рабочие процессы) и получают некоторые результаты действий (финансовые, рыночные, производственные и др.), имеющие значение для внешних или внутренних клиентов.

Далее **информация** о процессах и результатах (в виде отчетов, показателей, отзывов клиентов и др.) поступает обратно в орган управления (хотя на практике это происходит далеко не всегда), где она обрабатывается, и в органе управления принимаются (если необхо-

димо) решения о корректировке управляющих воздействий с целью устранения нежелательных отклонений от запланированных результатов (отрицательная обратная связь) или усиления желательных (положительная обратная связь). Это мы уже проходили. Ничего нового.

Затем цикл управления повторяется. И так постоянно до тех пор, пока организация живет и здравствует. И если наши процессы управления обладают высоким *качеством* и высокой *эффективностью* (что, не одно и то же), то наша организация будет жить долго и счастливо. Если очень коротко и очень упрощенно, то примерно так.

Урок 14. Процессы управления



В предыдущем уроке мы рассмотрели общую логику работы системы управления компанией. И в этой логике ключевую роль играет деятельность органа управления, т.е. руководителей организации. А чем должны заниматься руководители? Правильно. Руководить. А точнее, не руководить, а управлять. Руководство, когда мы «за руку водим» своих подчиненных, это частный случай управления. Управление же включает в себя руководство, но не сводится к нему. Так вот, управленческая деятельность реализуется через разнообразные **процессы управления**, которые и должны составлять содержание работы руководителей. Именно результатом процессов управления являются разнообразные информационные управляющие воздействия, о которых мы говорили в прошлом уроке. Получается, что руководители производят не результат (продукт) в интересах клиентов, а они производят информацию, необходимую для получения этого результата.

К ним относятся процессы планирования, организации, мотивирования, обучения и развития, координирования и контроля. В каждом из этих процессов у руководителей много «хлопот по хозяйству». Так, в процессе *планирования* важно сформулировать цели деятельности, спланировать действия, а также ресурсы для их выполнения. Процесс *организации* включает в себя различные задачи от правильного распределения служебных функций и обязанностей сотрудников (это, кстати, не одно и то же!) до тонкой настройки межличностных отношений в коллективе. В процессе *мотивирования* важно провести диагностику мотивации сотрудников, создать мотивирующую среду и умело применять соответствующие методы стимулирования. *Обучение и развитие* — это постоянное саморазвитие и работа над собой, а также развитие подчиненных и совершенствование организационных ресурсов (технологий, оборудования и др.). В процессе *координирования* важно уметь давать обратную связь, обеспечивать сотрудников необходимой информацией, оказывать им психологическую поддержку. В процессе *контроля*

и учета необходимо вести наблюдение и сбор информации о работе сотрудников, измерять или оценивать их показатели деятельности, вести управленческий учет. В общем, работы много.

Однако, кроме функций управления есть еще и т.н. *связующие* процессы, которые необходимы всегда и везде. Это принятие решений, лидерство, коммуникация. Это процессы сквозные, так как они обеспечивают выполнение каждой управленческой функции. Без них ничего не получится или что-то получится, но криво, неубедительно и неэффективно. И выполнять эти процессы тоже надо уметь. Таким образом, мы видим, что управление - это не хобби, а сложная профессия, которой необходимо овладевать долго и упорно.

Урок 15. Четыре подхода к управлению



Все процессы управления реализуются в рамках того или иного подхода к управлению в зависимости от уровня развития и стадии жизненного цикла организации. Что же это за подходы?

Первый подход — **стихийный менеджмент**. Это хаотичное управление, ориентированное на выживание компании, в режиме «тушения пожаров» и при отсутствии четкого разделения процессов управления и процессов исполнения. В этом случае все делают все, и руководителей сложно отличить от исполнителей. Здесь главное — выжить и побыстрее выйти из режима хаоса, перейдя на второй уровень.

Второй подход — **директивный менеджмент**. Это управление, ориентированное на повышение управляемости, путем непосредственного воздействия руководителей на подчиненных через приказы, распоряжения, постановку задач и личный контроль за их исполнением. В отличие от стихийного управления, в данном подходе уже происходит распределение ролей между руководителями и исполнителями, власть и принятие решений сосредотачиваются, как правило, в одних руках, но какой-либо системы управления как не было, так и нет. Почти на 100% преобладают авторитарный стиль и «ручное» управление.

Третий подход — **регулярный менеджмент**. Это управление, ориентированное на стратегию, через четкое определение целей, служебных функций, правил выполнения работы, регламентов бизнес-процессов, процедур взаимодействия между сотрудниками и подразделениями, ключевых показателей деятельности (KPI), методов оценки и вознаграждения труда и др. В этом случае уже формируется система управления, и организация в значительной мере переходит с ручного управления как бы на «автопилот». Однако, по мере усиления неопределенности и непредсказуемости внешнего мира, жесткий регулярный менеджмент постепенно превращается в тормоз, замедляющий рабочие процессы и развитие компании. Поэтому актуальным становится переход на сетевой менеджмент.

Поэтому четвертый подход — **сетевой менеджмент**. Это гибкое управление на основе самоорганизации и делегирования полномочий, ориентированное на адаптацию компании к непредсказуемым изменениям внешней среды (реактивное управление) и создание механизма инноваций (проактивное управление). В каком-то смысле это возврат к стихийному менеджменту, но на более высоком уровне развития. Ведь мы же знаем, что развитие происходит по спирали! Сетевой менеджмент основан на творческой активности людей, высочайшей внутренней ответственности и профессионализме, максимальном доверии и свободе принятия решений. Просто мечта. Но идти к этой мечте для большинства организаций еще очень и очень долго. Однако, другого пути нет.

Урок 16. Пять способов управления



В этом уроке хочу обратить ваше внимание еще на одну возможную классификацию видов управления. Будем называть их *способы управления* организацией. Данная классификация тесно связана с предыдущей и ни в коей мере не отменяет и не заменяет ее. Это просто взгляд с несколько иной точки зрения, а именно с точки зрения того, **что** именно выступает в роли управляющих воздействий от руководителей к исполнителям в процессе управления компанией.

Итак, мы можем выделить пять способов: управление по традициям, управление по заданиям, управление по правилам, управление по целям, управление по ценностям. Как вы, наверное, заметили, эти способы соответствуют различным типам культуры и уровням развития организации, описанным в модели *спиральной динамики*.

Управление по традициям — первая ступенька, соответствующая «культуре принадлежности». Управление в таких организациях основано на *традиции и привычках*. Основной принцип: «мы всегда так работали». Как сложилось, так сложилось. Формализация отсутствует. Стратегии нет. Управление по традициям в большей степени характерно для стихийного менеджмента, описанного выше.

Управление по заданиям — вторая ступенька («культура силы»). На этом уровне менеджмента руководители работают в режиме «ручного управления», выдавая сотрудникам многочисленные задания (приказы, поручения, просьбы) и контролируя их исполнение. Возможен ли такой способ управления? Конечно. Более того, в большинстве российских организаций именно он и преобладает. Способ хороший, простой и понятный как для руководителей, так и для их подчиненных. Задание есть — есть работа, и ее надо выполнить качественно и в срок. Задания нет — нет работы. Тогда сидим и ждем (играем в крестики-нолики, читаем книжки, пьем чай и т.д.) очередного задания. И так проходит рабочий день. Все просто и

понятно. Управление по заданиям — это, прежде всего, инструмент директивного менеджмента.

Но у этого способа есть один существенный недостаток — он слишком *затрачен* и не *эффективен*. Управление с помощью заданий и поручений вполне допустимо, когда у вас один-два подчиненных, и работой они не сильно перегружены. В реальных условиях управление по заданиям ведет к перегрузке руководителей, хаосу в работе и, как следствие, отсутствию результатов и, возможно, и самой организации.

Тем не менее, этот способ имеет право на существование. Все запланировать и формализовать невозможно. Жизнь сложнее любых планов и инструкций и постоянно подкидывает нам новые «вводные», которые необходимо обрабатывать. В этих случаях необходимо вмешательство руководителей, ручная настройка и перенастройка деятельности подчиненных. Особенно это актуально в условиях кризиса, когда необходимо включать механизмы антикризисного управления. И это можно и нужно делать на основе максимальной концентрации власти с помощью заданий или поручений.

Управление по правилам — это управление организацией на основе заранее разработанных и согласованных правил выполнения работы и отношений в коллективе («культура правил»). Именно с этой «ступеньки» начинается регулярный менеджмент, играющий роль своеобразного «моторчика», помогающего «крутить педали» и облегчающего нелегкую жизнь руководителей. На этом уровне должен быть создан социальный механизм, обеспечивающий работу организации в автоматическом, ну или хотя бы в полуавтоматическом режиме, при минимальном вмешательстве руководителей. Такой механизм необходимо создать и затем прилежно и своевременно его «смазывать», обслуживать, совершенствовать. Его смысл в том, чтобы повысить управляемость и предсказуемость, не изобретать «велосипед», а использовать лучший опыт выполнения работы в повторяющихся ситуациях и, как следствие, обеспечить более высокую результативность и эффективность организации.

Практически при использовании данного способа в организации проводится описание и оптимизация бизнес-процессов, разрабатываются регламенты и стандарты, внедряются процедуры планирования, формируется организационная структура, отлаживается внутрифирменное взаимодействие, создаются разнообразные положения (о подразделениях, о стимулировании и оплате труда, о подборе персонала и т.д.) и, конечно, горячо любимые всеми должностные инструкции. Все эти документы и описанные в них правила должны быть адекватными реальности и согласованными между собой. Правила, как и регулярный менеджмент вообще, должны помогать, а не мешать выполнению работы. Их не должно быть ни много, ни мало, а их должно быть достаточно для разумной регламентации деятельности организации. Дефицит правил будет мешать, но и чрезмерная формализация тоже ни к чему. Самоорганизацию еще никто не отменял. У людей должна быть определенная свобода и полномочия, чтобы выполнять работу по своему усмотрению (как лучше), а не только по правилам (как надо). Особенно это важно в каких-то новых или сложных ситуациях. Всего не пропишешь. Но если уж прописали, надо выполнять. Как известно, любое правило можно отменить, но нельзя нарушить.

Но довольно часто руководители, увлекаясь формализацией и регламентацией работы, не могут четко ответить на вопросы: а зачем все-таки им это нужно, для достижения каких целей эти правила необходимы, в чем именно они полезны и целесообразны? Чаще всего, в бизнесе директора отвечают, что регулярный менеджмент помогает им получать больше прибыли. Замечательно. Никто не спорит. Но о какой прибыли идет речь? Оперативной, тактической, стратегической? За счет чего вы собираетесь эту прибыль получать? Какие еще цели стоят перед компанией, кроме роста прибыли? Как они взаимосвязаны? Что все-таки важнее всего для организации на данном этапе ее развития? Что есть причина, а что есть следствие?

При ответе на эти вопросы возникают затруднения. Чтобы их преодолеть, переходим на следующий уровень.

Управление по целям — это способ управления на основе четкой постановки целей и контроля их достижения («культура успеха»). Это еще более сложная технология управления. Управление по правилам основано на предположении, что выполнение правил (то есть правильных действий) с большей вероятностью приводит организацию к правильному результату этих действий. Логично. Но что есть правильный результат? Каждый понимает или чувствует его по-своему. При этом правильный результат, т.е. цель деятельности, заранее не формулируется. Он оценивается уже после того, как мы его получили. И далеко не всегда этот результат совпадает с тем, что мы ожидали. Почему? Понятно, что на результаты работы влияет много разных факторов: и внешних, и внутренних, и объективных, и субъективных, и предсказуемых, и непредсказуемых. Но главная причина, мешающая достижению наших целей, это отсутствие самих целей. Мы не можем организовать правильный процесс, если не понимаем, для каких целей он предназначен. Он может соответствовать здравому смыслу и быть правильным в какой-то мере, но чаще всего, если нет четкой цели, этой меры явно недостаточно. Чем более туманная и расплывчатая цель, тем больше «правильных» действий для ее достижения. В пределе, если цели нет вообще, то можно делать, все, что хочешь. Все будет правильно.

Свои цели надо осознавать, а не просто о них догадываться или как-то их чувствовать. *Осознание цели повышает вероятность ее достижения.* И уже затем под правильно сформулированную цель мы организуем процесс ее достижения. В этом логика управления по целям как способа управления организацией, да и жизнью вообще.

Практически при использовании метода управления по целям в организации разрабатывается видение будущего (vision), формулируются стратегические и тактические цели предприятия, определяются служебные функции сотрудников (не путать с обязанностями!), разрабатываются ключевые показатели деятельности (KPI), внедряется оплата по результатам работы (хотя, это необязательно). Сначала, исходя из стратегии компании, разрабатывается стратегическая карта, затем формируются ключевые цели организации на год или квартал, далее они каскадируются по организационной структуре и определяются ключевые цели и показатели для разных должностей, и на основе выбранных KPI сотрудников им ставят задачи на данный период. Это могут быть текущие оперативные результаты, а могут быть амбициозные и сложные задачи, связанные с инновациями и реализацией стратегии. Ведь система KPI — это, прежде всего, инструмент реализации стратегии, а не премирования сотрудников. Технологию целеполагания можно называть как угодно и доставать из старого сундука или придумывать все новые и новые трехбуквенные аббревиатуры (типа OKR и пр.), но все равно в основе постановки целей лежат умные (SMART) ключевые показатели (KPI), ориентирующие нас на достижение ключевых результатов деятельности. Кстати, достаточно подробно технология управления по целям описана в моей книге *«Управление по целям и задачам. Трансформация компании по технологии KPI-Pro»*.

И управление по правилам, и управление по целям преобладают на уровне регулярного менеджмента. Но чтобы осознавать свои цели, надо осознавать свои ценности. Это справедливо как для организаций, так и для людей. Поэтому существует еще один способ управления — управление по ценностям.

Управление по ценностям — высший пилотаж менеджмента. На этой ступеньке речь идет о формировании и развитии корпоративной культуры. Как говорится, если мы не будем управлять культурой, то культура будет управлять нами. А культура основана на ценностях. Это наши представления или убеждения о том, что такое хорошо и что такое плохо, и что *важно* для успешной деятельности организации. Это некие приоритеты, направляющие наши

усилия и внимание на определенные факторы успеха и формирующие полезные *привычки поведения*. Управление по ценностям является преобладающим способом управления в сетевом менеджменте.

Смысл управления по ценностям как технологии менеджмента заключается в том, чтобы осознать ценности организации, т.е. понять, **ЧТО** действительно важно для ее успеха и процветания, и реализовать эти ценности в повседневных привычках трудового поведения сотрудников. Как-то так. Тогда люди будут работать хорошо (в смысле определенных ценностей) не потому, что их за это поощряют или наказывают, а потому что плохо работать они не умеют. Или умеют, но не хотят. Совесть и воспитание не позволяют. Другими словами, правильное с точки зрения приоритетов компании поведение должно стать привычкой. А привычки, как известно, чрезвычайно инертны и устойчивы. Они управляют нашей жизнью.

Практически к инструментам управления по ценностям относятся выработка *миссии* и *идеологии* компании; разработка неформальных правил труда и отношений, закрепляемых в *корпоративном кодексе*; внедрение организационных *обыкновений* (традиций, обычаев, ритуалов), заточенных на реализацию ценностей компании; повседневное использование разнообразных *управленческих установок* (от личного примера руководителя до регламентов процессов и КРІ сотрудников), формирующих желаемые нормы поведения. Это большая работа, которой необходимо заниматься системно и методично, если мы хотим изменить культуру организации. Все это происходит непросто и небыстро. Но оно того стоит.

Вместе с тем, осознание корпоративных ценностей помогает осознать и сформулировать корпоративные цели. Ведь именно ценности влияют на цели. Цели компании, согласованные с ее ценностями, — это проактивные цели, обладающие высшим уровнем качества. Это цели, которые мы выбираем не по принуждению, а по собственной воле. Впрочем, о качестве целей мы еще поговорим.

Все пять способов управления организацией могут мирно уживаться друг с другом и сосуществовать в той или иной пропорции. Но в зависимости от уровня развития компании, все-таки один из них является преобладающим.

Урок 17. Ваша роль в бизнесе



Независимо от того, на каком из пяти уровней, рассмотренных выше, находится ваша организация, ее владельцы и сотрудники в процессе операционной деятельности и управления компанией могут играть различные роли. Интересную типологию ролей нашел в книге Михаила Рыбакова [9]. Позволю себе ее воспроизвести в моей интерпретации. Это роли заказчика, архитектора, руководителя и исполнителя.

В роли **заказчика** выступает владелец (или несколько владельцев) бизнеса. В этой роли он определяет видение будущего компании, вектор ее развития и заказывает ключевым руководителям достижение целей бизнеса. Если вы собственник компании и желаете выйти из оперативного управления, то вы должны стремиться к тому, чтобы играть исключительно роль заказчика. К этому прийти непросто, и обычно владельцам бизнеса приходится играть еще и другие роли. Чаще всего собственники совмещают роль заказчика с ролями архитектора, руководителя и даже исполнителя.

В роли **архитектора** мы работаем как проектировщики или дизайнеры своей компании и разрабатываем архитектуру бизнеса. В процессе проектирования мы лично или в составе управленческой команды должны разработать бизнес-модель компании, корпоративную и конкурентную стратегии, стратегические и тактические цели, организационную структуру, описать ключевые процессы, разработать систему показателей, внедрить управленческий учет и так далее. Здесь работы очень много.

В роли **руководителя** мы занимаемся повседневной управленческой деятельностью, т.е. выполняете работу с помощью других людей: планируем, организуем, мотивируем, координируем, контролируем, предоставляем обратную связь, обучаем и развиваем, вдохновляем и заряжаем, передаем и получаем информацию, принимаем решения. Вы, как собственник, можете быть активно вовлечены в процесс управления. И это хорошо, если вы получаете от этого удовольствие и радость. В этом случае надо постоянно работать над своей управленческой квалификацией и осваивать разнообразные инструменты управления, чтобы выполнять

свою работу профессионально. В противном случае играть роль руководителя — не самая лучшая идея, и лучше поручить ее кому-нибудь другому.

В роли **исполнителя** мы «работаем свою работу», исполняя планы деятельности и задания руководителей. Эта роль может быть довольно сложной, но она отведена для специалистов, а не для менеджеров и, тем более, не для владельцев бизнеса. Каждый должен заниматься своим делом. Выполнять специальные функции — это удел узких специалистов.

Но самое интересное то, что один и тот же человек может играть разные роль. Чем выше положение сотрудника в организационной иерархии, тем шире его репертуар.

Урок 18. Две формы власти в организации



Продолжим изучение первой темы. В предыдущем уроке мы рассмотрели роли, которые могут играть собственники и сотрудники (в т.ч. наемные руководители) компании. Эти роли определяют две основные формы власти в организации: законодательную и исполнительную [9].

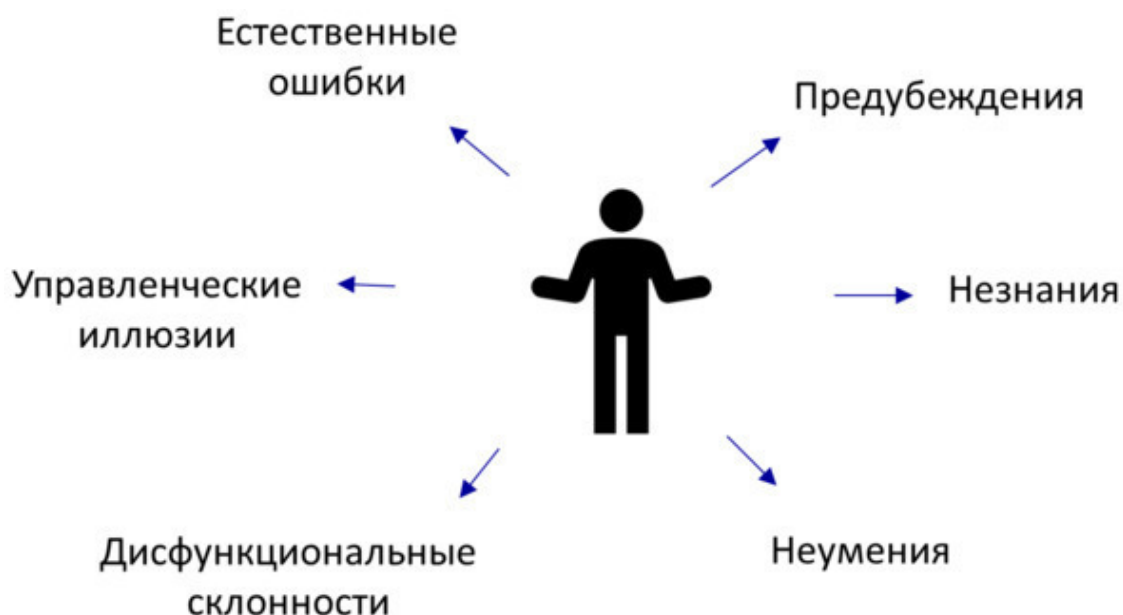
Законодательная власть отвечает за разработку стратегии, политик, систем, правил, технологий, нововведений. Другими словами, ее функция — это развитие организации. С этой целью в компании может быть создан *Совет по развитию* (или стратегический совет), включающий в себя владельцев, ключевых руководителей/сотрудников и внешних *экспертов*. Задача этого Совета — формирование стратегии и управление деятельностью временных *рабочих групп*, отвечающих за реализацию определенных проектов развития предприятия. Более того, в компании может быть создана специальная должность «Директор по развитию» с целью координации и оперативного управления разнообразными проектами развития, например, по разработке новых видов продуктов, внедрению информационных систем, разработке и внедрению новых технологий (производственных, логистических, финансовых, управленческих и т.д.), обучению и развитию персонала и др. Развитием нельзя заниматься эпизодически и по мере возможности или желания. Для этого в компании должны постоянно работать «органы» законодательной власти!

Исполнительная власть отвечает за эффективное исполнение рабочих процессов и проектов и практическую реализацию решений, принятых законодательной властью. Ведь любая организация — это своеобразное государство. Все то же самое, только в меньшем масштабе. К органам исполнительной власти в организации относятся ее руководители: генеральный директор, топ-менеджеры, руководители рабочих процессов и проектов, руководители структурных подразделений. Они отвечают за эффективную операционную деятельность, за довольных и лояльных клиентов, за счастливых и мотивированных сотрудников и, как следствие, за финансовое здоровье компании. Но в отличие от государства в любой организации ее

руководители могут и должны входить в различные органы законодательной власти. Развитие и операционная деятельность — это два параллельных процесса!

Если исполнительная власть в большинстве организаций более-менее организована (есть какая-то оргструктура, должностные инструкции, положения о подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка и т.д.), но с законодательной властью просто беда. Чаще всего ее просто нет. А значит, нет и развития организации, либо оно происходит спонтанно и эпизодически в зависимости от настроения собственников и текущего бюджета движения денежных средств.

Урок 19. Управленческие ошибки



В предыдущем уроке мы рассмотрели две формы власти в организации. Но даже их наличие не защищает от разнообразных управленческих ошибок, а значит и от их негативных последствий. Ни одна из «ветвей» власти не является панацеей. Чтобы предотвращать ошибки в деятельности руководителей, их необходимо, прежде всего, осознавать. Именно осознанность снижает риски и повышает вероятность успешного результата. А чтобы эти ошибки осознавать, их надо просто знать и понимать, почему они возникают. С этой целью полезно обратиться к опыту российских руководителей.

Данный опыт собран в коллекцию управленческих ошибок. Впервые с этой коллекцией я познакомился на лекциях моего учителя проф. Пригожина А. И. [12]. В дальнейшем, работая в качестве консультанта в разных организациях, я находил многочисленные подтверждения этих ошибок в деятельности руководителей компаний и структурных подразделений. Более того, удалось эту коллекцию существенно расширить и обогатить. В настоящее время она насчитывает более 50 типичных и наиболее распространенных ошибок, которые снижают эффективность управления, тормозят работу предприятия и могут перерасти в серьезные проблемы для организации. Эти ошибки можно разделить на шесть групп:

1. Естественные ошибки.
2. Предубеждения.
3. Незнания.
4. Неумения.
5. Дисфункциональные склонности («вредные привычки»).
6. Управленческие иллюзии.

Не буду сейчас раскрывать все ошибки в этой коллекции. Об этом мы подробно говорим на управленческих семинарах. Отмечу лишь ТОП-5 управленческих ошибок, которые (на мой взгляд и по моим наблюдениям) наиболее часто встречаются в деятельности российских руководителей:

1. Неприязнь к управленческим технологиям. Большинство руководителей управляют «вручную» на основе выдачи заданий и контроля их исполнения, не используя проверенные на практике методики целеполагания и стратегирования, описания и оптимизации рабочих

процессов, планирования и контроля, определения служебных функций, оценки персонала, командной работы и многие другие. В итоге «ручное управление» преобладает, и организация продолжает функционировать в режиме «тушения пожаров».

2. Демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений. Большинство руководителей действует по принципу: «отсутствие наказания — это уже поощрение!». Но ведь в основе высокой мотивации и лояльности сотрудников лежит не страх наказания, а возможности достижений, в том числе признания заслуг. Можно сказать, что для большинства сотрудников «отсутствие поощрений — это уже наказание!».

3. Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет». Большинство руководителей не умеют распределять нагрузку и задачи среди подчиненных, перегружая работой лучших в то время, как остальные отсиживаются за их спинами или имитируют бурную деятельность. Это чревато несколькими неприятными последствиями для организации. Подумайте, какими. Они очевидны. Данная ошибка является закономерным следствием первой ошибки, когда руководители не знают или знают, но не применяют регулярные практики планирования, делегирования, определения функций и обязанностей и т.д.

4. Вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении — низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты. Другими словами, «я все решаю правильно, виноват кто-то другой». А на самом деле, как показывает мой личный опыт проведения организационной диагностики компаний, главной причиной неисполнения решений является как раз качество самих управленческих решений, а не ошибки при их реализации. Это факт.

5. Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, штрафам, нежелание «включать» более сложную мотивацию сотрудников, убежденность в том, что «люди работают только ради денег». Это же примитивный и ограниченный взгляд на природу человека. Странно, что он до сих пор преобладает среди руководителей. Материальное стимулирование необходимо, но его нельзя культивировать. В организации должна быть создана мотивирующая среда, включающая в себя полную палитру факторов, влияющих на мотивацию персонала.

К чему приводят все эти ошибки? Ни к чему хорошему. Я думаю, вы и сами об этом догадываетесь. Но главное, чтобы они не переросли в устойчивые организационные патологии. Но об этом — в следующем уроке.

Урок 20. Чем болеют российские предприятия?



В предыдущем уроке мы рассмотрели основные ошибки руководителей, которые снижают эффективность управленческой деятельности и приводят к многочисленным сложностям в работе компании. Но от ошибок никто не застрахован. Главное, их осознать и стараться не повторять. В противном случае ошибки могут превратиться в тяжелые болезни или т.н. **организационные патологии**, избавиться от которых гораздо, гораздо сложнее.

Также как нет абсолютно здоровых людей, также нет и абсолютно здоровых организаций. И это нормально. Ненормально не замечать болезни, не заниматься их профилактикой и лечением. В этом случае патологии будут лишь обостряться, углубляться и в самой тяжелой форме могут привести к гибели организации. Чтобы этого избежать, их надо хотя бы осознать. А для этого надо знать их названия, симптомы и причины. Ну и, конечно, принимать необходимые меры и «лекарства» для их устранения.

Когда-то я с большим интересом познакомился с коллекцией организационных патологий проф. Пригожина А. И. С тех пор прошло немало времени, и проводя организационную диагностику и наблюдая за работой разных компаний, я постоянно занимался расширением этой уникальной коллекции [12]. Сейчас она насчитывает несколько десятков «болезней», которыми болеют многие российские предприятия. Разумеется, не буду их все перечислять (подробно мы их также изучаем на специальных семинарах и курсах по менеджменту). Отмечу лишь, на мой взгляд, самые опасные из самых распространенных и самые распространенные из самых опасных. По аналогии с ошибками я выделяю ТОП-10 организационных патологий:

1. Автаркия подразделений. Некоторые подразделения ставят свои цели и интересы выше целей и интересов других подразделений и даже всей организации, возникает обособленность подразделений, их замкнутость на решении своих задач, отсутствует взаимодействие между ними. В итоге локальные цели подразделений разрывают организацию на части, и общие цели компании не достигаются.

2. Рассеивание целей. Искажение целей организации в процессе их передачи на нижние уровни управления, наложение на общие цели компании личного интереса сотрудников и т. д. К сожалению, это болезнь неизлечимая, но, к счастью, мы можем снизить ее остроту путем применения технологии управления по целям.

3. Маятниковые решения. Решения отменяются, потом принимаются вновь и т.д., а проблема остается. Знакомая картина. Почему это происходит? А потому что решения принимаются для устранения следствий, а не причин тех или иных проблем.

4. Дублирование порядка. Руководители в своих приказах и распоряжениях повторяют должностные обязанности сотрудников. Какая глупость! Исполнение функций и обязанностей надо контролировать и оценивать, но не дублировать в приказах. Иначе зачем мы этот порядок создавали?!

5. Игнорирование порядка. Руководители отдают приказы и распоряжения «через голову» своих непосредственных подчиненных. Иногда допустимо, но обычно это приводит к хаосу и в работе, и в головах у сотрудников.

6. Решения без ресурсов («чемоданы без ручек»). Принимаются нереалистичные решения, которые невозможно выполнить на практике (из-за нехватки людей и ресурсов, жестких сроков, предвидимых, но непредвиденных обстоятельств и т.д.).

7. Неуправляемость. Непредсказуемость в работе, потеря контроля над ситуацией, невозможность повлиять на развитие событий, хроническое неисполнение управленческих решений. Это сложное и смертельно опасное явление.

8. Телеономия. Руководители формулируют исключительно пассивные, вынужденные цели, обеспечивающие лишь стабильность и выживание организации. Но чтобы выжить в наше время, надо стремиться не стабильности, а к развитию!

9. Рост без развития. Все силы уходят в «текучку» и количественный рост. Основное внимание уделяется росту в ущерб развитию организации. Отсутствуют важные качественные изменения в организации.

10. Демотивирующий стиль руководства. Наказания явно преобладают над поощрениями. Достижения остаются незамеченными, однако, ошибки и просчеты сразу наказываются.

Это лишь очень краткая характеристика основных патологий. Но каждая из них имеет чрезвычайно негативные и печальные последствия для организаций. Подумайте об этом. Организационные патологии надо знать, вовремя выявлять и устранять! А еще лучше предотвращать. Как раз для этого и предназначены разнообразные технологии и инструменты управления, о которых мы и поговорим в дальнейшем.

Урок 21. Пирамида регулярного менеджмента



Итак, в двух предыдущих уроках мы рассмотрели основные управленческие ошибки и организационные патологии, наиболее типичные для российских предприятий. Но как от них защититься? Полностью никак. Однако, существенно снизить риски и вероятность появления этих ошибок и болезней можно за счет «здорового образа жизни» компании, а именно — использования профессиональных технологий регулярного менеджмента. Их применение обеспечивает переход от «ручного управления» и микро-менеджмента к созданию системы управления с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

Какие же это технологии? Их очень много. Но, исходя из моего опыта управленческого консультирования, могу выделить десять базовых технологий, которые можно представить в виде своеобразной «пирамиды» регулярного менеджмента и внедрять их в систему управления «сверху вниз», переходя от более общих к более тонким механизмам настройки организации на достижение ее целей. К ним относятся:

1. Организационная философия, включающая в себя миссию, стратегическое видение и систему ценностей организации. С этого желательно начать. Организационная философия за смыслы и предназначение компании. Все остальное — это следствия.

2. Бизнес-модель, описывающая логику и способы ведения бизнеса и взаимодействие всех элементов бизнес-системы в настоящем (текущая бизнес-модель) и в будущем (целевая бизнес-модель). Наводить порядок в бизнесе надо с бизнес-модели, а не с бизнес-процессов!

3. Стратегия и цели компании — корпоративная, коммерческая, конкурентная и ресурсная стратегии организации, специальные/функциональные политики, стратегическая карта предприятия. Стратегия — это не планы деятельности, а общее направление роста и развития организации. А планы и бюджеты — лишь способы ее реализации.

4. Структура организации как формальная, так и неформальная. Здесь возможно большое число вариантов для описания и совершенствования организационного дизайна. Невозможно отобразить структуру компании на салфетке. Необходим большой многостраничный планшет, так как любая организация — это сложная система, имеющая несколько типов формальных и неформальных структур.

5. Общие корпоративные правила — общие принципы и правила жизнедеятельности, регламентирующие деятельность всех сотрудников компании. При создании организационного порядка надо идти от общего к частному: сначала общие правила, единые для всех, а потом уже детали и нюансы для каждого процесса или должности в компании.

6. Должностной функционал — служебные функции, должностные обязанности, права и полномочия. И это не одно и то же. Очень интересная и важная тема.

7. Оптимизация рабочих процессов — методики анализа, описания и оптимизации бизнес-процессов, разработка регламентов и рабочих инструкций. И для этого не обязательно применять сложные нотации, предназначенные для узких специалистов и аналитиков.

8. Ключевые показатели деятельности — система KPI, включающая в себя ключевые показатели эффективности и результативности сотрудников и предназначенная не только для оценки и премирования персонала, но, прежде всего, для повышения конкурентоспособности и реализации стратегии компании.

9. Система мотивирования, стимулирования и оплаты труда в организации. В этой области существует богатый арсенал методик, не сводящихся лишь к планированию и расчету заработной платы. Все гораздо интереснее и сложнее.

10. Компетенции и корпоративная культура — технологии развития компетенций и корпоративной культуры. Это самое сложное и, пожалуй, самое главное.

Проектирование и внедрение технологий регулярного менеджмента — сложный, итеративный и нелинейный процесс. Выше я отметил, что желательно идти последовательно «сверху вниз», но в жизни так получается не всегда. Приходится что-то пропускать, потом возвращаться, дорабатывать, переделывать, от чего-то отказываться. Главное — чтобы этот процесс не останавливался. Работа по совершенствованию системы управления компанией должна происходить постоянно и регулярно (конечно, с перерывами на обед, ночной отдых и личную жизнь). В следующих уроках мы пройдемся по всем десяти уровням нашей пирамиды, сделаем общий обзор представленных управленческих технологий и рассмотрим кратко их содержание, ключевые инструменты и особенности применения.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФИЛОСОФИЯ



Итак, начинаем с организационной философии. В этой теме мы рассмотрим такие понятия, как миссия, ценности и стратегическое видение. Это не какие-то отвлеченные понятия, а мощные инструменты скрытого бесструктурного управления, способные причинить огромную пользу для компании. И к этим инструментам нельзя относиться формально. Их часто используют, просто отдавая дань управленческой моде. Это чушь. Либо разрабатываем их правильно, либо никак. Кстати, данный принцип относится ко всем технологиям менеджмента. Ведь мы же понимаем, что опасно работать с отбойным молотком, если мы не умеем им пользоваться. В управлении то же самое. Методы регулярного менеджмента — сложные, полезные, но опасные инструменты, если ими не уметь пользоваться правильно. По меньшей мере они будут бесполезны для организации, а время и деньги на их разработку уже не вернешь. А в самом печальном случае они могут принести непоправимый вред для компании. Поэтому давайте все делать профессионально.

Урок 22. Нужна ли бизнесу миссия?



Первый элемент организационной философии — миссия. Что же это такое? Вообще, миссия — это послание о предназначении. Применительно к деловым организациям мне больше всего нравится следующее определение: **миссия** — выражение смысла бизнеса в виде процесса, ведущего к качественным, иногда кардинальным изменениям в жизни социума. Не помню, где я его нашел. Спасибо автору.

Миссию часто путают с бизнес-идеей, но она должна выходить за пределы бизнеса! Она должна показывать, как мы *хотим* сделать этот мир лучше! Вот и все. Если же вы хотите делать лучше жизнь ваших потребителей и зарабатывать на этом деньги — это тоже хорошо. Но тогда никакая миссия вам не нужна. Работайте и будьте счастливы.

Миссия показывает вклад организации в развитие отрасли, города, страны, общества. Это не благотворительность и не социальная ответственность. Хотя они безусловно важны как средства реализации миссии. Главное в миссии — влияние на окружающий мир посредством своей *деятельности*. Миссионерские бизнес-организации тоже зарабатывают деньги, удовлетворяя потребности своих клиентов и покупателей. Но влияние таких организаций идет дальше решения проблем клиентов. Они претендуют на особую социальную роль в обществе.

А имеет ли миссия практическое значение? Конечно. Хорошая, яркая, запоминающаяся миссия создает неповторимый образ компании, выделяя ее среди конкурентов; привлекает внимание клиентов, партнеров, инвесторов, поставщиков; повышает доверие к организации; создает дополнительную энергетику и мотивацию у сотрудников... Все это через нехитрую цепочку причинно-следственных связей приводит и к росту финансовых результатов. Не мгновенно, конечно. Но все же приводит.

Миссия может быть и невыполнима. Ничего страшного. Это не цель. Это процесс, это путь. Но миссия — это просто красивые слова. Наличие миссии предполагает, что вы ЧТО-ТО еще делаете, кроме того, что делают все, и КАК-ТО по-другому делаете то, что делают другие.

Хотите примеры миссий? Мы их подробно рассматриваем на управленческих семинарах и учебных курсах по менеджменту, стратегии и целевому управлению бизнесом. В частности, много примеров псевдомиссий и миссий описано в моей книге *«Управление из будущего. Стратегическая логика для собственников бизнеса»*.

Не торопитесь формулировать миссию только потому, что об этом написано в учебниках по менеджменту. Подумайте, нужна ли она вам сейчас? Если миссию сформулировать ярко и глубоко, она будет честно служить вам многие годы и медленно, но верно, вести вашу компанию к процветанию и успеху. Это очень сильный, но инерционный инструмент управления.

Урок 23. Корпоративные ценности



В предыдущем уроке мы рассмотрели первый элемент организационной философии — миссию компании. Но миссия, если она есть, неотделима от ценностей организации.

Нашей жизнью управляют ценности. Мы можем их осознавать или не осознавать, но ценности, тем не менее, незримо ведут нас по жизненному пути и приводят к достижению вполне зримых результатов. Либо не приводят. Что же это такое — *ценности*?

Понятие это — тонкое, воздушное, иррациональное и не поддается четкому определению. Вероятно, это нечто важное в жизни человека. Это то, на что мы, прежде всего, обращаем внимание, чему уделяем свое время, ради чего жертвуем силы и энергию. Это то, что мы ценим и страстно желаем реализовать в своей жизни. Это наши жизненные ориентиры и приоритеты. Это наиболее значимые критерии выбора, предопределяющие наши решения в разнообразных жизненных ситуациях. Это наши представления о том, что должно и что лучше. Это наши представления о счастье и совершенстве. Это основа нашей картины мира.

Система ценностей складывается у любого человека. Ценности как идеальные устремления и представления определяют наши цели и действия. Ценности первичны. Цели вторичны. Примем за аксиому, что любой разумный человек — каждый по-своему, в меру своих возможностей и масштаба, более или менее успешно — ведет целенаправленную деятельность. Стало быть, наши ценности — это фундамент наших жизненных успехов и неудач. И вероятность успеха, вообще говоря, будет выше, если мы свои ценности хотя бы *осознаем*, дабы не ставить перед собой заведомо недостижимые цели и априори обрекать себя на неудачу.

Приближение к совершенству — это умение *управлять* своими ценностями, осознанно менять жизненные приоритеты и перестраивать картину мира всякий раз, когда она перестает соответствовать реальности. Ценности крайне инерционны. Жизнь изменяется на порядок быстрее. Часть ценностей, безусловно, инвариантна к любым жизненным коллизиям и переменам. Это основа, фундамент. Например, добро, любовь, справедливость. Их разруше-

ние приводит к духовной гибели человека. Однако, другая часть ценностей может и должна изменяться. Например, деньги, время, удовольствие, стабильность, честность, обязательность и др. Это *управляемые* ценности. Они могут наращивать или снижать собственный вес или, вообще, «входить» и «выходить» из системы ценностей человека. Это то, что мы обычно называем «переоценкой ценностей». Это наш выбор. Но выбор крайне сложный, мучительный и подвластный далеко не всем. Подчас сама жизнь подталкивает нас к этому выбору.

Но сейчас не об этом. Обсудим **феномен корпоративных ценностей**. А если еще точнее, ценностей бизнес-организаций. Давайте рассуждать логически. Всякая деловая организация создается для достижения определенных целей. Другое дело, что создатели организации далеко не всегда и далеко не все цели своего детища могут уразуметь. Это приходит по мере взросления и компании, и ее владельцев. И с опытом приходит понимание, что организация — система многоцелевая. Она служит не только инструментом обогащения и роста социального статуса ее собственников, как это чаще всего представляется в процессе «зачатия» и зарождения. Оказывается, что бизнес-организация должна еще служить и другим людям. Носителями целей в бизнес-организации, помимо владельцев, выступают и персонал, и руководители, и сам *бизнес* в лице покупателей, поставщиков, инвесторов, органов власти, населения и даже конкурентов. Когда организация рождается и начинает свою деятельность, очень скоро выясняется, что всем от нее что-то надо, все от нее что-то требуют. Цели бизнес-организаций постепенно вырисовываются с учетом интересов различных групп влияния. Это и есть *их* цели! Организация не свободна, она себе не принадлежит, ибо вынуждена «обслуживать» носителей своих целей.

Но цели формируются под влиянием ценностей. Чьих ценностей? Вероятно, тех же самых лиц, кто втянут в орбиту бизнеса и заинтересован в результатах работы организации. Они, сами того не ведая, проецируют собственные ценности на ценности нашей организации. Возникает гремучая смесь разнородных ценностей, зачастую несовместимых и противоречивых. Как, например, можно примирить такие ценности, как «безопасность» и «рост бизнеса», хотя обе они служат интересам владельцев? Или «предприимчивость, риск» (ценности от собственников) и «стабильность, уверенность в будущем» (ценности от персонала)? Или «порядок, дисциплина» (ценности от руководителей) и «творчество, свобода» (ценности от персонала)? Или «качество, клиентоориентированность» (ценности от потребителей) и «темп, скорость» (ценности от собственников)? Или «доходность, прибыльность» (ценности от собственников) и «стратегичность, управляемость» (ценности от руководителей)? Подобные дилеммы можно продолжить. Все эти ценности в той или иной мере противоречат друг другу и отчасти реализуются за счет своих «оппонентов».

Что же делать? Существует ли такая система деловых ценностей, которая устраивает всех и обеспечивает успех организации? Вопрос непростой. Сразу на память приходит известный философский закон о единстве и борьбе противоположностей. Вероятно, стихийно так оно и происходит. Ценности сталкиваются, конфликтуют, борются. Из этой борьбы рождаются новые ценности. Так формируется и эволюционирует организационная культура. Это долгий и тернистый путь. Не секрет, что на этом пути большинство создаваемых предприятий не доживают до счастливого и гармоничного будущего. Мы знаем истории успеха десятков и сотен бизнесов. Но мы не знаем истории неудач тысяч и десятков тысяч компаний, не сумевших найти разумный баланс ценностей в ходе своей эволюции. Может быть, бизнес-организациям имеет смысл помочь осознать и сформулировать свои ценности, не отдавая их на волю случая и «естественного отбора»? Кто должен это делать? Только руководители. То есть люди, которые ежедневно «варятся» в бизнесе, тонко чувствуют его нюансы и настроения. Консультанты здесь бессильны. Они могут лишь предложить методику, но не могут наполнить ее содержанием.

Чтобы навести порядок в ценностях, можно, например, построить *иерархию ценностей*, которая во многом напоминает пирамиду потребностей Абрахама Маслоу. Ведь потребности

и ценности — «одного поля ягоды». А любое предприятие как социальный организм подобно живому организму, поскольку рождается, живет, развивается по тем же самым законам. Есть такая красивая метафора. И она помогает лучше понять природу организаций.

Рассмотрим иерархию ценностей и разделим их на три уровня [14].

Первый уровень — **базовые ценности**. Это ценности, жизненно важные и необходимые для *выживания* предприятия. Если их не будет, то судьба у организации будет сложной и недолгой. Они подобны первичным, базовым потребностям по А. Маслоу. Но только лишь подобны, поскольку имеют совсем иное содержание и смысл. Какие же эти ценности? Рискну предположить, что их как минимум три: управляемость, качество и развитие.

Второй уровень — **прикладные ценности**. Эти ценности важны для *успеха* предприятия. В зависимости от особенностей бизнеса к ним могут относиться инновационность, проактивность, доверие, обязательность в отношениях, командность в работе, конкурентность, бесконфликтность, эффективность, профессионализм, безопасность, бережливость, креативность, оптимизм, время, дисциплина, честность, этичность, синергия, лидерство и др. Прикладные ценности подчеркивают те или иные *критические факторы успеха*, учитывая специфику отрасли и рынка предприятия.

Третий уровень — **ценности-идеалы**. Они важны не для выживания или успеха организаций, а важны потому, что собственники или руководители считают их важными. И все тут. Никаких комментариев. Это ценности *миссионерские*. Они выходят за пределы бизнеса. Например, национальные интересы; служение обществу; конкурентоспособность страны; развитие отрасли, города, региона, человека; здоровье нации; нравственность; духовность; справедливость; законность. Ценности-идеалы присущи тем предпринимателям, кто видит смысл своей жизни не только в самой жизни, а в чем-то еще, выходящим за пределы жизни.

Так формируется *корпоративная идеология*. Это система идеалов, прикладных и базовых ценностей, определяющих цели и судьбу предприятия. Ценности — это то, что важно для бизнеса. Это то, что обеспечивает его выживание, успех и выполнение миссии.

Вот такой длинный получился урок. Тем не менее, к ценностям мы еще вернемся в теме по организационной культуре.

Урок 24. Стратегическое видение

«Не мы движемся к будущему, отталкиваясь от прошлого, а будущее вытаскивает нас из прошлого и притягивает к себе»
Восточная мудрость.



Выше мы рассмотрели миссию и ценности организации. Но к инструментам организационной философии относится еще и **стратегическое видение** или образ желаемого будущего (VISION) компании. Почему это важно? Когда организация имеет VISION, включается метафизический механизм *самоисполняющихся пророчеств* или *эффект Пигмалиона*, ибо, как гласит известная восточная мудрость, «не мы движемся к будущему, отталкиваясь от прошлого, а будущее вытаскивает нас из прошлого и притягивает к себе». А если этот образ существует не только в голове у собственника, но и разрабатывается «всемирно» или хотя бы тиражируется по всей организации, то эффект Пигмалиона дополняется эффектом *синергии*, когда все сотрудники начинают подсознательно действовать, думать, стоять, сидеть, лежать в направлении одной общей цели. Стратегическое видение должно задавать общее направление роста и развития организации в долгосрочной перспективе. И все последующие стратегические решения должны приниматься, исходя из видения будущего компании.

Как разработать VISION? Очень просто. Для этого надо ответить всего на один простой и **главный вопрос**: *какой мы желаем видеть свою компанию в будущем?* Горизонт целеполагания можно жестко не задавать. Ведь никто заранее не знает, сколько времени нам понадобится для реализации нашего видения. Но обычно это длительная перспектива: 5-10-15 или более лет. У всех по-разному. Разработка видения — процесс увлекательный и творческий. В итоге мы должны получить интересный, легко читаемый и вдохновляющий текст с интересными метафорами, убедительными аргументами и надежными фактами.

Практические вы можете написать или изобразить VISION где угодно и как угодно: на коленке, на салфетке, на туалетной бумаге, в текстовом редакторе, на стикерах и т. д. Раскрепостите ваше сознание, дайте волю творчеству и даже фантазии, и попытайтесь ответить на главный вопрос. А если сознание не раскрепощается, и вопрос «не отвечается»? Тогда на помощь может прийти специальная методика, согласно которой стратегическое видение разрабатывается по четырем измерениям: стратегические вызовы, масштаб бизнеса, конкурентный облик, стратегические изменения.

Оформите VISION в виде интересного, изящного, эмоционального и метафоричного текста. Дополните его какими-нибудь схемами, картинками, рисунками. Этот текст может занимать 2-3-4 странички формата А4, но в данном случае размер не имеет значения. Главное, чтобы он увлекал и «цеплял» своих читателей. VISION должен быть амбициозным и вдохновляющим. Он не должен привязываться к сегодняшним возможностям фирмы, а напротив, как можно дальше отрываться от них. Это отрыв от текущей реальности, отрыв грандиозный и существенный, но осознанный и реалистичный.

ТЕМА 3. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



В предыдущей теме мы поговорили о том, как разрабатывать организационную философию: миссию, корпоративные ценности и стратегическое видение. Далее, исходя из VISION, мы должны «прокачать» бизнес-модель нашей компании. Что значит «прокачать»? Это значит, разложить ее на «молекулы и атомы», изучить под микроскопом и понять, как мы работаем, и как нам следует работать дальше. Другими словами, практически на данном этапе важно построить сначала *текущую* бизнес-модель («как есть»), чтобы затем на этапе стратегического планирования разработать *целевую* бизнес-модель («как надо»), включающую стратегические и/или тактические изменения в ближайшие 1-3-5 лет, и приближающие нас к образу желаемого будущего организации с учетом всех факторов и тенденций ужасной и неопределенной внешней среды. Стратегическое видение у нас уже есть. И чтобы разработать стратегию движения в данном направлении необходимо зафиксировать т.н. "точку А". Это и есть наша бизнес-модель. Но что это такое? Давайте разберемся.

Урок 25. Что такое бизнес-модель?

Бизнес-модель – это модель бизнеса, описание его устройства и функционирования.

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

Бизнес-модель отражает логику действий компании, направленных на получение прибыли.



Партнеры и поставщики Кто помогает снизить издержки? Кто предоставляет ресурсы? Кто помогает в развитии? Кто помогает в продвижении? Кто помогает в обслуживании?	Виды деятельности Какие виды деятельности приносят прибыль? Какие виды деятельности приносят убыток? Какие виды деятельности приносят безубыток? Какие виды деятельности приносят прибыль в долгосрочной перспективе?	Ценностное предложение Какие ценности предоставляет компания? Какие ценности предоставляет конкурент? Какие ценности предоставляет рынок? Какие ценности предоставляет общество?	Взаимодействие с клиентами Какие каналы взаимодействия с клиентами? Какие каналы взаимодействия с конкурентами? Какие каналы взаимодействия с рынком? Какие каналы взаимодействия с обществом?	Целевые группы клиентов Какие группы клиентов являются целевыми? Какие группы клиентов являются конкурентными? Какие группы клиентов являются рыночными? Какие группы клиентов являются общественными?
Структура расходов Какие расходы являются основными? Какие расходы являются вторичными? Какие расходы являются третичными? Какие расходы являются четвертными?	Структура доходов Какие доходы являются основными? Какие доходы являются вторичными? Какие доходы являются третичными? Какие доходы являются четвертными?			

Бизнес-модель показывает устройство нашего бизнеса и отражает логику действий организации для получения прибыли. Наша бизнес-модель — это картинка того, как мы работаем и зарабатываем деньги. Это своеобразный «каркас», в пределах которого протекают процессы управления организацией. Можно очень эффективно управлять компанией в рамках неудачной бизнес-модели. Результата не будет. А бывает и так, что даже без какого-либо разумного управления, компания имеет бешеную прибыль. Почему? За счет успешной бизнес-модели.

Построение бизнес-модели — отправная точка и для разработки стратегии. Честно построив бизнес-модель своей компании «как есть», а не «как хочется», мы видим свой бизнес как «на ладони», понимаем, что у нас есть, а чего нет, и часто приходим к выводу, что дальше так жить нельзя. *Осознание* — двигатель прогресса! Только осознав этот мир, мы можем изменить его к лучшему. И это верно для всего, в том числе, для мира людей, организаций и бизнеса. Поэтому и размышления о стратегии также следует начинать с рефлексии по поводу существующей бизнес-модели организации.

Бизнес-модель описывает ключевые элементы реальной бизнес-системы и связи между ними: целевые группы клиентов, взаимодействие с клиентами, каналы сбыта, ценностное предложение, виды деятельности, ключевые ресурсы, партнеры и поставщики, структура доходов и расходов.

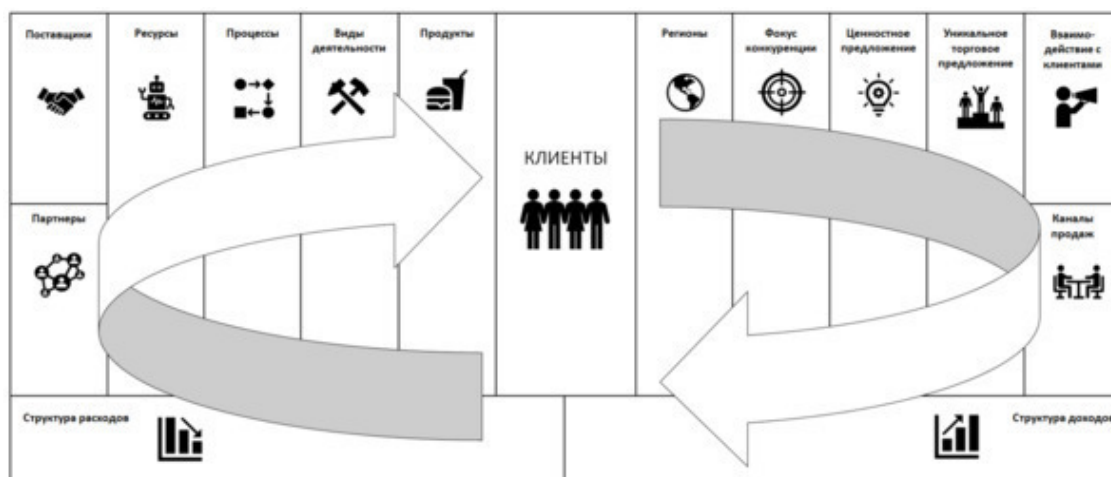
Партнеры и поставщики Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ресурсы мы получаем от партнеров и поставщиков?	Виды деятельности В каких ключевых процессах создаются ценностные предложения для клиентов?	Ценностное предложение Какие ценности мы предлагаем потребителям? Какие проблемы помогаем решить? Какие выгоды создаем? Какие потребности удовлетворяем?	Взаимодействие с клиентами Как мы привлекаем и удерживаем клиентов? Как мы с ними работаем и взаимодействуем?	Целевые группы клиентов Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны? Где они находятся?
Структура расходов Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие виды деятельности и ресурсы требуют наибольших затрат?	Ключевые ресурсы Какие ключевые ресурсы важны и необходимы для нашего бизнеса?		Каналы сбыта Какие каналы сбыта желательны для наших клиентов? Как мы с ними взаимодействуем? Какие из них наиболее выгодны?	
	Структура доходов За что клиенты действительно готовы платить? За что и каким образом они платят в настоящее время? Как они бы предпочли платить?			

На практике удобно ответить на эти вопросы, заполнив *шаблон бизнес-модели*. Это лучше делать в управленческой команде, привлекая к обсуждению всех ключевых руководителей и специалистов компании. Такой шаблон был впервые предложен в известной книге А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей» [11], и он действительно служит весьма удобным инструментом для сбора и отображения идей участников обсуждения. Часто использовал его при работе со своими клиентами.

В дальнейшем при разработке целевой бизнес-модели крайне важно моделировать *взаимосвязи* между элементами разных блоков и при внесении изменения в любой из них проводить «веерные» изменения по всему шаблону. Ведь в жизни все взаимосвязано, а модель — это отражение жизни. Например, компания — дистрибутор высокотехнологичного медицинского оборудования, работающая по госконтрактам, решила открыть собственный сервис по ТО и ремонту данного оборудования и выйти на т.н. свободный рынок. Как следствие, в шаблоне бизнес-модели появился новый вид деятельности, автоматически потянувший за собой новые элементы в других блоках: новую группу клиентов (частные медицинские центры), новых партнеров, новые методы продвижения, каналы сбыта, ценностное предложение, структуру доходов и расходов.

Таким образом, в итоге мы должны получить **целевую бизнес-модель** компании как основу для совершенствования ее структуры и формулирования стратегических целей с последующим выходом на «должностной функционал» и систему KPI сотрудников.

Безусловно, сам шаблон бизнес-модели ни в коей мере не является инструментом планирования. Он служит лишь удобным средством для визуализации и фиксации стратегических или тактических решений, принятых руководителями с помощью интуиции, опыта, личных ценностей (что чаще всего и происходит на практике) или на основе известных методик (например, старого доброго SWOT-анализа и др.). Кроме того, как показывает опыт, наиболее точно и оперативно построить бизнес-модель компании помогает цифровой конструктор бизнес-модели.



Шаблон Canvas очень удобен и популярен во всем мире. Однако, вместе с тем, он существенно упрощает реальность и не всегда справляется с построением сложных бизнес-моделей. Это выражается, в частности, в том, что данный шаблон не позволяет отображать продуктовые категории и географию бизнеса, а также процесс разработки уникального торгового предложения, т.е. конкурентную стратегию компании для *разных* видов деятельности и целевых групп клиентов.

Чтобы преодолеть эти ограничения, мы можем использовать модифицированный шаблон бизнес-модели. Назовем его, например, **Canvas+**. Теперь с помощью нового шаблона мы получаем возможность отражать и корпоративную стратегию (виды деятельности — продукты — клиенты — регионы), и конкурентную стратегию (фокус конкуренции — ценностное предложение — уникальное торговое предложение) для *каждого* вида деятельности предприятия. Кроме того, новый шаблон сохраняет все преимущества и удобства Canvas. Для описания текущей бизнес-модели в соответствии с шаблоном Canvas+ надо заполнить 15 блоков:

1. *Виды деятельности.* Что мы делаем и чем занимаемся? В каких областях или направлениях мы работаем? На каких рынках конкурируем? Какой имеем бизнес-портфель?

2. *Продукты.* Какие продукты (продукцию или услуги) в рамках каждого вида деятельности мы производим и/или продаем? На какие продуктовые категории их можно разделить?

3. *Клиенты.* Кто наши целевые клиенты? Как мы сегментируем наши рынки? С какими клиентскими группами мы работаем? Как они используют наши продукты и в чем на самом деле нуждаются? Это центральный блок шаблона, так как точное знание целевых клиентских групп и понимание их потребностей обеспечивает успешность стратегии компании. Без этого все остальное теряет смысл.

4. *Регионы.* Какова география и масштаб нашего бизнеса? Где находятся наши клиенты или потребители? В каких регионах страны или за ее пределами мы сейчас работаем?

5. *Фокус конкуренции.* Что важно для удовлетворения потребностей наших клиентов? Какие ценности для них необходимо или желательно создавать? На что они обращают внимание при выборе поставщика? По каким критериям принимают решения о покупке?

6. *Ценностное предложение.* Какие ценности, входящие в фокус конкуренции, мы предлагаем нашим клиентам? Как и за счет чего мы помогаем удовлетворять их потребности?

7. *Уникальное торговое предложение.* Какие у нас конкурентные преимущества? В чем состоит наша уникальность? Что именно в нашем ценностном предложении создает маркетинговый или реальный контраст для потребителей? Что привлекает их внимание и стимулирует покупать у нас, а не у наших конкурентов?

8. *Взаимодействие с клиентами.* Как мы привлекаем и удерживаем наших клиентов? Как мы с ними взаимодействуем? Какие каналы коммуникации используем? Как передаем инфор-

манию о ценностном предложении и своих конкурентных преимуществах потенциальным и постоянным клиентам?

9. *Каналы продаж.* Каким образом мы продаем наши продукты? Какие используем каналы продаж? Какие из них являются собственными, а какие партнерскими* Как устроена наша система продаж? Где и как заключаются сделки?

10. *Процессы.* В каких процессах создаются ценности для клиентов и уникальное торговое предложение компании? Какие из этих процессов наиболее важны? Какие процессы обеспечивают деятельность организации? Как выглядит процессная структура компании? Что собой представляет наша внутренняя цепочка создания ценности?

11. *Ресурсы.* Какими ресурсами обладает наша организация? Какая у нас материальная инфраструктура? Какие нематериальные активы и технологии мы используем? Какие текущие активы закупаем у наших поставщиков? За счет чего финансируем свою деятельность? На какие группы можно разделить персонал нашей организации?

12. *Поставщики.* Кто обеспечивает нас ресурсами и услугами? У кого мы покупаем материальные и нематериальные активы, необходимые для производства наших продуктов и жизнедеятельности компании?

13. *Партнеры.* С кем еще мы взаимодействуем на рынке? Что представляет собой «экосистема» нашей организации? Кто помогает нам создавать ценностные предложения для клиентов?

14. *Структура доходов.* На чем мы зарабатываем? Каковы наши основные и дополнительные источники доходов? Как они образуются?

15. *Структура расходов.* На что мы тратим деньги? Какие имеем виды расходов? Как их можно классифицировать?

Честно ответив на эти вопросы и зафиксировав наши ответы на шаблоне CANVAS+, мы получаем описание текущей бизнес-модели как исходную точку для дальнейшего анализа и разработки стратегии компании.

Мы видим, что по сравнению с Canvas в шаблоне Canvas+ появились новые блоки: «Процессы», «Продукты», «Регионы», «Фокус конкуренции», «Уникальное торговое предложение», а блок «Партнеры и поставщики» мы разделили на две части, так как это все-таки немного разные группы стейкхолдеров (заинтересованных лиц). В таком виде шаблон бизнес-модели обладает гораздо большей *стратегической мощностью* и позволяет моделировать разнообразные стратегические альтернативы.

Более подробно процесс построения бизнес-модели описан в других моих книгах и, прежде всего, в книге по стратегии: *"Управление из будущего: Стратегическая логика для собственников бизнеса"*. При необходимости Вы можете к ней обратиться.

Урок 26. Формы бизнес-моделей



При разработке и оптимизации бизнес-модели очень важно понимать, какой бизнес в принципе вы хотите построить, какую ценность создавать для ваших клиентов, и на чем вы планируете зарабатывать. Здесь возможны разнообразные варианты, и чтобы разобраться во всем этом многообразии, полезно знать основные типы бизнес-моделей. Тогда вы сможете более точно и осознанно определить, где вы находитесь сейчас, и спланировать маршрут трансформации вашей компании.

Классификацию бизнес-моделей можно разработать по двум критериям: охвату транзакций и кастомизации предложений [6]. *Охват транзакций* — это масштаб или глубина взаимодействия с клиентами. *Кастомизация предложений* — уровень соответствия продуктов индивидуальным предпочтениям и требованиям клиентов. Получаем четыре формы:

1. **Бизнес-модель, ориентированная на продукт:** стандартные продукты и услуги, предлагаемые в большом объеме и многим клиентам. Например, строительство стандартных загородных домов по типовым проектам.

2. **Бизнес-модель, ориентированная на платформу:** объединяет большое количество независимых поставщиков и покупателей стандартных продуктов и услуг. Например, создание маркетплейса, объединяющего большое количество потенциальных покупателей недвижимости и строительных компаний, предлагающих стандартные загородные дома по типовым проектам.

3. **Бизнес-модель, ориентированная на проект:** индивидуальные предложения продуктов или услуг, которые, как правило, разрабатываются при активном участии клиентов. Например, строительство загородных домов по индивидуальным проектам клиентов.

4. **Бизнес-модель, ориентированная на решение:** индивидуальные комплексные решения для клиентов, включающие широкий ассортимент продуктов и услуг («принцип одного окна»). Например, предоставление всего комплекса услуг, связанных с дизайном и благоустройством территории, интерьером помещений, покупкой мебели и т. д.

Если вы определили свой «квадрат», где вы находитесь сейчас, вы можете продумать план трансформации бизнес-модели или по вертикали (в южном или северном направлении), или по горизонтали (в восточном или западном направлении), или даже по диагонали (например, на северо-восток и т.д.).

Конечно, возможны *смешанные бизнес-модели*, включающие в себя элементы некоторых или даже всех четырех типов. Но это очень сложно и рискованно. При необдуманном усложнении бизнес-модели ваша компания может просто «порваться» изнутри. Поэтому выберете свою базовую форму и при необходимости постепенно ее усложняйте, но не увлекайтесь. Сила в простоте.

ТЕМА 4. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ



Если мы осознали, построили и описали бизнес-модель нашей компании, самое время подумать о ее стратегии и стратегических целях, ибо текущая бизнес-модель описывает лишь способ ведения бизнеса в настоящем и служит исходным пунктом для движения вперед, но не отвечает на вопросы стратегического управления. Для этого необходимо вырваться из текущей реальности и попытаться проложить путь в будущее, исходя из стратегического видения организации.

В этой теме мы очень кратко рассмотрим понятие и содержание стратегии компании, технологию управления по целям, как инструмент реализации стратегии, и в частности, методику формулирования стратегических целей и построения стратегической карты организации с последующей «оцифровкой» и каскадированием целей до уровня подразделений и сотрудников. Но стратегия сама себя не реализует. Для этого необходимо сформировать и управлять портфелем проектов по развития компании. Об этом мы также немного поговорим.

Урок 27. Что такое стратегия?



Мы с вами начали новую тему, посвященную разработке стратегии и целей компании.

Начнем с определения стратегии. Их очень много. Мне больше всего нравится следующее: **стратегия** — система долгосрочных целей и способов их достижения, обеспечивающих сохранение и развитие организации. Стратегия заставляет нас подумать о том, *что* важно или даже необходимо делать «сегодня», чтобы достичь успеха или хотя бы выжить «завтра». А успех или выживание возможны только за счет рынка, т.е. выявления, формирования и удовлетворения потребностей наших сегодняшних или будущих потребителей. Будем называть их для краткости клиентами. Стратегия начинается именно с выбора целевых клиентов и определения их потребностей, которые мы планируем удовлетворять. Это самое главное решение для любого бизнеса. Все остальное — следствия.

Можно ли жить и процветать без стратегии? Какое-то время да. Мы знаем немало бизнесов, которые «поймали ветер в паруса», оказавшись в нужном месте в нужное время, и некоторые из них до сих пор чувствуют себя прекрасно. Однако, интуиция и здравый смысл подсказывают, что бесконечно долго «успешный успех» продолжаться не может. Наличие стратегии, хотя бы в самом общем виде, повышает шансы организации на успех и выживание в этом сложном и переменчивом мире. Ведь стратегия — это система приоритетов в развитии организации. А как жить без приоритетов? Как принимать решения? Ведь наши ресурсы всегда ограничены и на все наши цели, желания, устремления и возможности их не хватит. Как говорится, «мы можем все, но не можем все сразу». Значит, требуется фокусировка на самом важном. А для этого нужны приоритеты. Поэтому стратегия в долгосрочной перспективе жизненно необходима, даже если сейчас у нас все хорошо и замечательно. Ведь, если мы не будем думать о нашем будущем сейчас, то будущее «подумает» о себе вместо нас и, возможно, уже без нас... Другое дело, что стратегия не должна быть «смирительной рубашкой», ограничивающей воз-

возможности компании. Она должна быть гибкой и чувствительной к изменениям на рынке и далеко за его пределами.

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.