

# Развитие предприятия.

## **Вступительное слово к электронной публикации.**

Книга «Развитие предприятия» выпущена издательством «Дело» в 2000 г. Все права на публикацию на русском языке на 5 лет принадлежат издательству.

Здесь представлена версия книги до корректуры (технические трудности переформатирования окончательного варианта), поэтому автор заранее просит извинения за опiski и опечатки, а также низкое качество перекодированных рисунков.

Содержательные замечания, вопросы и предложения просьба направлять по адресу [itbcons@cityline.ru](mailto:itbcons@cityline.ru)

Автор: Гончарук Валерий Анатольевич, консультант по маркетингу и управлению.

Сайт: <http://www.user.cityline.ru/~itbcons/>

E-mail: [itbcons@cityline.ru](mailto:itbcons@cityline.ru)

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ВЗГЛЯД НА СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС. ....</b>	<b>6</b>
Диссонанс теории и практики. ....	6
Два типа стратегий. ....	8
<i>Стратегия первоначального накопления капитала:</i> .....	8
<i>Стратегия долгосрочного присутствия:</i> .....	8
МЕНТАЛИТЕТ.....	9
КРИМИНАЛИЗАЦИЯ.....	11
СИТУАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА.....	13
ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	14
<b>ВЗГЛЯД НА СОВРЕМЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ. ....</b>	<b>16</b>
Типичных предприятий не бывает.....	16
Немного об управлении.....	17
Стиль руководителя.....	19
Организационные структуры: теория и практика.....	25
<b>ДЛЯ ЧЕГО МЕНЯТЬ. ....</b>	<b>33</b>
Локальные цели и системный подход.....	33
<i>Маркетинговое управление</i> .....	36
<i>Концепция наращивания потенциала</i> .....	38
<i>Другие идеи изменений</i> .....	42
Получение предварительной информации.....	43
<i>Использование профессиональных консультантов</i> .....	44
<i>Самостоятельный сбор информации</i> .....	46
<b>ЧТО МЕНЯТЬ.....</b>	<b>51</b>
Цели.....	51
СТРАТЕГИИ.....	55
<i>Ассортиментно–ценовые стратегии</i> .....	55
<i>«Конвейерные» и «эксклюзивные» стратегии</i> .....	58
<i>Товарно–рыночные стратегии</i> .....	60
ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЙ.....	61
<i>Кадровая политика</i> .....	62
<i>Конкуренция и сотрудничество</i> .....	69
<i>«Сборка» стратегий</i> .....	72
СТРУКТУРА И ТЕХНОЛОГИИ.....	74
<i>Принципы построения структуры</i> .....	74
<i>Централизация и децентрализация</i> .....	75
<i>Информация</i> .....	77
<i>Система планирования</i> .....	90
<i>Организация контроля</i> .....	94
<i>Построение автоматизированной системы управления (АСУ)</i> .....	98
<i>Системная постановка прямых продаж</i> .....	102
Определение клиента.....	104
Определение условий входа на рынок.....	105
База данных потенциальных клиентов.....	105
Деление территорий агентов.....	106
Функциональная организация прямых продаж.....	107
Принципы материального стимулирования.....	109
Рыночный эксперимент.....	111
Проблемы агентских продаж и пути их решения.....	112
МОТИВАЦИЯ И ПОВЕДЕНИЕ.....	113
<i>Мотивация</i> .....	113
Личные качества и система ценностей сотрудника.....	114
Материальное стимулирование.....	114
Отношение руководителя к персоналу.....	115
Содержание работы.....	115
Контроль.....	116
Корпоративная культура.....	116
Компенсационный пакет.....	116
Характеристики предприятия.....	116

---

<i>Система заработных плат</i> .....	117
<i>Когда и почему</i> надо пересматривать систему заработных плат? .....	117
<i>Для чего</i> пересматривать заработные платы? .....	117
Стратегия и приоритеты .....	117
Величина и структура вознаграждения .....	118
Проблемы перестройки заработных плат .....	125
<i>Корпоративная культура</i> .....	127
<b>КАК МЕНЯТЬ</b> .....	<b>130</b>
<i>Стратегии изменений</i> .....	130
Убеждение и принуждение .....	131
График внедрения .....	134
Контроль .....	135
<i>Практика внедрения</i> .....	137
Проектная технология .....	137
Реформирование отдельного участка .....	139
Ввод параллельной структуры .....	140
Обучение и консультирование .....	141
Другие подходы к внедрению .....	143
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>144</b>

## **Предисловие.**

Цель этой книги—познакомить читателя с основными решениями в области оптимизации и развития бизнеса.

При этом автор исходил из следующих предпосылок:

1. Практический интерес для руководителя представляют российские управленческие решения, применяемые в контексте реального дела.
2. Руководителю важно знать, что он может сделать сам для изменения ситуации.
3. Конкретные рекомендации будут полезнее теоретических обоснований.

Поэтому в книге нет публикуемых в каждом учебнике широко известных моделей, нет анализа и сопоставления сложных теорий. Все внимание уделено технологиям изменений, методам преодоления «узких мест», алгоритмам решения конкретных задач.

Материал, послуживший основой книги, наработывался автором в течение нескольких лет в консультационной практике и управленческой деятельности на высших руководящих постах коммерческих предприятий. Абсолютное большинство предлагаемых подходов апробировано в реальных условиях. Лишь незначительная часть заимствована из чужого опыта, о чем имеются соответствующие ссылки.

Книга состоит из двух вступительных и трех основных разделов.

В разделе «Взгляд на современный бизнес» приводится обзор особенностей российской ситуации, в которой приходится действовать руководителю.

В разделе «Взгляд на современное предприятие» уточняются отдельные вопросы управления и организации бизнеса.

Раздел «Для чего менять» посвящен разработке концепции изменений, способам сбора эксклюзивной информации.

В разделе «Что менять» рассматриваются вопросы оптимизации целей, стратегий, структуры и технологий предприятия, выстраиваются алгоритмы решения.

В разделе «Как менять» представлена стратегия и тактика внедрения изменений.

Книга написана, по возможности, простым языком, иллюстрирована схемами и живыми примерами.

Предназначена руководителям предприятий и подразделений, специалистам по организационному планированию, внутренним и внешним консультантам.

## Взгляд на современный бизнес.

### **Диссонанс теории и практики.**

Любой, кто серьезно занимается бизнесом, обязательно видит существенную разницу между теоретическими построениями учебников и пособий и реальной практикой ведения дел. Немногие руководители могут похвастаться, что удачно применили стандартную схему, и не у всех из них дела обстоят так хорошо, как они об этом говорят.

Среди причин диссонанса обычно называются следующие:

- теория представляет собой идеальные модели, обобщающие и систематизирующие основные факторы деятельности, но не учитывающие все факторы;
- теория всегда отстает от практики, поскольку основана на предыдущем опыте деятельности, а время меняет и технологии, и культуру, и политику;
- теории управления разработаны для западного развитого рынка и определенного экономического уровня, в основном для предприятий, прошедших уже этапы выживания и экстенсивного роста.

Современный российский бизнес сегодня имеет достаточно мало общего с «классическим», описанным в доступной у нас американской переводной литературе. «Их» учебники по менеджменту пестрят примерами, где начинающие предприниматели, угадав моду рынка или максимально учитывая запросы потребителей, за 3–5 лет создавали фирмы, входящие в первую тысячу самых процветающих корпораций мира. Если такие фирмы и существуют сегодня в России (за 7–8 лет перестройки), то они настолько глубоко находятся в тени, что о них неизвестно даже здесь, а не то, что в мире.

Под бизнесом в «классике» понимается, прежде всего, производство, на которое, в принципе, и должна бы опираться экономика. Есть производство и в России. Заводы, ориентированные при социализме на плановую экономику и выпускавшие в ту эпоху процентов на 50 неконкурентоспособную продукцию (благо, не с кем было конкурировать) и процентов на 45—продукцию оборонную, в современную эпоху извилистого продвижения к рынку потеряли все ориентиры и почти не приобрели возможностей. Исключением можно считать сырьевые отрасли, которые широко используют единственное конкурентное преимущество—демпинговые цены—для обработки зарубежных рынков. Причем и это относительное «процветание» обеспечивается задержкой далеко не высоких заработных плат и невыплатой налогов в бюджет.

Средний завод выглядит сегодня примерно таким образом: оборудование устаревшее, по большей части простаивает; часть складов и офисных помещений сдана; рабочих раз в 5–10 меньше, чем в «лучшие времена», основной контингент предпенсионного возраста; управленческий аппарат в 3–5 раз больше, чем несколько лет назад; ремонт, переоборудование и строительство новых цехов помнят только «старожилы»; завод должен бюджету и своим работникам.

Чтобы картина не была столь пессимистичной, опишем и завод из «высшей» категории: выпускается продукция, пользующаяся спросом у конечного потребителя, готового платить деньги (если есть); «заморожены» только некоторые цеха, предпринимаются попытки установки в ограниченных масштабах нового оборудования (разумеется, в кредит); зарплата и налоги выплачиваются почти регулярно; товарообмен идет, в основном, по бартеру, хотя есть и тенденция к сдвигу в сторону денежных расчетов.

Производство сегодня нельзя назвать главной частью российской экономики. Хотя перекачка сырья на запад и обеспечивает платежеспособность страны в закупке импорта, наиболее быстрыми темпами развивается у нас торговля и сфера услуг. Именно торговля,

используя стратегию вертикального роста (или, другими словами, все возможности снижения издержек и обеспечения надежности собственного бизнеса), берет под контроль производство вначале по схемам давальческого сырья, а затем и приобретением в собственность.

Теории и модели управления востребованы сегодня именно этой частью бизнеса, поскольку становится ясно, что только здравый смысл и опыт предыдущей деятельности не обеспечивают еще скорости продвижения, к знанию пройденных дорог неплохо бы добавить карту впередилежащей местности. Тут—то и наступает главное разочарование: оказывается, взять и просто применить «это» нельзя.

Здесь можно занять несколько позиций.

Во—первых, можно решить, что теории разработаны «там» и «для них» и поэтому практической пользы «здесь» принести не могут. Это простое решение. Но надо сказать, что «там» и «для них» применение теорий тоже не столь успешно, как это принято представлять. Если внимательно читать те же пособия и биографии ведущих менеджеров, видим, что на каждый положительный пример внедрения теоретических моделей в практику деятельности приходится, по крайней мере, несколько провалов, не менее эффективных. При всей разработанности теорий на западе, западные фирмы проваливаются с проектами на чужих и собственных рынках ничуть не реже российских, несмотря на обычно лучшую ресурсобеспеченность. «Законы» Мэрфи и Паркинсона появились на западе не случайно.

Во—вторых, можно решить, что теория—это декларация о благих намерениях ведения бизнеса, нечто вроде моральной установки «поступай так», в которую жизнь вносит суровые коррективы. Новички со свежим бизнес—образованием приходят в практику, начиненные теорией, максимализмом и универсальными рецептами, бросаются «лбом на стену» и после одной—двух перевязок останавливаются на «нормальном» уровне сложившихся взаимодействий. Однако именно им удается, хотя и крайне редко, «пробить стену» и вывести фирму на новые рубежи. (Обычно их задор на этом испаряется, и они сами готовы встать новой стеной против любых «теоретических» перемен).

В—третьих, можно подойти к делу с «прагматической» точки зрения и взять от теории только то, что понравилось. Гораздо легче лечить симптомы, чем проблемы (лечить, не вылечить), гораздо проще внедрять что приятно. Можно написать миссию фирмы и должностные инструкции для персонала, приобщившись к мировой практике, повесить все в рамочку и заняться, наконец, проблемой постоянного роста затрат и снижения доли рынка. Как показывает практика, такой подход чрезвычайно широко распространен. Атрибуты и ритуалы теоретических моделей можно встретить чуть ли не в каждой первой фирме, безразлично, отечественной или западной. Природа человека такова, что внешние признаки благополучия котируются у него часто выше, чем суть.

Можно описать еще несколько популярных решений, но лучше будет выразить свое мнение по вопросу взаимоотношений теории и практики в современном российском бизнесе. И начнем мы это с иллюстрации мнений «западных».

В марте 1998 года в конференции консультантов misc.business.consulting в Интернет разгорелась дискуссия о пользе опыта и образования, теории и практики. Стороны разделились на два больших лагеря: сторонников базового образования и приоритета теории, и сторонников практического опыта и здравого смысла. Первые взяли на вооружение известный в научной среде афоризм «Нет ничего практичнее хорошей теории», вторые—«закон» Букера (из сборника «Законов Мэрфи») «Даже маленькая практика стоит большой теории».

Первые вопрошали, не считают ли вторые рискованным сажать за руль человека, не знакомого с правилами дорожного движения. Вторые отвечали, что они не настолько

безрассудны, чтобы ехать с водителем, который знает только правила, но не разу не трогал машину с места.

Первые говорили, что не будь теории, практикам пришлось бы заново изобретать простые решения. Вторые отвечали, что теорию пишут практики, найдя эти решения опытным путем.

Приведя многочисленные доводы в поддержку своих позиций, стороны сошлись на полезности как теории, так и практики, доказав попутно простую истину, что в большинстве споров и спорить не о чем.

Итак, что можно сказать о теории и практике в российском бизнесе?

Теория полезна системностью подхода, многоаспектной проработкой моделей деятельности, учетом разнообразных существенных факторов. Системный подход—это фактически все, что может дать голая теория, но и это уже немало.

Практическую же пользу приносит внедрение теоретических положений с их адаптацией к культуре, менталитету, экономике, политике, обязательной привязкой к конкретной ситуации на конкретном предприятии.

### **Два типа стратегий.**

Из всего разнообразия стратегий российских предприятий на рынке можно выделить два типа, диаметрально противоположных по целям и основным методам реализации, и все же смыкающихся. Назовем их «Первоначальное накопление капитала» и «Стратегия долгосрочного присутствия». Трудно сказать, в каком процентном отношении разделились приверженцы этих стратегий, известно лишь, что и тех, и других достаточно много. Поскольку нас интересуют фундаментальные связи, попробуем рассмотреть крайние варианты этих стратегий.

#### **Стратегия первоначального накопления капитала:**

Нацелена на получение максимума прибыли «сегодня», причем почти любыми способами.

В арсенале наиболее действенных средств: доступ к бюджетным ресурсам в том или ином виде; манипуляции с НДС; реструктуризация долгов с «выкачиванием» ресурсов из промышленных предприятий; прямые неплатежи по обязательствам.

Вся «прибыль» переводится за границу и оседает в банках. Инвестиции в российскую экономику не предусмотрены, за исключением схем «купить–вычистить–продать».

#### **Стратегия долгосрочного присутствия:**

Нацелена на стабильный рост бизнеса в определенных направлениях или в определенном стиле.

В арсенале наиболее действенных средств: создание конкурентных преимуществ, неважно, каким способом; выполнение платежных обязательств.

Прибыль частично реинвестируется в собственный бизнес, частично (после краха ГКО) переводится за границу и оседает в банках.

(Стратегию продажи за рубеж всего, что можно продать, и по любым ценам мы не берем в расчет, т.к. она обусловлена понятной целью получения в будущем все большего количества свеженапечатанных рублей все за ту же долларовую сумму, и типична для всех фирм, которые в состоянии добраться до экспортных ресурсов).

Два крайних варианта рассмотренных стратегий выглядят практически несовместимыми, но только до определенного этапа реализации. В современной экономико–правовой ситуации стратегия первоначального накопления капитала вовсе не так быстро

исчерпывает внутренний рынок, как можно было предполагать. Обнаруживается, что вопреки «правовым» ожиданиям, привычный арсенал средств еще можно использовать, хотя и с меньшей эффективностью, а накопленный капитал достаточен для действительно масштабного дела (например, покупки рентабельного завода). Здесь и происходит переориентация на долгосрочные цели, которую вынужденно поддерживает участие накопленного капитала в «производственном» бизнесе. Вдруг возникает необходимость в упорядоченном и эффективном управлении крупным предприятием. Практически, фирма оказывается на этапе начала реализации стратегии долгосрочного присутствия, с капиталом, но без опыта работы на рынке и с отрицательной репутацией.

Если проследить, куда выводит вторая стратегия, можно отметить момент кризиса 98 года, когда крупные фирмы данного толка были поставлены перед дилеммой: сохранить репутацию или деньги. Сбереечь то и другое было невозможно, т.к. на относительно развитом рынке дебиторская задолженность исчислялась в рублях со сроками платежа в 2–3 месяца, а кредиторская—в долларах. Мелкие фирмы вообще не имели такой дилеммы, т.к. расплатиться при изменении курса в три раза за три месяца для них не представлялось возможным. (Здесь не берутся в расчет посреднические операции, в которых задействовано едва ли не большинство мелких фирм. В этих операциях валюта дебиторской и кредиторской задолженности если и не совпадает, то лишь по халатности руководителей). Ту часть фирм, которая выбрала деньги, можно считать примкнувшей к стратегии накопления капитала. Остальные оказались на изменившемся рынке с девальвированным опытом и прочной репутацией, но без денег.

Представленная картина, возможно, неприглядна. В таком случае можно сформулировать другими словами. В современном российском бизнесе присутствует два основных типа стратегий—ориентированных на накопление капитала, и ориентированных на долгосрочное присутствие на рынке. Для обоих типов на разных этапах их реализации становятся актуальными вопросы управления сложной структурой и эффективной обработки рынка—вопросы внедрения изменений.

### ***Менталитет.***

Российский менталитет приобрел статус универсальной оправдательной причины неудач внедрения «правильных» теорий. Ему действительно нельзя отказать в праве считаться важнейшим фактором бизнеса. Однако это не такой изменчивый фактор, как, например, потребительский рынок или налогооблагаемая база. Менталитет формируется годами, ошибиться в его учете возможно, но для этого его надо просто игнорировать.

Какие же особенности российского менталитета можно считать существенными для бизнеса?

В одном вопросе мы, вероятно, ближе к азиатам, чем к европейцам. Клановость и родственные связи у нас преобладают в делах над соображениями эффективности и целесообразности. Большинство руководителей скорее готовы взять на работу, например, менеджером по рекламе, брата жены шофера, обслуживающего фирму, чем человека с улицы, который «ничем себя не зарекомендовал и неизвестно, что собой представляет». Логичное обоснование, разумеется, есть: за вновь принятого человека в каком-то смысле отвечает работающий в фирме родственник. Тот момент, что профессиональные качества кандидата тоже могут быть важны для планируемой работы, отходит на второй план.

Другая особенность—повальная тенденция считать прибыль сначала в чужом кармане, а потом в своем. Трудно сказать, сколько обоюдовыгодных сделок расстраивается по этой причине. Даже если других вариантов нет и не будет, одна договаривающаяся сторона может, например, не продать, только потому, что другая на этом «слишком много заработает». Есть довольно злая иллюстрация из категории «народной мудрости», гротескно отражающая ту же особенность: говорят, что если у европейца сосед построил

дачу—он будет работать больше, чтобы построить такую же; если у нашего человека—он ее спалит.

Менталитет формируется годами, и у нас эти годы пришлось на эпоху двойных стандартов российского социализма. Громкие декларации и «правильные» заявленные цели благополучно сочетались с вполне жизненной практикой, делалось, в сущности, то, что можно было делать, а оформлялось, как того требовала общественная мораль. За эти годы мы потеряли (если она когда нибудь была) свободную инициативу и ориентацию на собственные силы. Гениальный политолог 15 века Никколо Макиавелли писал, что для государств, поработанных с самого начала, свобода почти невозможна, т.к. они просто не умеют быть свободными. Применительно к нашей ситуации можно сказать, что внутренняя свобода для нас труднодостижима, т.к. почти всю сознательную жизнь «среднего» поколения она подавлялась жизненными обстоятельствами.

В бизнесе этот фактор находит прямое отражение: в большинстве фирм, где владельцы управляют через исполнительных директоров, первые не готовы дать, а вторые не могут взять на себя ответственность даже за оперативные решения.

Иначе обстоит дело с молодым поколением. Его сознательная жизнь пришлась на эпоху переосмысления ценностей и ломки старых поведенческих алгоритмов. С одной стороны, основные императивы уже заданы родителями, с другой—ситуация открывает массу возможностей, для которых нет аппарата оценки. В поисках новых ориентиров происходит обращение к западной культуре, благо, Голливуд всегда рад предоставить «наглядные пособия». Как всегда в таких случаях, первой усваивается атрибутика, а не суть. Легко принимается, что быть богатым—хорошо, но остается за кадром, что для этого надо работать. Формируется стереотип, как должен выглядеть и вести себя богатый человек, но упускается из виду, что демонстративное поведение характерно как раз для стремящихся к богатству, а не достигших его. Тот факт, что 75% американских миллионеров заработали состояние ценой 20–30 лет труда по 12 часов в сутки без выходных, по меньшей мере, не вдохновляет, а потому игнорируется.

В результате мы имеем молодежь, ориентированную на быстрый успех, который измеряется в затратах на предметы роскоши. Если это владельцы предприятий, то первые свободные суммы они инвестируют не в развитие бизнеса, а в обстановку кабинета, если это наемные работники, то первое, что они делают, вступая в бизнес,—оценивают перспективу стремительного карьерного роста в фирме.

Отдельного рассмотрения заслуживает социальная этика бизнеса, которая определяется как ценностями и мировоззрением высшего руководства, так и современной экономической ситуацией. На западе относительно распространены идеи социально ответственного предпринимательства и социально этичного маркетинга. Считается, что организация должна достигать своих целей таким образом, чтобы это шло на пользу обществу. В российском бизнесе высокие идеи не получили заметного распространения. С одной стороны, основная масса предприятий еще не может позволить себе роскошь отвлечься от собственного выживания. С другой,—из полутора десятков категорий ценностей у нас доминируют накопление богатства, власть, признание. Однако привычка к двойной морали в данном случае явно служит общественной пользе: успех и достаток требуют демонстрации определенного стиля поведения, и то, что предприниматели не сделали бы из убеждения, они делают ради имиджа. Благотворительностью мы обязаны скорее PR–кампаниям, чем высокой морали, и это явно видно по результатам: детскому дому в Москве гораздо проще получить в подарок компьютеры, чем в Великих Луках хотя бы продукты. Последний вариант «тянет» на заметку в местной газете, тогда как первый можно «обставить» центральным телевидением.

Перспективы развития социально этичной практики можно оценить как удовлетворительные, если учесть, что она обоснована и чисто прагматическими целями.

Пользование богатством в этой стране, нормальная жизнь детей и внуков предусматривают и развитие самой страны (хотя бы для того, чтобы голодный сосед не спалил дачу).

### **Криминализация**

Если понимать под криминальным деянием организации любое, нарушающее закон, то российский бизнес криминализован сверху донизу. Вряд ли найдется предприятие, которое хотя бы раз в своей деятельности не превысило разрешенную сумму выплат наличными, не задержало на работе сотрудника без дополнительной оплаты, не отнесло бы, наконец, затраты на покупку халата уборщику на себестоимость (по «Положению о составе затрат...» в себестоимость входит только халат уборщицы, уборщик может купить его из прибыли).

Если признать криминальными деяния, нарушающие только некоторые законы, то неплохо бы иметь кодекс, разъясняющий, какие именно законы можно нарушать и каким образом.

Чтобы не доводить рассуждения до абсурда, следует признать, что общество и бизнес живут по определенным правилам, сложившимся из практики предыдущей деятельности и имеющим весьма отдаленное отношение к законам (как и персонал фирм работает далеко не по должностным инструкциям). И правила эти обусловлены в большей степени необходимостью, чем чьим-то желанием.

Явление под название бартер относится как раз к разряду таких правил. С ним знаком и зарубежный менеджмент, мало того, считает его полезной практикой, достойной подражания. Правда, имеется в виду масштаб его использования на уровне юрист—ресторатор (первый дает консультации со скидкой, а второй кормит по себестоимости). У нас же бартер вырос как компенсация неплатежей и благополучно развился до параллельного рынка, охватив все производство.

Одно из основных достоинств бартера—обеспечение непрерывности поставок. Завод может остаться совершенно без средств, задолжать в бюджет, и все же он не остановится, пока может получить сырье за отгруженную продукцию. Деньги в бартерной операции могут не играть никакой роли. Если все банки закроются—для торговых организаций это смерть, а производство будет жить, поскольку доля бартера в движении его активов может достигать 98% (цифра из реального баланса).

Особенность бартера—в «виртуальности» цен на отгружаемую продукцию. Обычно здесь нет прямой связи с «денежной» ценой. Бартерная «виртуальная» может быть как ниже, так и выше рыночной денежной. При исследовании, например, рынка линолеума в России, выяснилось, что отечественный линолеум уступает импортным аналогам по качеству и цене, но, тем не менее, вполне конкурентоспособен. Дело в том, что основной потребитель линолеума—строительные организации, которые приобретают его по бартеру. И зарубежные конкуренты могут сколь угодно биться за маленькую нишу частного потребителя, но никакое качество и скидки не дадут им выйти на широкий рынок, пока они не начнут принимать в уплату кирпич. (Возможно, к положительным качествам бартера стоит причислить еще и защиту отечественного производителя?). Реально в России существует два рынка: товарно-денежный и товарно-товарный, причем последний значительно объемнее.

«Виртуальность» цен приводит, по логике вещей, к двум следствиям. Во-первых, за эскалацию стоимости бартерной продукции в конце концов кто-то должен платить. Если продавать по завышенной «кирпичной» цене линолеум, то дорогой кирпич тоже кто-то должен купить, и вряд ли он купит за деньги. Частично проблему решает конечный потребитель, покупая, допустим, квартиру, построенную из «бартерного» кирпича. А если

вспомнить, что те же квартиры (и многое другое) может быть предложено в зачет в бюджет, проблема решается полностью.

Во-вторых, при «виртуальных» ценах возможен только «виртуальный» учет. Бухгалтерский баланс и в «денежных» случаях в большинстве фирм ближе к искусству художника, чем фотографа, а уж не получить в нем нужных цифр при учете многозвенных бартерных цепочек—для этого нужен гениальный бухгалтер.

Еще одно полукриминальное явление—взятки. Полукриминальное потому, что способов дать взятку, не нарушая буквы закона, едва ли не больше, чем незаконных. Если ими мало пользуются—так только из нежелания платить налоги с «премиальных» сумм.

Взятки широко распространены во всем мире (не надо думать, что мы и здесь первые), но цивилизованные страны стараются использовать их вне пределов своих территорий. В Германии, Англии и Франции взятки, вручаемые в другой стране, вычитаются из налогооблагаемых сумм<sup>1</sup>. В США такой же статус имеют суммы, выплаченные за рубежом государственным чиновникам «для ускорения административных действий». В стране-получателе взятка может быть оформлена, например, в виде гонорара за книгу, а единственное неудобство состоит в необходимости уплаты подоходного налога. Учитывая, что западные партнеры с размахом действуют на российском рынке, можно, с одной стороны, порадоваться резервному источнику благосостояния наших граждан, а с другой, привести наши законы в соответствие международным нормам и легализовать дачу взятки за рубежом с вычетом ее из налогооблагаемой базы.

На внутреннем рынке взятки не столь полезны для экономики, но остаются достаточно привлекательными для предпринимателя. Хотя во многих случаях преимущества, предоставляемые ими, иллюзорны. Если вернуться к рассмотренным нами двум типам стратегий, то взятка—инструмент первоначального накопления капитала, но никак не долгосрочного присутствия на рынке. Хотя во многих областях продвижение товаров с помощью взяток давно стало нормой, в других (например, розничной торговле) они практически не применяются. Можно представить, что качество продукции, низкая цена или быстрая доставка в некотором роде тоже взятка потребителю, которая работает лучше «традиционной». Резонно предположить, что при развитии реальных рыночных отношений взятки будут «вымываться» из потребительского сектора и сосредотачиваться в государственном.

Самая яркая иллюстрация жизни по правилам, отличным от законов,—массовая неуплата налогов в российский бюджет. Разработку нового налогового законодательства и воплощение его в жизнь можно считать почти аналогом внедрения изменений в крупной компании. Что-то не работает, что-то дает неожиданный побочный эффект. Воздействие производится экономическими, силовыми методами, пропагандой и вовлечением заинтересованных сторон. Как и в крупной фирме, результат определяется не столько качеством первоначальной разработки, сколько последующим внедрением и корректировкой. (Здесь аналогия кончается, т.к. корректировка в законодательной схеме—несколько более сложный процесс, чем в большинстве фирм).

Если отвлечься от экономической стороны неуплаты налогов (о ней можно сказать, в основном, что неуплата более характерна для стратегии накопления капитала, чем долгосрочного присутствия), то интересен человеческий аспект этой проблемы. Обширная категория участников российского бизнеса несет криминальный риск, не являясь предпринимателями. Финдиректора, главные бухгалтеры, исполнительные директора фирм по «долгу службы» нарушают закон, ставят себя в принципиально уязвимое положение. Эта особенность (равно как и вынужденная «непрозрачность» бюджета,

---

<sup>1</sup> М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», Москва, «Дело», 1997 г.

развитость бартерного рынка, и т.д.) должна быть учтена при внедрении классических теоретических моделей.

### **Ситуация экономического кризиса.**

Августовский кризис 98 года можно считать самым заметным событием в истории развития отечественного предпринимательства. Общее отношение к нему практически во всех фирмах можно выразить одним ностальгическим вздохом: «как хорошо все развивалось до кризиса...». В большей степени пострадали предприятия, ориентированные на стратегию долгосрочного присутствия. Для них ситуация изменилась кардинальным образом: выплаты по кредитам зарубежным партнерам приобрели дополнительный вес, а долги российских потребителей обесценились. Для фирм стратегии первоначального накопления капитала принципиальных изменений не произошло, поскольку и раньше они пользовались изменчивой ситуацией для разовых высокоприбыльных операций. Кризис стал всего лишь очередным изменением.

Первое прямое следствие кризиса—резкое падение платежеспособности населения и предприятий, «схлопывание» рынков. Сильнее всего оно ударило по фирмам с неэффективной структурой затрат. Если раньше можно было содержать десяток управленцев на три человека торгового персонала, то сегодня это стало непозволительной роскошью. Большинство организационных структур предприятий неоптимальны, но могли оставаться (и оставались) неизменными в условиях обеспечения минимальной прибыльности. При стабильном рынке сохранение «статуса кво»—приемлемая стратегия, но сегодня мало кто из ее вчерашних сторонников сможет привести аргументы «за».

Изменение рынков обесценило и прежний опыт предпринимателей в области рыночных технологий. Кризис существенно проредил средний класс, скорректировавший свои ценовые предпочтения, изменил соотношение цена/качество в пользу российской продукции против импортной, сдвинул баланс цен между экспортным и «чисто внутренним» сырьем. Маркетинговые стратегии в большинстве фирм были продолжением сложившейся практики, а все, что касалось поведения на рынке, было «и так известно» руководителям и не подлежало проработке. Когда такая необходимость возникла, предпринимателям пришлось решать непростую задачу ориентации в новом экономическом пространстве.

С «глобальной» точки зрения, кризис 98 года может оказаться полезным для экономики страны. Относительная стабильность предыдущего периода была куплена не только привычной перекачкой ресурсов, но и растущей долговой пирамидой, за которую когда-то все равно пришлось бы платить. В общем «стоне» предпринимателей отсутствуют голоса производителей, работающих без «импортных добавок». Необходимость и неизбежность перемен давно была ясна почти каждому «на теоретическом уровне», поэтому приняты они без особого удивления. Другое дело, что изменения, пусть и осуществляемые из самых благих намерений, вовсе не обязательно достигают позитивного результата. Это хорошо известно практикам, и увековечено теоретиками в сентенции «благими намерениями вымощен путь в ад».

Назвать кризис однозначно полезным или вредным для института предпринимательства также нельзя. Можно представить его «очищающей волной», смывшей с рынка неэффективные загнивающие структуры, но, если вспомнить, что фирмы «долгосрочного присутствия» пострадали первыми, эту волну иначе как «цунами» не назовешь. Отрицательные последствия кризиса большинство фирм уже ощутили «на собственной шкуре», поэтому здесь имеет смысл остановиться на некоторых его положительных моментах:

Из любой ситуации, в том числе кризисной, можно и нужно извлекать пользу. В условиях «кризисной» переделки рынков при наличии адекватной стратегии возможно

значительное увеличение доли рынка организации. Да, действительно, привычные рыночные технологии могут стать (и становятся) неэффективными. Действительно, меняются приоритетные задачи организаций. Но эта ситуация является общей для всех, а значит, та фирма, которая раньше других отреагировала на изменения, выстроила стратегию и реализует ее,—та фирма получает рыночное преимущество, позволяющее не только удержать «докризисные» позиции, но и упрочить их.

В условиях «эволюционного» изменения рынка в крупных организациях существенную проблему представляет внедрение новых технологий. Принятие нововведений субъективно увеличивает риск персонала, нарушает привычный уклад, негативно влияет на зарплаты (эффективная технология—больше прибыли с меньшими издержками). В условиях кризиса привычный уклад все равно невозможно сохранить, необходимость изменений осознана, рыночная информация востребована. Имеются все предпосылки для результативного внедрения, в том числе достаточная мотивация персонала к освоению новых видов работ и готовность пойти на пересмотр системы заработных плат (т.к. альтернатива еще более неприятна). Сроки внедрения сокращаются.

Следует отметить еще один аспект кризисной ситуации:

Не бывает «плохих времен» для вновь создающегося предприятия. Можно начать на стабильном рынке с миллионным капиталом и обанкротиться, а можно открыться в кризис и победить. Кризис, с его многообразием неудовлетворенных потребностей и изменчивых ситуаций, предоставляет предпринимателю лучшие шансы, чем застой.

### ***Тенденции и перспективы.***

В условиях послекризисных изменений (если считать, что пик кризиса уже прошел) достаточно трудно говорить о каких-то устоявшихся тенденциях в бизнесе «вообще». Полезнее рассмотреть потребности, которые рано или поздно будут удовлетворены, поскольку объективно существуют.

На уровне бизнеса в целом можно выделить потребность в «единых правилах игры» для предпринимателей и государства. В исследованиях 97 года, проведенных по заказу крупной финансовой структуры (консультанты О.Дудченко, А.Мытиль), при опросе руководителей малого и среднего бизнеса эта тема не раз поднималась респондентами. Суть высказываний такова, что предпринимателям для успешного развития дела весьма желательна нормальная практика исполнения нормальных законов, на что, впрочем, в то время никто особо не надеялся. Другое отражение той же потребности можно усмотреть в «реверансах» в прессе в сторону «цивилизованного» рынка.

По поводу «нормы» взаимоотношений между бизнесом и государством можно сказать следующее:

Наивным было бы считать, что нормы, прописанные одной стороной, могут вполне удовлетворить другую, при любом качестве проработки вопроса. Исполняемые общие «правила игры» могут появиться либо в результате согласия общества, объединенного всеми признанной целью (что утопично), либо в результате взаимоприемлемых постепенных изменений в практике деятельности и законодательстве, принятие которых зависит как от баланса сил в обществе, так и от экономической целесообразности отдельных решений. В любом случае формирование «правил игры» требует времени. «Норма» отличается от декларации о намерениях тем, что ее исполнение уже успело войти в традицию. С этой точки зрения, для бизнеса более конструктивна политика формирования норм практикой, чем ожидания «нормального» рынка.

Другая потребность общенационального масштаба—подъем отечественного производителя. Эта потребность абсолютно очевидна и не нуждается в аргументации в защиту. Единственная проблема—когда и как. И пять лет назад находились

предприниматели, которые ставили на этот шанс, но впоследствии либо прогорели, либо скорректировали цели. Тенденцию роста отечественного производства можно смело предсказывать, если не акцентироваться на сроках.

Если говорить о перспективных тенденциях, обеспеченных неясными на сегодня потребностями, то нельзя не упомянуть развитие технологий, на которых может держаться конкурентоспособное производство. Отечественная наука находится на грани уничтожения, «семенной фонд» съеден, но будет восстановлен в той или иной форме при подъеме экономики.

В области краткосрочных частных тенденций можно констатировать, что рынок развивается в полном согласии с классической теорией: первым осваивается «легкий» бизнес, требующий минимума вложений и имеющий высокую норму прибыли, затем выжившие утверждаются в «трудном» ресурсоемком секторе. Быстрее всего изменяются новые для страны виды бизнеса. Так, например, изменился выездной туризм: имея вначале до 40–50% наценки на затраты, он за какой-нибудь год упал до 10–20%. Фирмы, занимавшиеся дешевым сектором (шоп-турами), какое-то время «отбивали» еще дополнительную прибыль на перевозке и растаможивании багажа. Далее конкуренция еще ужесточилась, что привело к необходимости резкого сокращения затрат и поиска новых целей.

Момент кризиса ускорил выдвигание на рынок производителей товаров, предназначенных для конечного потребителя. Все чаще заводы предпочитают обходиться без посредников, развивая систему региональных складов и занимая нишу оптовой торговли. Естественный сдерживающий фактор этой экспансии—требование широты ассортимента, которое производители не могут выполнить, оставаясь только производителями. Конкурентный ассортимент предусматривает закупку у нескольких поставщиков, что под силу скорее специализированной торговой фирме.

Тенденция образования холдингов по принципу «узких мест», похоже, сохраняется. Основой становится уникальное по оснащенности или местоположению предприятие в технологической цепочке от заготовки сырья до выпуска конечной продукции. Инициатором «холдингообразования» обычно становится торговое предприятие, имеющее гарантированный сбыт и приобретающее постепенно всю цепочку, начиная с «основы».

Неизвестно, насколько устойчивой можно считать тенденцию внутренней оптимизации предприятий, наметившуюся в условиях кризиса. Большинство фирм вынужденно пересматривают свою политику и стратегии. Как показывает практика, наиболее вероятно «замораживание» впоследствии измененных структур до новых масштабных или локальных кризисов.

## Взгляд на современное предприятие.

### *Типичных предприятий не бывает.*

Отнесение предприятий к различным типам—необходимая процедура теоретических исследований, но вещь неоднозначная с точки зрения практики. Создание стереотипа иногда способно навредить руководителю, заставляя его игнорировать некоторые факторы реальной ситуации и принимать на веру нечто несуществующее, что «должно быть» в силу принадлежности его предприятия к определенному типу фирм. Так и родитель, раз причислив ребенка к категории вундеркиндов, пытается обязательно обнаружить у него музыкальный слух и литературные таланты, хотя все, что тот умеет—отлично считать.

Если необходимо как-то обозначить свое предприятие в бизнесе, практичнее пользоваться самым широким определением, например, малый, средний или большой бизнес. «По умолчанию» эта величина определяется оборотом предприятия, а в российских условиях закрытости цифр—часто мнением владельца.

Могут применяться и другие критерии классификации, иногда несущие полезную практическую нагрузку:

Есть определенный смысл в причислении предприятия к большому бизнесу, если его цели предусматривают захват значительной доли рынка в отрасли. Известно, что фирмы, выросшие в гигантские корпорации, по большей части задумывались таковыми еще при открытии. И наоборот, предприятие, созданное с ограниченными целями, скорее всего, будет малым, хотя, быть может, уникальным по качеству продукции и высокоприбыльным. Осознание себя «большим» задает ориентиры, что способствует достижению поставленных целей.

Количество работающих на предприятии с ежемесячным оборотом в \$1 млн. может варьироваться, например, от 12 до 170 человек. (Обе цифры «списаны с натуры»: в первом случае средняя наценка на продукцию составляла 10%, и отпуск производился вагонными партиями, во втором—наценка 25%, и 30–40 покупателей на один вагон). Первое предприятие логично причислить к малому, чуть ли не семейному бизнесу, второе может претендовать на место в среднем. Ключевой фактор здесь—сложность технологий. Малое предприятие еще может себе позволить неформальный статус руководителей и стихийно сложившуюся структуру, среднее же должно уделить внимание целевой проработке иерархии.

О системе управления интересно мнение некоторых зарубежных консультантов: «... малым является такое предприятие, в котором административное и оперативное руководство находятся в руках одного или двух людей, принимающих важные решения»<sup>2</sup>. Для целей внедрения изменений этот взгляд может быть весьма полезен, т.к. значительная часть проблем предприятия обостряется на стадии экстенсивного роста, когда управление уже не может вестись одним человеком и должно быть модифицировано делегированием значительной доли полномочий. Понимание, что предприятие остается малым, несмотря на большие цели, обороты и благоприятную рыночную ситуацию, помогает руководителю преодолеть внутренний барьер к делегированию.

Род деятельности в качестве критерия классификации может служить формированию нужного делового стиля и разработке имиджа. Например, юридическая контора может вести дела одной–двух корпораций, а может обслуживать население. В первом случае ей лучше сразу принять условности поведения в большом бизнесе (тот же стереотип), а во втором—технологии малого.

---

<sup>2</sup> «Управленческое консультирование» под ред. М.Кубра, Москва, «Интерэксперт», 1992,—т2

Организация представляет собой открытую систему, элементы которой взаимодействуют друг с другом и окружающей средой, систему настолько многофакторную, что любое скольнибудь сложное «типичное» решение в ней может служить только ориентиром, прототипом для внедрения. Типология (как и любой инструмент или методика) эффективна в зависимости от целей, для которых применяется. С точки зрения развития бизнеса и внедрения изменений полезнее считать каждое предприятие уникальным, и применять «типичные» решения с огромной осторожностью и готовностью их коррекции.

### **Немного об управлении.**

«Закон» Хеллера гласит: «первый миф науки управления состоит в том, что она существует». Как и во всякой сатире, доля истины в этом есть. Теория услужливо объясняет, что делать в данной ситуации, а практика чуть позже показывает, что именно так делать было нельзя.

Однозначно и достоверно известно, что управление необходимо любой организации, и что это—специфический вид деятельности, связанный с постоянным принятием решений. Большинство специалистов выделяют в управлении функции планирования, организации, мотивации и контроля, а также цель, формулированию и достижению которой служат эти функции. С различных сторон рассмотрены и описаны роли руководителя (лидер, предприниматель, координатор, распределитель ресурсов, стратег, и т.д.). Но наиболее полезным для практики определением, учитывающим главные аспекты управления, является, по-видимому, следующее: «цель управления—это выполнение реальной работы реальными людьми»<sup>3</sup>. Результат—и ничего больше—определяет качество управления.

Освоение управления происходит преимущественно на практике. Западным менеджерам в этом смысле проще: сменив еще в начале карьеры десяток фирм с развитыми системами управления, они могут перенимать работающие образцы для своего предприятия. Что немаловажно, не только менеджеры усваивают эти образцы, но и персонал имеет стереотип поведения в стандартных для него ситуациях. Чуть утрируя, можно сказать, что стереотипная команда включает в себя алгоритм своего выполнения.

У нас такие алгоритмы отсутствуют (та же проблема «правил игры»). Системы управления находятся в стадии развития, лучше даже сказать—эксперимента, полевых испытаний. Стереотип здесь—представление «как должно быть», что всегда проигрывает стереотипу «как есть». Из работающих образцов, которые успели стать алгоритмами, мы имеем только практику управления на государственном социалистическом предприятии. Что интересно, не только ветераны партхозактива склонны к этой практике, она воспроизводится и на предприятиях, где управляют молодые владельцы (хотя многие из них удивились бы, что используют социалистический образец). Старые, большинству работников известные модели взаимодействий много легче применить, т.к. в них присутствует общее понимание, что и как делать. Хорошая иллюстрация—сокращение кадров на одном московском предприятии с численностью около 200 человек:

Владелец (30 лет, никогда не работавший на госпредприятиях) издает приказ о сокращении 10% состава. Приказ спускается «совету директоров», который двигает его начальникам отделов,—и все это время пропорция 10% сохраняется. Не важны цели и задачи подразделений, не интересен качественный состав персонала, безразличны даже суммы зарплат—10% приоритетны. В подразделениях сокращают самых низкооплачиваемых работников, обслуживающих рынок.

Но алгоритм отработан лишь наполовину, процесс идет дальше. Часть сокращенных «без отрыва от производства» оформляют на вновь открытые должности. По поводу остальных «наверх» предоставляются убедительные служебные записки, доказывающие

<sup>3</sup> «Управленческое консультирование» под ред. М.Кубра, Москва, «Интерэксперт», 1992,—т2

необходимость людей на работе. Через две недели практически весь состав вновь исполняет свои обязанности. Алгоритм отработан, цикл завершен. (Самые опытные «сокращенцы» подвергались этой процедуре 5 раз).

Если бы в этой фирме кто-то попытался провести целевое двухпроцентное сокращение, для большинства работников оно составило бы много более сложную проблему, поскольку неизвестно, как отрабатывается новый алгоритм. Старый же они не раз проходили в социалистическом прошлом, он удобен к исполнению в силу однозначного понимания процедур взаимодействия.

Управление «по-советски» имело свои преимущества (например, долгосрочное планирование) и недостатки (неумение работать с рынком, приписки, и т.д.). Можно предполагать, что у российских малых предприятий чуть лучше, чем у западных коллег, обстоят дела с планами и чуть хуже—с «ориентацией на местности». Но сегодня предприятиям нужны новые системы управления (продукт долгого и трудного эволюционного развития), а значит, практически каждый выступает первопроходцем, адаптируя западное или изобретая свое. Продолжая аналогию, можно предсказать, что успех (за исключением, возможно, славы первооткрывателей) достанется не им, а наиболее активным их последователям, которые избегут ненужных ошибок, совершив только необходимые.

Среди наиболее востребованных и наименее отработанных на сегодня систем можно назвать корпоративное управление (как совладение предприятиями через акционирование) и управление совместное (партнерство, вовлечение персонала):

- Во-первых, некоторая часть предприятий создается с самого начала несколькими единомышленниками, которые поровну участвуют в управлении и прибыли. По мере развития фирмы это равное участие вызывает все большие затруднения, поскольку способности партнеров различны, фирма требует создания жесткой иерархической структуры, партнеры не могут организовать без ущерба для дела равный труд и не готовы делиться поровну за разный.
- Во-вторых, по мере развития фирмы возникают варианты слияния и покупки части других предприятий, вновь созданным конгломератом надо управлять, и делать это «самодержавно» уже невозможно.
- В третьих, участие персонала в управлении и совладении фирмой как перспективное направление развития принимается все большим количеством фирм. Сегодня здесь срабатывает экономическая подоплека: привлечь средства «изнутри», реализовав акции предприятия работникам, выгоднее и безопаснее, чем со стороны (правда, нужен «прозрачный» баланс). Кроме того, «в долю» иногда берут руководителей, «закрывающих» существенное направление бизнеса или разделяющих риск.

Для совместного управления в социалистической практике нет образцов. Возможно, поэтому его построение столь проблематично. Многие руководители предпочитают отказываться от выгодных чисто экономически приобретений, не имея возможности установить полный контроль. Нередки случаи, когда владельцев контрольного пакета акций сопровождает на осмотр собственности подразделение ОМОН (иначе их просто не пустили бы на предприятие). Но даже и здесь проблема скорее в системе управления, чем в экономико-правовой ситуации. Что касается партнерства и вовлечения персонала—то это чисто «местная» управленческая проблема, которая по-своему может решаться на каждом предприятии.

Примечательно, что в отсутствие «правильных» образцов воспроизводятся ошибки и заблуждения, копируется не успешная практика (которая в дефиците), а хоть как-то сложившаяся технология. Два самых распространенных «второй свежести» стереотипа—

постановка знака равенства между совладением и соуправлением и между делегированием ответственности и делегированием полномочий.

Считается, что партнер—основатель только тогда имеет право на долю прибыли фирмы, когда постоянно в ней работает, внося вклад в общее дело. Особо предусмотрительные учредители еще при открытии могут оговорить исключения, но суть дела от этого не меняется. Отстранение от дел добросовестного, но неэффективного партнера автоматически связывается с уменьшением его доли в предприятии, а потому всегда сопряжено с конфликтом. Положение усугубляется тем, что единственное управление, в котором наши предприниматели прилично ориентируются,—это оперативное управление, а выработка целей, стратегий и политики, например, через участие в совете директоров, проходит по разряду официальных церемоний и в принципе не «котируется».

Другая сторона этого же стереотипа—переоценка эффективности вовлечения персонала в управление через выделение доли в предприятии. В одной фирме, например, выделение владельцем 1% акций руководителю сбытовой службы спровоцировало увольнение последнего. При том, что процент равнялся двухгодичной зарплате, руководитель воспринял его как свою личную «однопроцентную» оценку. Во многих других случаях выделение доли просто не срабатывало, т.к. применялось для стимулирования исполнителей, в то время как ценность доля представляет для предпринимателей.

Что касается полномочий и ответственности, многие руководители смешивают эти понятия на практическом уровне. Существуют два неработоспособных варианта: делегирование полномочий без назначения ответственности, и назначение ответственности без наделения полномочиями. Оба случая широко распространены:

Полномочия без ответственности—повсеместное явление на российском рынке. Чуть ли не на каждой второй фирме имеется человек, называемый персоналом «серый кардинал». Этот человек может работать на благо фирме, а может во вред. В том и другом случае его положение характеризуется наличием значительных полномочий, ответственность за применение которых лежит на ком-то другом.

Ответственность без полномочий назначается еще чаще. Наверное, самая распространенная формулировка задания младшему руководителю—«Теперь ты отвечаешь за это. Будут проблемы—подходи». А проблемы будут, потому что новая сфера ответственности задана директивно, а полномочия подлежат определению в процессе деятельности.

Дополнительная трудность состоит в том, что полномочия могут быть даны, а ответственность—только взята. Иными словами, «проще подвести лошадь к воде, чем заставить ее пить»<sup>4</sup>.

Продолжая тему полезности собственных решений, заметим, что теория не так уж «виновата» и в отрыве моделей от реальности. Любой хороший учебник менеджмента дает вместе с теорией список ее ограничений, в явном виде или в примерах. Основное его отличие от списка побочных действий лекарства в том, что он «срабатывает» гораздо чаще. Вместо того, чтобы заикливаться на феерических успехах «показательных» фирм, руководителю стоит взглянуть на обстоятельства, в которых рождалось «экономическое чудо». Возможно, он захочет создать собственную модель для своей вполне уникальной ситуации.

### **Стиль руководителя.**

По прошествии нескольких веков пришло время по-новому взглянуть на самоуверенное заявление некоего французского короля «государство—это я». Для современного

---

<sup>4</sup> Английская пословица.

российского предприятия оно вновь обрело актуальность. Потенциал предприятия, цели, стратегии, политика, тактика—все зависит от высшего руководства: его ценностей, лидерских качеств, стиля управления, жизненного сценария. Среди профессионалов управления ходит притча, что в фирме нет ничего неизменного, кроме первого лица. И с ней можно вполне согласиться, если речь идет о ценностных ориентациях. Что же касается стиля лидерства и власти, жизненного сценария, они могут быть изменены руководителем, поставившим перед собой такую задачу. Насколько целесообразны изменения, можно понять, изучив конкретную ситуацию на предприятии, и имея представление о вероятном эффекте применения того или иного стиля.

Лидерству и власти уделено столько внимания в литературе, что не имеет смысла описывать здесь все их теоретические аспекты. Обозначим только свою позицию:

- Лидерство—это возможность влияния на поведение людей, определяемая личными качествами человека и его подходом к общению.
- Власть—это возможность влияния на поведение людей либо посредством лидерства, либо в силу должности, либо с помощью аппарата принуждения.
- Лидерство и власть зависят от ситуации и от окружающих (управляемых) людей.

Что касается сценарной теории, ее применение в управлении требует уточнения некоторых моментов:

Концепция, способная по-новому осветить в том числе личностные аспекты управления, была разработана основоположником транзакционного анализа американским психоаналитиком Эриком Берном. Берн полагал, что «большинство людей ... подсознательно имеют свой жизненный план или сценарий»<sup>5</sup>. Сценарий формируется еще в детском возрасте и реализуется всю жизнь, причем человек, управляемый его установками, часто не осознает этого. Для нас существенен тот фактор, что «вознаграждение», получаемое человеком от реализации сценария, далеко не всегда совпадает с общепринятым понятием вознаграждения. (Например, жизненный сценарий «алкоголик» вознаграждается белой горячкой).

По типу принадлежности сценариев Берн различает «победителей», «неудачников» и «непобедителей».

*Победитель*—это человек, добившийся успехов в деле с его точки зрения. Если он поставил себе цель стать, например, президентом, а сумел дорасти только до премьер-министра,—он не получает сценарного (морального и социального) вознаграждения. И наоборот, если цель была стать первым «вице», вознаграждение будет получено. Сценарный аппарат (стратегии и методы) у победителя основан на разрешениях.

*Неудачник*—это человек, недостигающий заявленных целей кардинальным образом. Его сценарный аппарат сформирован предписаниями. Сценарное вознаграждение он может получать как раз от недостижения целей («Я старался, но у меня не получилось. Я всегда стараюсь, но у меня не получается»).

*Непобедитель* упорно трудится для удержания на существующем уровне. Он не достигает целей в полной мере, но и не проваливает их полностью. Его сценарный аппарат смешанный.

По Берну, победители создают окружающим массу проблем (и они же выступают «двигателем прогресса», инициируя изменения), неудачники—массу неприятностей (выступая в роли тормоза), непобедители—лояльны, прилежны, отличные сотрудники.

<sup>5</sup> Э. Берн «Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы», Москва, «Прогресс», 1988 г.

Применение сценарной теории в управлении позволяет полнее осмыслить процессы, идущие на реальных фирмах. В рассмотрении поведенческих стратегий и методов первых лиц и второстепенных руководителей предприятий мы будем пользоваться конструкциями сценарной теории, равно как и категориями лидерства и власти.

«Чистые» стили управления существуют лишь теоретически. Авторитарный и демократический стили могут считаться крайними проявлениями всего диапазона. Но хотя в реальной жизни стиль всегда смешанный, мы рассмотрим его крайности, во-первых, потому, что именно в них побочные эффекты ярко выражены, и, во-вторых, потому, что как раз крайности в первую очередь подлежат изменениям.

Излюбленным примером авторитарного управления у многих авторов является империя Генри Форда. В начале века, благодаря исключительно жесткому самоличному оперативному руководству («сотрудники—исполнители»), Форд захватил больше 50% рынка автомобилей. Этот факт мог бы служить веским аргументом в пользу автократичного стиля, если бы не дополнялся другим—последующее десятилетие, благодаря тому же управлению, Форд терял этот рынок и деньги. Заслуживает внимания и стратегия древнего Рима: будучи демократической республикой, во времена кризиса Рим выбирал диктатора, осуществлявшего авторитарное управление. С исчезновением опасности демократическая форма правления восстанавливалась. Можно считать, что авторитарный и демократический стили выдержали проверку эволюцией, и что оба они имеют свои существенные достоинства.

Авторитарный стиль эффективен в нестабильных ситуациях, предназначен для захвата власти или рынков (или для отпора агрессору), и главное его преимущество—скорость принятия и исполнения решений. Демократический стиль эффективен при удержании и постепенном увеличении завоеваний, создании внутренней стабильности в фирме или государстве, его главное преимущество—всесторонняя проработанность решений. Сочетание (или противопоставление) этих стилей аналогично диссонансу между «хорошо» и «быстро».

В практике российских предприятий существуют оба стиля управления. На разных уровнях иерархии в фирмах можно встретить и автократов, и демократов. Среди первых лиц значительно больше руководителей, использующих авторитарный стиль. Вероятно, это объясняется высокой изменчивостью российской экономики, способствующей успеху быстрых действий. Но по мере захвата рынков и роста собственных организаций автократы столкнулись со «встроенным» побочным эффектом автократичного управления: удержать завоеванное оказалось даже труднее, чем захватить. Выросшие организации приобрели тяжеловесность и неповоротливость, вследствие чего резко увеличилось время принятия и исполнения решений. Руководители были поставлены перед фактом непрохождения и искажения информации. «Блестящие» идеи вдруг начали оборачиваться провалами. Что же происходит в фирме, выросшей до 4–х иерархических уровней в оргструктуре, и возглавляемой автократом?

Если не рассматривать патологический вариант, когда сценарной целью руководителя является атрибутика власти (т.е. все, что ему действительно нужно, это роскошный кабинет и «придворные» церемониалы), можно выделить два общих случая: подход, ориентированный на власть, и подход, ориентированный на задачу («проблемная» ориентация). При «властном» подходе цель для себя описывается во «властных» терминах: «стать сильной фирмой», «захватить рынки», «свалить конкурентов». При «проблемном» терминология шире: «стать эффективной фирмой», «освоить рынки», «успешно конкурировать». Кардинальное различие здесь в лидерстве: успешный лидер не стремится к власти, он ею пользуется; также он не стремится брать на себя ответственность, но берет, потому что лучше всех способен ею распорядиться. Можно

сказать, что авторитарный руководитель, нацеленный на власть, имеет ее реально меньше, чем при любой другой цели, поскольку не обладает лидерским потенциалом.

«Властная» ориентация заставляет руководителя уделять повышенное внимание атрибутике: ограничивается «доступ к телу», вводятся ритуалы приема. Реализуется сценарий «государь». В большей мере это характерно для новых собственников, не имевших в семье родственников–руководителей, для людей малообразованных и выходцев из «глубинки». Эти люди меньше уделяют внимание целям организации, фактически, такой целью является поддержание собственной власти. Называя себя элитой, они стремятся проникнуть в более высокий класс, в котором «местная» власть и «распальцовка» играют меньшую роль. Среда формирует их по возрастающей, заставляя пересматривать как внешнюю атрибутуку, так и частично общие мотивы.

«Проблемная» ориентация более характерна для людей с техническим образованием. В их семьях часто можно обнаружить бывших управленцев. «Технари» легко структурируют проблему, четко планируют, ясно ставят задачу, но испытывают затруднения в ее внедрении «в умы» (отсюда авторитарный стиль). Атрибутика власти принимается как приятное дополнение к реальной возможности управлять. Реализуется сценарий «хозяин». Цели организации прочно связаны с целями руководителя, поэтому такое положение устойчиво (прямое воздействие среды на стиль управления не прослеживается).

Во всех случаях руководитель реализует свои устремления через подчиненный ему персонал. Здесь и срабатывает аналог третьего закона Ньютона «действие равно противодействию». Чем интенсивнее оказываемое на персонал давление, тем большее сопротивление оно вызывает. Власть подчиненных над руководителем проявляется в авторитарном случае через ответный удар по линии информации: отфильтрованными для руководителя фактами программируется его решение. В одном, далеко не исключительном, случае руководитель крупного холдинга узнал о забастовке на двух своих заводах спустя три месяца после ее начала, когда ситуация в значительной степени вышла из под контроля.

Информация—вот камень преткновения, на котором автократ ломает себе зубы. Низкую удовлетворенность персонала работой еще можно пережить, но информационный вакуум губит все начинания. И не стоит искать виновных, поскольку саботажников на фирме нет. Просто практика общения с руководителем научила—правильные решения принимает здесь только он. Буквальное выполнение решения лучше инициативы. Отчет лучше предложений. Хорошая новость лучше трех плохих. Дело доходит до абсурда: прежде, чем оценить проект, «эксперты» выясняют мнение «самого»—«зарезать» или пропустить? Один менеджер так оценивал прибыльность проекта: «Как шеф скажет, так и будет. Скажет, выгодный,—насчитаем прибыль. Нет,—вычислим сумму убытков». Что еще хуже, буквальное выполнение решений тоже не реализуется: персонал прекрасно разбирается, что ему выгодно, а что нет, и затягивает и искажает директивные решения, доводя их до отмены или «зависания».

Нельзя сказать, что такое положение устраивает автократа. Умный руководитель прекрасно понимает ненадежность создавшейся ситуации и всеми силами старается переломить ее. Он может использовать самый широкий арсенал средств, но здесь против него работает основная черта его стиля: он пытается внедрить демократию авторитарными методами. Его главное преимущество—готовность к экспериментированию и быстрое введение изменений—не срабатывает в сфере человеческих отношений. Можно сказать, что авторитарный руководитель имеет возможность делать что хочет (которой лишен демократ), но не имеет возможности сделать как хочет.

Если после взгляда на проблемы авторитарного руководителя демократический стиль может показаться панацеей, то только до его пристального рассмотрения. Как показывает

практика, у демократов в сумме не меньше проблем, чем у автократов, и неизвестно еще, чьи проблемы существеннее. Однако начать будет лучше с преимуществ:

В «Рассуждениях о первой декаде Тита Ливия» Макиавелли писал: «...государства, где господствует народ, делают гораздо более быстрые и обширные завоевания, чем государства, управляемые монархом»<sup>6</sup>. Этот реверанс в сторону демократии, как ни удивительно, согласуется с нашим утверждением, что для захвата рынков и власти более пригоден авторитарный стиль. Дело в том, что, во-первых, захват тогда полезен фирме (и государству), когда завоеванные позиции можно удержать, а во-вторых, демократическая организация может использовать и использует на отдельных направлениях авторитарные методы. Автократ не в состоянии локально применить в фирме демократический стиль. Зато демократу ничто не мешает развивать отдельные рынки с помощью менеджеров проекта, обладающих авторитарной властью.

У демократов также можно выделить два относительно разграниченных подхода: ориентацию на задачу и ориентацию на людей («гуманитарную»). Здесь трудно проследить какие-то характерные черты руководителей каждой ориентации, в основном, из-за недостатка материала—«чистых» демократов существенно меньше авторитарных собственников. Можно сказать только, что к демократическому стилю управления более склонны люди с гуманитарным образованием, относительно высокой культуры. Цель для себя при «проблемной» ориентации формулируется в широком диапазоне терминов, при ориентации на людей—в терминах «гуманитарных»: «стать командной фирмой», «привлечь потребителей», «цивилизованно конкурировать». Жизненные сценарии, реализуемые руководителями демократического толка,—«председатель» и «учитель». Кардинальное отличие—ориентированный на людей демократ не применяет власти с помощью принуждения. Т.е., аналогично «властно» ориентированному автократу, не имеющему полного спектра власти, демократ «гуманитарной» ориентации ограничен в возможности управлять людьми.

Предприятия демократического толка также дорастают до внушительных размеров. Для них характерна основательность: если рынок охвачен—его не отнимешь «кавалерийским наскоком». Демократы не разоряются на авантюрах (равно как и не получают сверхприбыли). Но по мере роста фирмы выясняется, что производительность падает, решения принимаются с опозданием, а структуру невозможно повернуть лицом к изменившемуся рынку. Хуже, если в демократической фирме вдруг разгорается борьба за власть. В отсутствие жесткого управления деструктивные конфликты могут расширяться без ограничения, вовлекая весь персонал в бесперспективное противостояние. Если автократ чаще сталкивается с пассивной оппозицией себе (а это привычная для него ситуация, к которой он, по крайней мере, готов), то у демократа «боевые действия» ведутся между обособившимися лагерями. Принятие взвешенных решений, чем так сильна демократическая фирма, уже невозможно, т.к. единственным критерием полезности выступает выгодность для той или другой партии. Нередки случаи, когда менеджеры специально проваливают сделки, только потому, что они разработаны оппонентами. При слиянии демократической структуры с авторитарной конфликт может непосредственно затрагивать даже собственников: в одной фирме после такого слияния вице-президент автократ объявил персоналу, что «вынужден взять управление на себя», отстранив президента от власти. (Можно сказать, что похожее возможно и при слиянии двух автократических фирм, но альянс демократии и автократии выглядит чуть ли не приглашением).

Демократическое управление обеспечивает большую удовлетворенность персонала работой, чем автократическое. Однако не факт, что это способствует решению рыночных

---

<sup>6</sup> Н.Макиавелли «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия», Ростов-на-Дону, «Феникс», 1998 г.

задач. Если заботы о собственном комфорте превалируют в фирме, демократу совсем не просто продвинуть рыночное решение сквозь устоявшуюся структуру.

«Саморазвивающаяся система» движется вперед, только если желает развиваться.

Если автократия блокирует инициативу за счет отмены решений снизу, то демократия «успешно» решает ту же задачу за счет затягивания обсуждений. Услышать простое «нет» собственника иногда полезнее, чем получить «да», пройдя четыре круга согласований и рассмотрений за пол года.

Автократия и демократия обе поощряют стиль управления, принятый в «верхах». Из автократической структуры «вымываются» демократы, не находящие общего языка с руководством и коллегами. Лозунг «что думать? делать надо!» ставит их в затруднительное положение, поскольку очевидно, что думать все-таки необходимо, а то, что обо всем уже подумал «вождь», выпадает из поля зрения. От демократов уходят «люди действия», которым не ясно, сколько же можно обсуждать очевидные вещи, и, самое главное, зачем?

Сведем основные черты крайних проявлений автократии и демократии в таблицу:

Автократы:	Демократы:
<b>Характеристики</b>	
<p>Использование, в основном, власти должности и принуждения.</p> <p>Склонность вмешиваться в оперативное управление на всех уровнях.</p> <p>Склонность игнорировать «неудобную» информацию.</p> <p>Склонность к быстрому введению изменений.</p> <p>Склонность к запрещениям (блокирование сценариев «победителей»).</p> <p>«Автоматическое» поощрение авторитарного стиля и блокирование демократического у подчиненных.</p>	<p>Использование, в основном, власти лидерства и должности.</p> <p>Склонность широко обсуждать все вопросы вплоть до стратегических.</p> <p>Склонность к сбору излишней информации.</p> <p>Склонность к «эволюционным» изменениям.</p> <p>Склонность к разрешениям (поощрение сценариев «победителей»).</p> <p>«Автоматическое» поощрение демократического стиля и блокирование авторитарного у подчиненных.</p>
<b>Следствия</b>	
<p>Имеют искаженное представление о ситуации.</p> <p>Блокируют инициативу за счет отмены решений подчиненных.</p> <p>Не имеют необходимой информации.</p> <p>Выигрывают в скорости за счет качества.</p> <p>В целом, воспитывают персонал, заготавливающий оправдательные причины неудач.</p> <p>Ограничены в возможностях управления, т.к. не имеют обратной связи.</p>	<p>Имеют, в целом, верное представление о ситуации.</p> <p>Блокируют инициативу за счет затягивания процедуры решения.</p> <p>Имеют «шумовую» информацию.</p> <p>Выигрывают в качестве, если успевают решить.</p> <p>В целом, воспитывают персонал, добивающийся поставленных целей.</p> <p>Ограничены в возможностях управления, т.к. в состоянии провести не все решения.</p>

**Схема 1. Характеристики крайних проявлений автократического и демократического стилей управления.**

Понятно, что эффективный стиль представляет собой сочетание автократического и демократического. Также понятно, что механическое совмещение отдельных черт вряд ли даст нужный результат. Сценарий руководителя в значительной мере обусловлен его ценностями, которые не могут быть изменены (если не брать в расчет катаклизмов). Тем не менее, стиль может быть скорректирован в сторону «благосклонного автократа» в

автократическом случае, и в сторону «решительного демократа» в демократическом. Первое условие для изменения стиля—понимание, что он есть, и какой он.

Для автократа будет полезным помнить, что его положение собственника и должность руководителя уже почти обеспечивают авторитарную власть, и целесообразно сократить разрыв между собой и персоналом, чтобы иметь возможность пользоваться лидерской властью и неискаженной информацией.

Демократу неплохо осознавать, что у коллективной ответственности есть предел, и на корабле в открытом море неразумно устраивать голосование по курсу, тем более, с приближением шторма.

Начав разговор о власти с изречения французского короля, продолжим его мнением английского народа. «Короля играет свита»—гласит английская пословица. В понятиях современного бизнеса ее можно интерпретировать следующим образом:

Власть руководителя не есть его объективное и неотъемлемое качество, которым он может пользоваться в любой ситуации. Власть существует постольку, поскольку ей подчиняются, и в таком виде, в котором ее принимают. Руководитель лишь заявляет право на власть, а реализуют его подчиненные.

Эта интерпретация вполне объясняет обычную для многих фирм ситуацию, когда представление о власти у собственника кардинально расходится с представлениями персонала. В автократических фирмах собственник склонен переоценивать свою власть, поскольку сформированное им же окружение поддерживает сценарий «государь», даже если руководитель не намерен играть по этим правилам. Прорыв на один уровень вниз мог бы показать, что реальной властью в фирме обладает как раз «свита». В демократических организациях руководитель недооценивает свои властные возможности, т.к. пользуется преимущественно лидерством, в котором властная составляющая выражена неявно. Но тот же замер на нижнем уровне мог бы показать, что именно он здесь единственный хозяин.

В заключение хотелось бы привести самые общие слова о стиле руководства, сказанные китайским философом Лао Цзы еще в шестом столетии до нашей эры: «Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, где властвуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, где властвуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньшие, народ их презирает»<sup>7</sup>. Это изречение и сегодня не утратило актуальности.

### **Организационные структуры: теория и практика.**

Организационная структура современного российского предприятия скорее продукт свободного эволюционного развития, чем планомерного построения. За исключением редких случаев, когда предприятие доставалось владельцу уже готовым, в комплекте с проблемами и неувязками, все фирмы проходили примерно одинаковые этапы в своем росте. Вначале группа единомышленников занималась «пробным» делом,—тем, что не требовало вложений или сулило быструю отдачу. Да и весь бизнес носил пробный характер. В полевых условиях оценивались собственный потенциал, привлекательность нового образа жизни. Затем род деятельности изменялся, появлялись долгосрочные цели, решались вопросы «притирки» партнеров, в основном, расходом, и фирма вступала в полосу преимущественного роста. (Мы не говорим сейчас о предприятиях, которые так ничем и не стали: вопросы оргструктуры актуальны для тех, кому есть что структурировать). Проблема упорядочивания организации впервые возникала при увеличении численности персонала до 20–30 человек, позже, чем можно было ожидать.

<sup>7</sup> Цитируется по источнику: П.С.Таранов, «Философия изнутри», Москва, «Остожье», 1996 г.

До этого фирма могла оставаться эффективной именно в силу совместно пройденного пути. Самое емкое название для структуры этого этапа—семейная, в семье тоже есть глава, и вопросы разделения обязанностей решаются не на бумаге. С момента осознания структурных проблем руководители активно вмешивались в эволюцию предприятия, и дальнейшие изменения уже плохо поддаются классификации.

Реально у руководителя есть три возможности к совершенствованию оргструктуры, кроме собственной фантазии:

- скопировать образец из прошлого (социалистического предприятия);
- пригласить консультанта;
- прочесть одно или несколько пособий по менеджменту.

Что касается социалистических образцов, они используются, по большей части, непроизвольно. Соцструктура не умела работать с рынком, и это сводит на нет ее ценность модели. Хотя далеко не все в ней было «застойно», внедрение отдельных фрагментов не обеспечивает системности изменений, противоположные подходы не соединяются в работоспособную схему.

Приглашение консультанта способно «осилить» не всякое предприятие.

Профессиональные услуги стоят дорого, а эффект не всегда выражается в немедленном увеличении поступлений с рынка. (Такую задачу решает совершенствование технологий. Оптимизация оргструктуры—это, скорее, создание стратегического ресурса.) Кроме того, всегда существует вопрос выбора компетентного консультанта. Можно сказать, что, по крайней мере, первую перестройку руководитель всегда проводит самостоятельно.

Наконец, мы добрались до сути вопроса—использования теоретических моделей структур в российской практике. Исторически сложилось, что приоритет в построении организаций принадлежит западным теоретикам и менеджерам. Типология оргструктур давно определена (если не читать слишком много учебников), ничего принципиально нового, очевидно, придумать невозможно. Но полезно посмотреть, как выглядят стандартные схемы в их реальном применении:

*Бюрократическая структура* была впервые описана социологом Максом Вебером еще в начале века, скорее, в виде идеи и набора принципов. Сам автор называл ее рациональной, а более поздние исследователи использовали термин «механистическая».

Бюрократическая структура предусматривала четкое разделение труда, жесткую иерархию (принцип единоначалия), систему норм и формальных процедур, однозначно регламентирующую все взаимодействия, как внутри организации, так и с внешними субъектами. Приводить здесь схему бюрократической структуры не имеет смысла, т.к., во-первых, каждый имеет представление, как это выглядит, а во-вторых,—эта структура не применялась и не применяется современными предприятиями в «классическом» виде. Стрелы сатириков социалистических времен и нарекания новых руководителей направлены на ее более позднюю широко распространенную версию—*функциональную структуру*.

Кроме названия, функциональная структура отличается от бюрократической выделением в той же иерархии отделов по функциональному признаку, решающих специализированные задачи. Это дает ей лучшую координацию в специальных областях и уменьшение дублирования функций. А также «диверсификацию» интересов подразделений, возможность структурного конфликта.

На сх. 2 представлена функциональная структура реального предприятия на промежуточном этапе внедрения изменений. Хотя руководители сбытовых отделений и отвечают, в том числе, за закупку, они сами возглавляют функциональные подразделения, вынужденные сотрудничать с другими отделами для реализации собственных задач. В

данном конкретном примере группа продавцов и группа закупки до реорганизации также являлись функциональными подразделениями. Разделение их по видам деятельности и переподчинение руководителям сбыта, с одной стороны, определилось рынком, а с другой—невозможностью наладить нормальное оперативное взаимодействие в прежней структуре.

Как показывает практика, функциональная структура эффективна там, где она отдалается от своего идеального бюрократического прототипа, отказываясь от жесткой регламентации процедур взаимодействия. Если вместо *предписывающих* должностных инструкций применяются «рамочные» *разрешения* низовым руководителям проявлять инициативу, система еще успеет за рынком. К сожалению, реформирование «семейной» структуры, из которой вырастает функциональная, начинается именно с предписаний, т.к. другого способа устранить «выпадение» функций еще не придумано. В любом случае, руководители, внедрившие у себя детальные должностные инструкции, в период кризиса 98 года благоразумно отказались от их соблюдения.

Если функциональная оргструктура отличается от социалистического образца только приоритетами (сейчас превалирует, в основном, сбытовая ориентация), то *дивизиональная* структура смотрится значительным шагом вперед, хотя бы потому, что применяется предприятиями, обслуживающими несколько рынков. При ближайшем рассмотрении в ней можно обнаружить некоторый возврат к дублированию функций, а ее новизна заключается в кардинальном расширении рамок полномочий руководителей сбытовых подразделений. Введение дивизиональной структуры представляет собой попытку улучшить качество реагирования системы на локальные изменения рынков за счет сокращения цепочки команд и концентрации оперативной информации там, где принимаются оперативные решения.

На схеме 3 представлена дивизиональная структура, в которую могла бы трансформироваться схема 2, если бы этого требовала ситуация. В подчинение руководителям сбытовых отделений передаются складские и транспортные группы, а также группы маркетинга. В то же время сохраняется и штабной маркетинговый отдел, который в дивизиональной структуре занимается уже не локальными рынками, а рыночными технологиями, общефирменной стратегией и проблемами внутреннего взаимодействия. Вопросы экономического планирования распределяются между дивизионами и штабом, программный комплекс остается общим. Дублирование функций в транспортных и складских службах, менее оптимальное использование транспорта и площадей принимается как меньшее зло, плата за лучшую скоординированность и оперативность действий на двух рынках. (Вопрос ввода *любой* организационной структуры—всегда вопрос соотношения издержек и преимуществ; конкретная ситуация определяет, чем стоит пожертвовать).

Разумеется, дивизиональная схема является таковой лишь при наделении соответствующими полномочиями руководителей дивизионов. Простая прорисовка квадратов или приказ о переподчинении еще не решают дело. У автократов переход к дивизиональному построению вызывает серьезные трудности, в большинстве случаев они стараются удержать самоличное управление через «подстраховку» системой тотального контроля. Финансовая служба либо бухгалтерия наделяются разрешительными функциями, которые позволяют вмешиваться в управление на оперативном уровне (руководители должны обосновывать каждое решение, чтобы иметь возможность отгрузки или проплат). И тогда структура, имеющая, на первый взгляд, дивизиональные черты, превращается в причудливую форму старой доброй функциональной, продолжая традиции бюрократического идеала. Тяжело и демократам, которые благополучно переносят делегирование полномочий, но с трудом терпят авторитарное управление в дивизионе и стараются «исправить» стиль управляющего даже ценой вмешательства в управление.

В российской практике дивизиональная структура часто носит название «внутреннего холдинга» и выступает переходной ступенью к холдингу внешнему. Можно констатировать, что она действительно устраняет многие противоречия, поскольку разбивает сложную неповоротливую организацию на отдельные блоки, в которых по-своему решаются «местные» проблемы. Отдельные дивизионы могут быть бюрократическими или также дивизиональными, иметь авторитарного руководителя или являть образец демократии, структуры в целом это касается только в плане взаимодействия на штабном уровне и общей рыночной стратегии предприятия. При расширении географии деятельности фирмы или освоении разнородных рынков (например, компьютеров и продуктов питания) штабные функции проявляют тенденцию к минимизации, в дивизионы выводится, в том числе, бухгалтерия, и предприятие готово к превращению в холдинг (конгломерат).

Иначе обстоит дело с *матричной* организационной структурой. Появившись сравнительно недавно как результат эксперимента нескольких крупных фирм, она на сегодня представляет скорее проблему, чем метод решения. Ее революционность заключается в отмене принципа единоначалия—стержня управления во всех предыдущих типах структур—во имя гибкости поведения на рынке.

«Модельная» схема матричной структуры представлена на сх. 4. Схема иллюстрирует принцип, а не факт, поскольку работоспособных матричных структур в российской практике (в т.ч. практике иностранных фирм в России) автору обнаружить не удалось. Несколько предприятий, которые декларировали у себя наличие матричной структуры, либо имели ее отдельные фрагменты в функциональных областях, либо свели одну из осей управления к контролю дисциплины или правильности оформления документов.

С другой стороны, много чего найдется сказать о стихийном создании «матрицы», при котором двойное управление возникает в дивизиональной структуре на пересечении интересов штабного и линейного подразделений. Если в функциональной структуре конфликт «запрограммирован» на уровне руководства (т.е. координация производится вышестоящим руководителем двух функциональных отделов), то в дивизиональной он выводится на уровень исполнителей, т.к. общий руководитель (директор) уже не обладает информацией для его продуктивного решения. Во многих фирмах стихийно складывающееся противостояние представляет собой проблему, решение которой стоит многих усилий, положительный рыночный эффект не прослеживается. Можно предположить, что в матричной структуре, исповедующей двуначалие как принцип и имеющей его на уровне всех исполнителей, создание рабочего взаимодействия требует исключительного качества управления, максимальной общности целей и высокой корпоративной культуры.

Возвращаясь к вопросу эволюционного развития структур, отметим, что семейную систему обычно сменяет функциональная, т.к. на данном этапе предприятие работает на одном рынке, и ничто иное ему просто не подходит. Процесс реформирования редко идет безболезненно, поскольку происходит слом привычных отношений и выстраивание новых. Во многих случаях руководитель вынужден идти на уступки в структурной организации, чтобы удержать нужных людей, иногда же некоторое «наследие» семейных структур сохраняется целенаправленно. Например, может оставаться неизменным «сбыто–закупочное» отделение или «маркетингово–взаимозачетный» отдел. Самая большая опасность на этом этапе—принятие вместе с формой функциональной организации стереотипов «социалистического» поведения в ней. Например, во главу угла может ставиться бухгалтерский учет или внутренняя отчетность (для многих приобщение к четкой структуре означает, в первую очередь, прописание правил). В этом случае почти неизбежно срывается основной недостаток бюрократической схемы—формализм. Низкая мотивация персонала в автократической фирме также может быть источником формализма: «крайний» автократ прописывает правила и штрафует за их несоблюдение,

потому что это единственный способ поддерживать производственную дисциплину. Это решение вынужденное, но оно же способствует низкой мотивации, закрепляет сложившиеся взаимодействия.

В рамках функциональной структуры предприятие имеет длительную перспективу роста с изменением лишь распределения функций, внутренних процедур и рыночных технологий. Но нельзя сказать, что эти изменения происходят «эволюционно», наоборот, их введение происходит обычно серией реорганизаций, когда проблемы одного уложения набирают «критическую массу» и просто должны быть решены почти любым способом. Тогда рождается новая структура того же функционального типа с новыми компромиссами, потенциальными возможностями и проблемами.

Целесообразность перехода к дивизиональной организации определяется наличием нескольких рынков с различной спецификой. Если в функциональных отделах разными рынками начинают заниматься разные специалисты, то сделать последний шаг к дивизионам относительно просто, хотя и здесь возникают сложности с расширением полномочий одних руководителей и расформированием подразделений других. Переход происходит, когда предыдущая структура накапливает достаточное количество нерешенных проблем, и очередная реорганизация неизбежна. Если сложность управления возрастает, но рынки обслуживают одни и те же специалисты, при перестройке рождается дивизиональная форма с прежними функциональными характеристиками, которая имеет больше недостатков, чем достоинств, и не способна обеспечить приемлемый уровень внутренних взаимодействий. Такая структура часто возвращается в функциональную форму в последующих реорганизациях, а руководитель убеждается, что книжные образцы—«от лукавого». В то же время, собственники, ориентированные на холдинговые формы управления, иногда преждевременно вводят дивизиональную организацию при относительно однородных рынках, обслуживаемых предприятием. Обычно это не создает проблем, за исключением дополнительных затрат на дублирование функций, но и их можно рассматривать как инвестиции в будущее. Дивизиональные структуры также подвержены трансформациям, для большинства предприятий эта форма является конечной, но в ее рамках происходит «эволюционно–реорганизационное» развитие—изменение содержания работы, функций, обязанностей, и т.д. Переход к холдингу не становится абсолютно обязательным даже с приобретением разнонаправленных предприятий, хотя и может быть более удобным во многих случаях.

Совершенствование оргструктуры—естественный, необходимый и постоянный процесс для всех предприятий, который проходит в ничтожной степени по книжным образцам, а в основном, определяется конкретной ситуацией, целями, ценностями, опытом, знаниями руководителей. Знакомство с теоретическими моделями дает представление о системе координат, в которой каждая фирма находит наиболее удобную для себя точку.

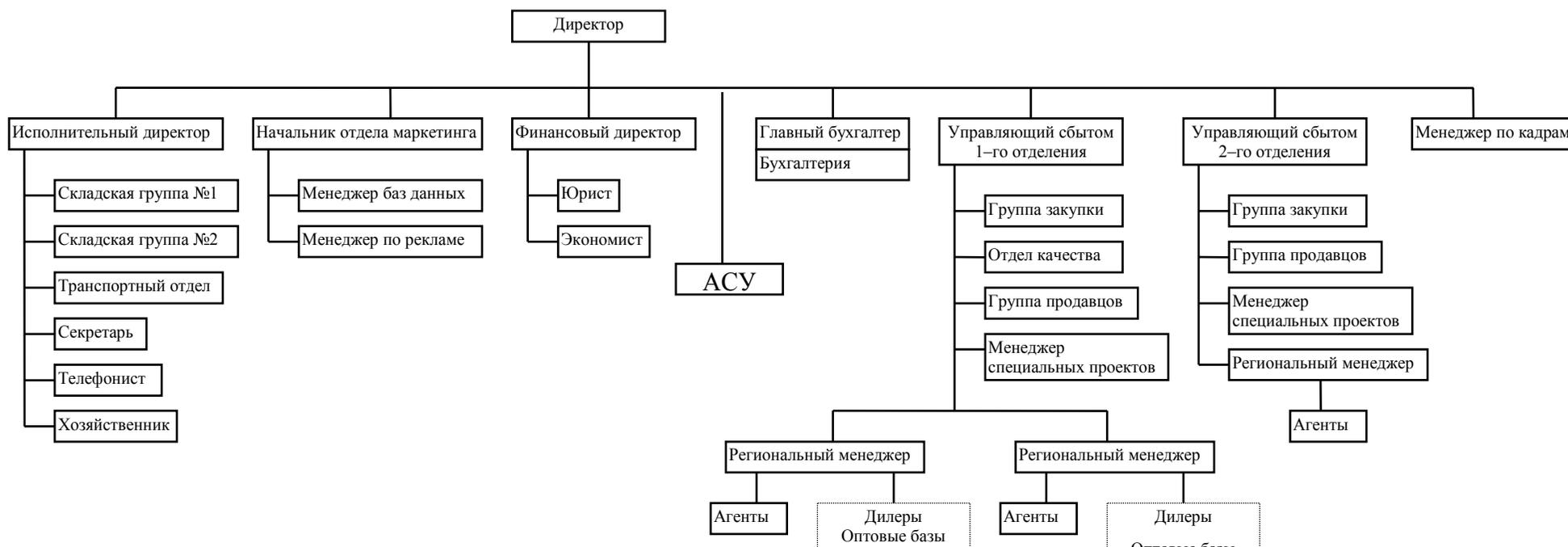


Схема 2. Функциональная структура предприятия.

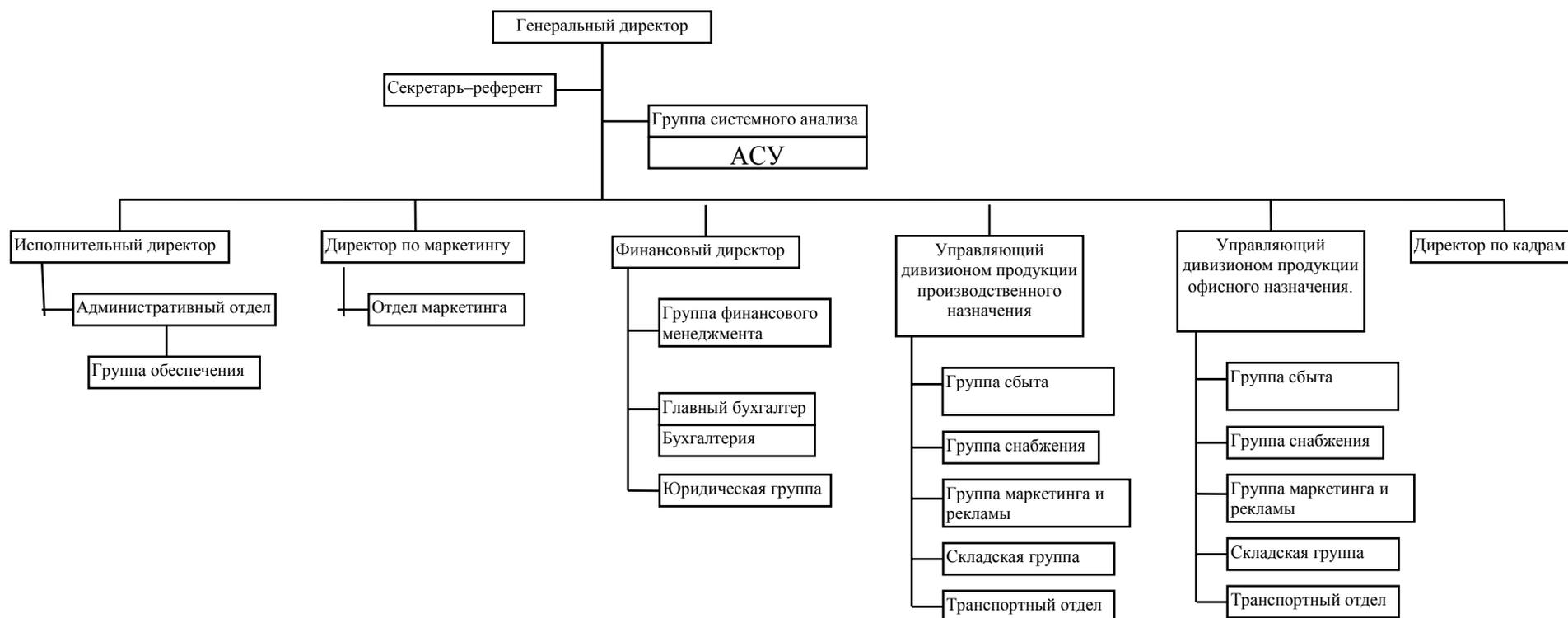


Схема 3. Дивизиональная структура предприятия

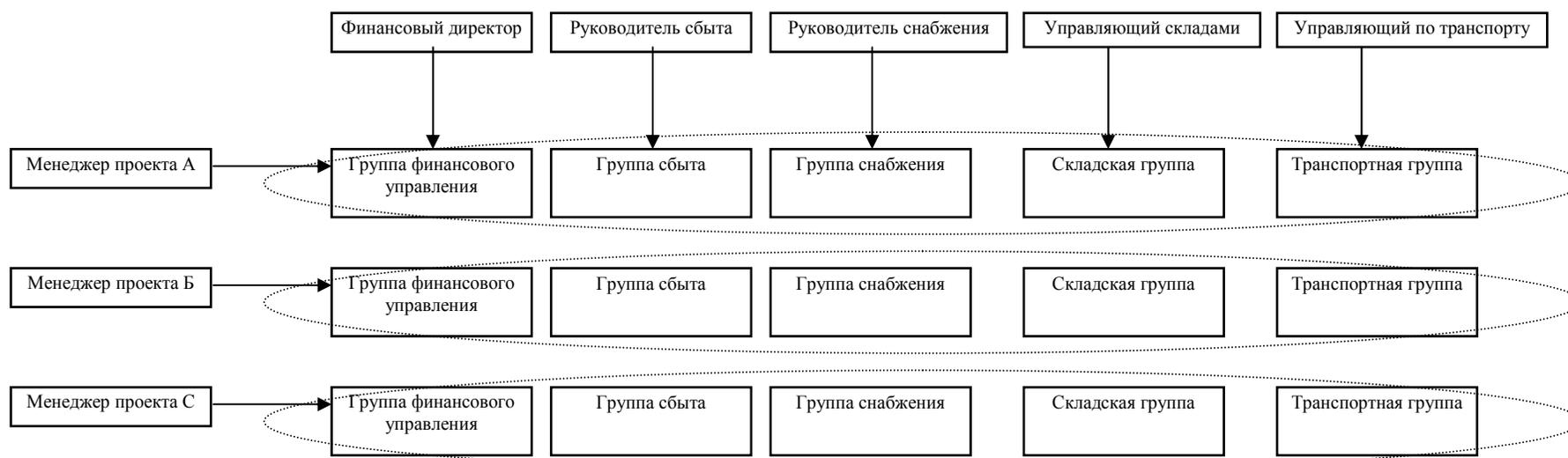


Схема 4. Модель матричной структуры.

## Для чего менять.

### Локальные цели и системный подход.

Вопрос «для чего?», пожалуй, главный в совершенствовании предприятия, вопрос скорее философский, чем административный. Мы знаем, что стратегия определяет структуру, цель определяет стратегию, а что определяет саму цель? Ответ можно искать в психологии руководителя, его прошлом опыте, в обществе, в экономике, но проще воспользоваться «аксиомой» Леца—«жизнь принуждает человека ко многим добровольным действиям». Действительно, выбирать определенные цели нас заставляет жизненная ситуация, многофакторная и непредсказуемая, вечно меняющаяся и требующая изменений. Вопрос «для чего?» неявным образом включает в себя два подвопроса: *почему* надо производить изменения, и *какой результат* мы хотим от них получить. Рассмотрим сначала первый:

Изменения в фирмах происходят по нескольким основным причинам:

1. Изменения иницируются рынком. Поскольку рынок—понятие емкое, сюда входит и поведение конкурентов, которые могут вдруг снизить цены, расширить ассортимент или получить другое преимущество, на которое предприятие не в состоянии эффективно отреагировать, не меняясь, и покупательная способность целевого сегмента, и появление новых товаров и технологий, и изменение законодательства, и многое, многое другое. Рыночные требования выступают явной причиной 80% изменений и подспудно присутствуют в остальных случаях. Ярким примером может послужить ситуация экономического кризиса, в которой большинство предприятий просто вынуждено было измениться.
2. Меняются интересы владельцев. Такое случается достаточно часто, если учитывать расход партнеров, открывающих собственное дело. Иногда происходит раздел сфер бизнеса, персонала, иногда создается конкурирующая фирма, целенаправленно обрабатывающая рынок родительской структуры, иногда разделяются финансы до уровня «прожиточного минимума». Все это заставляет предприятие пересматривать цели. Также могут меняться интересы единственного владельца, поскольку развиваются не только предприятия, но и люди.
3. Фирма расширяется слиянием или приобретением действующего бизнеса. В этих случаях неизменной не может остаться ни одна часть вновь образованной структуры. Разница в организации, традициях и культуре столь существенна, что обычно вырастает в проблему, требующую кардинальных решений.
4. На предприятии накапливаются внутренние противоречия. В силу различных причин в организациях могут развиваться конфликты, приводящие даже без изменений рыночной среды к снижению производительности и потере конкурентных преимуществ. В большинстве случаев недостаточно или невозможно привести стороны к консенсусу, не затрагивая структуры, технологий или мотивации, а чаще—всей организации бизнеса.
5. Руководители планируют развитие предприятия и дела. Редко, но случается, что изменения вводятся не в ответ на накопившиеся проблемы, а в предвидении проблем будущих. Это, безусловно, прогрессивный подход, но широкого распространения он не имеет, поскольку, с одной стороны, успевать реагировать на свершившиеся факты уже является непростой задачей, а с другой, планирование основано на более–менее точном прогнозе, который руководитель не всегда может получить.

Существует и аргумент другого рода, отвечающий на вопрос «почему» и затрагивающий не причины, а следствия: если игнорировать необходимость изменений,—они происходят

сами. Только в этих случаях руководитель уже не в состоянии управлять развитием ситуации, а вынужден принимать все последствия своего невмешательства. Например, на одном предприятии собственник отстраненно наблюдал развитие конфликта между двумя руководителями, которых считал ценными специалистами, уповая, что они «сами разберутся». Предметом конфликта выступало пересечение сфер влияния, оба сотрудника претендовали на большую часть, а в традициях фирмы было «естественное» распределение власти—кто взял, тот и пользуется. На этот раз метод не сработал, конфликт принял затяжной характер. Пол года существовала возможность вмешательства в ситуацию, пол года с момента выяснения всех причин конфликта до начала короткой недели, в которую уволились и эти два руководителя, и несколько других, и часть рядовых сотрудников. Последующие несколько месяцев владельца были посвящены коренной реорганизации предприятия, но из «доконфликтного» состава удалось сохранить не более 20% персонала.

Планируемый *результат* изменений—другая сторона вопроса «для чего»—пожалуй, более важен, чем причина, побуждающая руководителя к действию. Можно испытывать дискомфорт от чересчур длинной прически, но качество планирования результата определит, посетить для исправления ситуации гильотину или парикмахерскую. Рискнем сразу забраковать «общее улучшение обстановки», «повышение общего благосостояния» и тому подобные расплывчатые цели. Артур Блох<sup>8</sup> мог бы добавить в свою книгу еще один закон: всякое изменение, направленное на общее улучшение ситуации, только ухудшает ее. Воздействие на любой элемент системы предприятия затрагивает остальные, попытка улучшить все и разом обречена на неудачу. Реально успешные изменения отличаются либо своей локальной направленностью, либо системным подходом, то и другое вполне доступно любому руководителю, рассматривающему изменения серьезно.

Два главных препятствия к постановке достижимых целей—стереотип и «звездная болезнь». Стереотип возникает у руководителя на основе яркой, запоминающейся информации, почерпнутой из книг, прессы, семинаров, рассказов знакомых, и затеняет предыдущий опыт и элементарный здравый смысл. Не всегда понимая, что происходит на фирме сейчас, руководитель рисует в качестве цели совсем уже фантастическую ситуацию, для создания которой необходимо изменить стратегию, оргструктуру, мотивацию и менталитет, а также законы и общую экономическую ситуацию в стране. Процесс внедрения, как правило, быстро отрезвляет, но оставляет осадок «неправильности» теорий и неэффективности изменений в целом.

«Звездная болезнь» дает ощущение свободы от экономических, психологических, даже физических законов и того же здравого смысла. Руководитель считает, что несоединимых вещей не бывает, состыковать, например, бюрократию с творческим подходом к делу не могут только неудачники. Описание цели с таких позиций способно удивить даже школьника, но «звезду» не убеждает и противоположный итоговый результат: руководитель готов объявить его искомым и запланировать «еще более эффективные» изменения.

Среди половинчатых целей можно выделить изменения ради слома старой практики. Бывает, что ситуация требует быстрого реагирования, а возможность определиться отсутствует (недостаточно и времени, и информации). В этом случае руководителю следует рисковать, т.к. пятидесятипроцентный шанс на неудачу лучше ее полной гарантии при непринятии решения. Если статика неблагоприятна, нужно получить динамику и определять цели уже в процессе изменений. Чтобы такая рекомендация не стала индульгенцией авторитарному руководителю, уточним, что поставить половинчатую цель—не значит решить проблему, но с ее помощью можно получить отсрочку для

<sup>8</sup> Автор сборника «Закон Мэрфи».

разработки более эффективных вариантов. Каждому хоть раз, да приходилось «играть в рулетку», принимая решение с «закрытыми глазами», но если сделать это постоянной практикой, в выигрыше будет «казино».

Разработка локальных целей изменений—достаточно редкая процедура, поскольку обычно выбор происходит автоматически, в рабочем режиме. В самом деле, повседневные решения и так служат управлению ситуацией, имеет ли смысл возводить их в ранг чего-то исключительного? В случае реагирования на создавшуюся ситуацию, вероятно, нет. Другое дело, если речь идет о ситуации будущей, не вытекающей прямо из сегодняшнего положения, возможно, вообще имеющей отдаленную связь с текущей деятельностью предприятия. Рассмотрим такой пример:

Известно (по западным источникам), что в преуспевающих фирмах меньше штатного персонала, чем в среднем по отрасли, меньше расходов на атрибутику, меньше формализма, и т.д. Допустим, этот факт подсказал руководителю вариант пути к эффективному предприятию. Допустим, руководитель адекватно оценивает свои возможности и не пытается решить все задачи разом, издав вчерашним числом приказ о начале «новой жизни». Тогда ему приходится определяться с локальной целью изменений, которые он реально может провести на своем предприятии. Нельзя сказать, что этот выбор свободен, предыдущий опыт и образование ограничивают нас больше, чем мы это представляем. «Экономисты», вероятно, займутся представительским бюджетом, «технари» попытаются разработать технологии линейно-штабного взаимодействия, а «гуманитарии» пойдут по пути совершенствования мотивации. Однако будет выбрана одна цель, увязана с существующей ситуацией, и, по всей вероятности, достигнута, потому что побочное влияние изменений на другие аспекты деятельности предприятия в данном случае не учитывается. Можно сказать, что локальная цель практически всегда достигается, а приносит ли это пользу предприятию, определяется качеством ее выбора.

Говоря о целях изменений, нельзя игнорировать жизненный сценарий руководителя, который выступает истинной первопричиной, в том числе, развития предприятия. По-видимому, цели, идущие вразрез с жизненным сценарием, просто не могут быть запланированы (тот же сценарий «государь» автократа, ориентированного на власть, исключает цель—ввод демократического управления). Здесь же лежит объяснение, почему иногда руководитель планирует изменения, явно не выгодные для фирмы в целом. Вознаграждением по сценарию может служить даже и провал изменений, причем не из-за принадлежности руководителя к «неудачникам», а в силу подсознательного желания доказать, что к его уникальной фирме нельзя подходить с «обычными мерками». Этот механизм часто срабатывает в ситуациях, когда руководитель фирмы или подразделения вынужден вводить изменения под давлением владельца или вышестоящего руководства. Сценарные цели всегда приоритетны, поэтому в случаях, когда решение принято «умом, а не сердцем», т.е. под давлением логики, с пониманием, что «это надо делать», но с волевым усилием для осуществления, резонно ожидать, что цель незаметно трансформируется в более удобный вариант в процессе реализации, либо просто не будет достигнута. Если не брать случаи, когда руководитель способен осознать наличие сценария и скорректировать его (что маловероятно), то важнейшим критерием выбора цели можно считать чисто субъективное ощущение «нравится—не нравится».

Как мы определили, локальные цели хороши своей достижимостью и относительной простотой постановки. Но задача руководителя заключается не в выделении какого-то аспекта деятельности предприятия и его исключительном совершенствовании, а в достижении того самого комплексного результата, который мы забраковали в его «общей» формулировке. Простая сумма локальных изменений не образует систему, поскольку каждое последующее влияет на предыдущее, и все они разноориентированы, направлены интуитивным представлением руководителя, что «так будет хорошо». Глубокие и последовательные изменения требуют единого подхода к выбору целей, общей концепции

развития организации, определения приоритетов. Системный подход всегда эффективнее спонтанных интуитивных решений, ориентирован на проблему, а не на метод (на что часто сбиваются узкие специалисты), пригоден как для реагирования на изменившиеся параметры среды, так и для их предвосхищения. Рассмотрим две непротиворечивые концепции, которые могут быть применены как основа системы изменений на предприятии:

### **Маркетинговое управление.**

Для описания концепции маркетингового управления уточним некоторые понятия:

Ф. Котлер, американский классик маркетинга, определяет его следующим образом: «Маркетинг—вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>9</sup>. Немецкие профессора Е. Дихтль и Х. Хершген понимают маркетинг как «...выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, систематические, и нередко агрессивные подходы»<sup>10</sup>. Мы будем рассматривать маркетинг как комплекс подходов и методов, ориентированный на рынок, служащий формированию и достижению целей предприятия.

По Дихтлю и Хершгену, процесс планирования маркетинга включает три логические и хронологические фазы: работа начинается с анализа текущего и будущего положения организации и среды; на этой основе вырабатываются цели и стратегии для их достижения; в заключение определяется комбинация инструментов, позволяющая эффективно с точки зрения достижения целей реализовать избранные стратегии. Понятие контроля формулируется как «постоянная, систематическая и непредвзятая проверка положения и процессов в области маркетинга».

Основой для принятия решений в маркетинге является анализ ситуации: рынка, возможностей предприятия, положения в стране и мире. Главным предметом анализа выступает непосредственное окружение предпринимателя, система, в которой он действует.

Понятие инструмента мы сформулируем следующим образом: инструментом маркетинга может являться любой фактор деятельности организации, находящий отражение во внешней среде, при условии, что этот фактор можно целенаправленно изменять для оказания воздействия на окружающую среду.

Резюмируя вышесказанное, отметим наиболее существенные для нас характеристики маркетинга: маркетинг начинается с целеполагания на основе всестороннего анализа ситуации, включает в себя разработку конкретной программы действий по изменению, претворение программы в жизнь и динамический контроль результатов.

Рассматривая в предыдущей главе процесс управления, мы выяснили, что большинство специалистов выделяют в нем четыре этапа: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Другой важный аспект управления—принятие решений—может быть представлен следующей теоретической моделью:

Диагноз проблемы → Формулировка ограничений и критериев для принятия решения → Выявление альтернатив → Оценка альтернатив → Окончательный выбор<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Ф. Котлер «Основы маркетинга», Москва, «Бизнес–книга», «ИМА–Кросс Плюс», 1995г

<sup>10</sup> Е. Дихтль, Х. Хершген «Практический маркетинг», Москва «ИНФРА–М», «Высшая школа», 1996г

<sup>11</sup> См. ссылку на стр. 8

Выводы, к которым мы приходим, рассмотрев в комплексе перечисленные выше факторы, таковы:

1. С точки зрения функционирования и развития организации маркетинговый анализ предваряет и определяет управленческий процесс, программируя управленческие решения через определение достижимых целей и задание альтернатив выбора.
2. Первоочередная ориентация маркетинга на потребителя (рынок, внешнюю среду) обеспечивает максимальную адаптацию предприятия к внешней среде.
3. Инструментарий маркетинга позволяет организации осуществлять целенаправленное воздействие на внешнюю среду.

Все это означает, что маркетинг является не функциональным эпизодом процесса управления, а его базой. Модель организации в контексте маркетингового управления с этой точки зрения может быть представлена в виде:

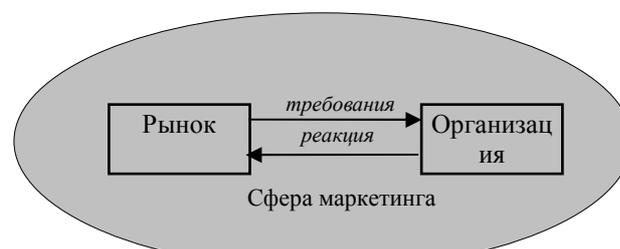


Схема 5 Модель организации в контексте маркетингового управления.

Если отвлечься от теоретических построений и вернуться к раннему этапу развития предприятия, можно оценить некоторые преимущества, которые дает маркетинговый подход. Уже при создании фирмы, с самого начала ее деятельности, когда численность работающих не превышает десяти человек, а внутренний климат не оставляет желать лучшего, маркетинг предлагает руководителям методологию и инструментарий для работы с рынком, что наиболее актуально на этом этапе. Управленческие проблемы еще не возникли в *организации*, но представление о деятельности на *рынке* уже подвергается серьезному давлению обстоятельств, поскольку рынок ведет себя не во всем согласно ожиданиям. Из всего богатого теоретического арсенала именно маркетинг выступает наиболее полезным орудием, вооружая руководителей технологиями оценки и обработки рынка.

По мере роста и развития организации маркетинг не теряет своего приоритетного значения, по-прежнему, предваряя управленческие процессы, устанавливая направления внутреннего построения фирмы согласно архитектуре рыночных взаимодействий. Не управленческая схема диктует предприятию, как вести себя на рынке, а маркетинговая — как строить управленческую схему.

На этапе «глобализации» деятельности, когда предприятие способно не только адаптироваться к изменяющейся рыночной ситуации, но может и должно приспособливать эту ситуацию для себя, маркетинг определяет цели, стратегии и инструментарий воздействия на рынок, а также новые требования к управлению, которое должно изменить приоритеты с реагирования на перемены, на их инициацию.

Основная идея концепции маркетингового управления как системного подхода к планированию и внедрению изменений состоит в приоритете рыночных взаимодействий над внутрифирменными. Другими словами, *каждое вводимое изменение должно иметь целью приближение к запланированному качеству работы предприятия с рынком*. Это необязательно означает немедленную «денежную» отдачу, наоборот, сиюминутная выгода

часто противоречит долгосрочным интересам фирмы. Например, любой торговый агент мог бы продать товар дороже, преувеличив его пользу для потребителя, но—только один раз (хотя и такая практика согласуется с маркетинговым управлением, если именно это «качество» запланировано предприятием). В большинстве же случаев маркетинговая стратегия заставляет выстраивать баланс между выгодой долгосрочной и немедленной, этот баланс определяет необходимое качество рыночных взаимодействий, а изменения направлены к его последовательному достижению.

Первое следствие, которое вытекает из основной идеи концепции—это необходимость динамической привязки фирмы к реальности на всех уровнях. По объему и сложности эта задача сама может выступать системообразующей, даже достаточной сверхцелью изменений. В самом деле, основываясь в ведении бизнеса на реальных фактах, а не противоречивых неполных представлениях отдельных руководителей, предприятие могло бы повысить свою эффективность иногда в несколько раз. Для этого необходимы как сбор существенной достоверной информации, так и ее распределение на предприятии в «точки принятия решений»—руководителям соответствующих уровней. В контексте маркетингового управления можно принять, что *каждое изменение должно, по крайней мере, не ухудшать информационную обеспеченность фирмы*. И опять же, это не значит, что необходимо расширять отдел маркетинга, прописывать должностные инструкции по использованию информации, назначать ответственных за ведение баз данных. Все перечисленные мероприятия имеют больше шансов усугубить ситуацию, чем исправить, концентрируя информацию там, где она не может быть использована, насаждая формализм и приписки. Для большинства фирм существенным шагом вперед могла бы стать уже простая систематизация сведений о рынке, и так имеющихся у продавцов, «секретарей на телефоне», торговых и закупочных агентов, транспортных менеджеров, в кадровой службе. Привязка к реальности действительно сложна, и не может быть введена директивно.

Второе следствие, вытекающее в т. ч. из первого—это необходимость контроля результата вводимых изменений. Конечно, трудно найти дело, в котором контроль результата был бы излишней процедурой, но в данном случае он особенно важен, т.к. предприятию, внедряющему изменения, очень просто принять желаемое за действительное и последующим планированием окончательно отдалиться от цели. Как раз подмена отчета о реальных событиях бодрым рапортом подлежит искоренению в фирме, взявшей курс на привязку к рынку.

Если говорить об общей применимости концепции маркетингового управления, то хотя она и пригодна для всех типов стратегий и стилей руководства, но наиболее эффективна для предприятий стратегии долгосрочного присутствия на рынке и для руководителей, применяющих демократический или «благосклонно—автократический» стиль. «Властные» автократы и сторонники стратегии первоначального накопления капитала извлекут из нее меньше пользы, поскольку не будут применять системно из-за ограничений собственного сценария. Для первых неприемлемо распределение информации в «точки принятия решения» («властный» автократ—единственная точка, где могут быть приняты решения, но информации он не имеет), для вторых цели слишком быстро меняются, чтобы можно было говорить о последовательном их достижении.

### **Концепция наращивания потенциала.**

Для руководителей, успевших разочароваться в маркетинге, поскольку созданный из «проверенных кадров» маркетинговый отдел не решил всех проблем, и для тех, кому концепция маркетингового управления «просто не нравится» (а мы уже отмечали, что этот критерий выбора игнорировать нельзя), предлагается другая стройная система взглядов, ориентирующая изменения. В основу ее положена идея, что перспективные возможности открываются для любого предприятия в любой ситуации, но для того, чтобы ими

воспользоваться, предприятие должно обладать определенным потенциалом. Конечно, приобрести «универсальный» потенциал, пригодный на все случаи жизни, невозможно, но продвинуться на этом пути до получения реальных преимуществ на рынке представляется выполнимой задачей. Итак, что же мы выделим в качестве главных факторов потенциала?

Во-первых, систему управления. Для нее важны скорость и обоснованность принятия решений, уровень делегирования полномочий, уровень планирования, качество контроля, проходимость информации, система стимулирования и заработных плат. Все подсистемы «везят» примерно одинаково, улучшение любой из них повышает потенциал предприятия.

Во-вторых, финансы. Здесь важны: объем собственных средств, участвующих в бизнесе (работа на чужих деньгах эффективна и прибыльна, но ограничивает свободу маневра); возможность привлечения кредитов; оперативность управления финансами; объем дебиторской задолженности. Последний параметр вводится с обратным знаком: хотя «дебиторка» может быть необходима в бизнесе (передача товара на реализацию практикуется во многих отраслях), наращиванию потенциала способствует ее уменьшение, а не увеличение.

В-третьих, персонал. Здесь существенны уровень квалификации сотрудников (даже в кризис подобрать высококвалифицированного специалиста составляет проблему), уровень мотивации (которая повышается годами, а разрушена может быть в пять минут), реальная возможность карьерного роста работников.

В-четвертых, стиль руководства. Здесь надо рассматривать комплекс применения лидерской власти, власти должности и власти принуждения. Параметры неравнозначны: максимальному потенциалу соответствует максимальная лидерская власть, умеренная должностная и отсутствие принудительной.

В-пятых, маркетинг. Здесь важны: уровень привязки к реальности, основные покупатели, доля рынка, конкурентные преимущества, имидж. Привязку к реальности мы рассматривали. Основными покупателями могут быть 3–5 оптовиков или 3–5 миллионов конечных потребителей, в последнем случае потенциал предприятия значительно выше, т.к. оно опирается на рынок не пятью «костылями», а буквально «лежит» на нем. Высокая доля рынка дает возможность влияния на прочих игроков, низкая вынуждает адаптироваться. Конкурентные преимущества не требуют комментариев. Имидж включен как равноправный фактор, поскольку репутация предприятия и товара представляет собой капитал (он реально стоит денег—если сложить затраты на рекламу за несколько лет, затраты на обслуживание покупателей, на оборудование мест продаж, и тому подобные «имиджеобразующие», пропадет желание рисковать репутацией ради одноразовых сомнительных сделок).

В-шестых, собственно товар или услугу. Здесь важны уровни отношения цена/качество и себестоимость/качество (первый определяется потребителем, речь идет о цене, по которой готовы покупать, и качестве, в которое верят, второй—производственными характеристиками), а также наличие и узнаваемость собственных марок (продавая только чужой товар, предприятие может укреплять марку фирменных магазинов, марку услуг, свой товар может иметь свою марку). Лучшее соотношение цена/качество при приемлемом себестоимость/качество образует конкурентное преимущество, марка дает дополнительную привязку потребителя.

В-седьмых, производство. Здесь важны технологический уровень и гибкость линий, возможность расширения, качество управления товарными запасами. По поводу товарных запасов до кризиса можно было твердо сказать, что потенциал увеличивает их минимизация. После фактической девальвации рубля в три раза за три месяца товарные запасы в экспортном сырье сохранили свою «долларовую» стоимость, запасы в рублевых товарах отстали от инфляции, хотя и увеличили стоимость «деревянную», рублевая

наличность и дебиторская задолженность обесценились. По–видимому, в российских условиях товарный запас «дефицита» еще долго будет работать в плюс потенциалу, тогда как для неходовового товара будет выгодна стратегия минимизации запасов.

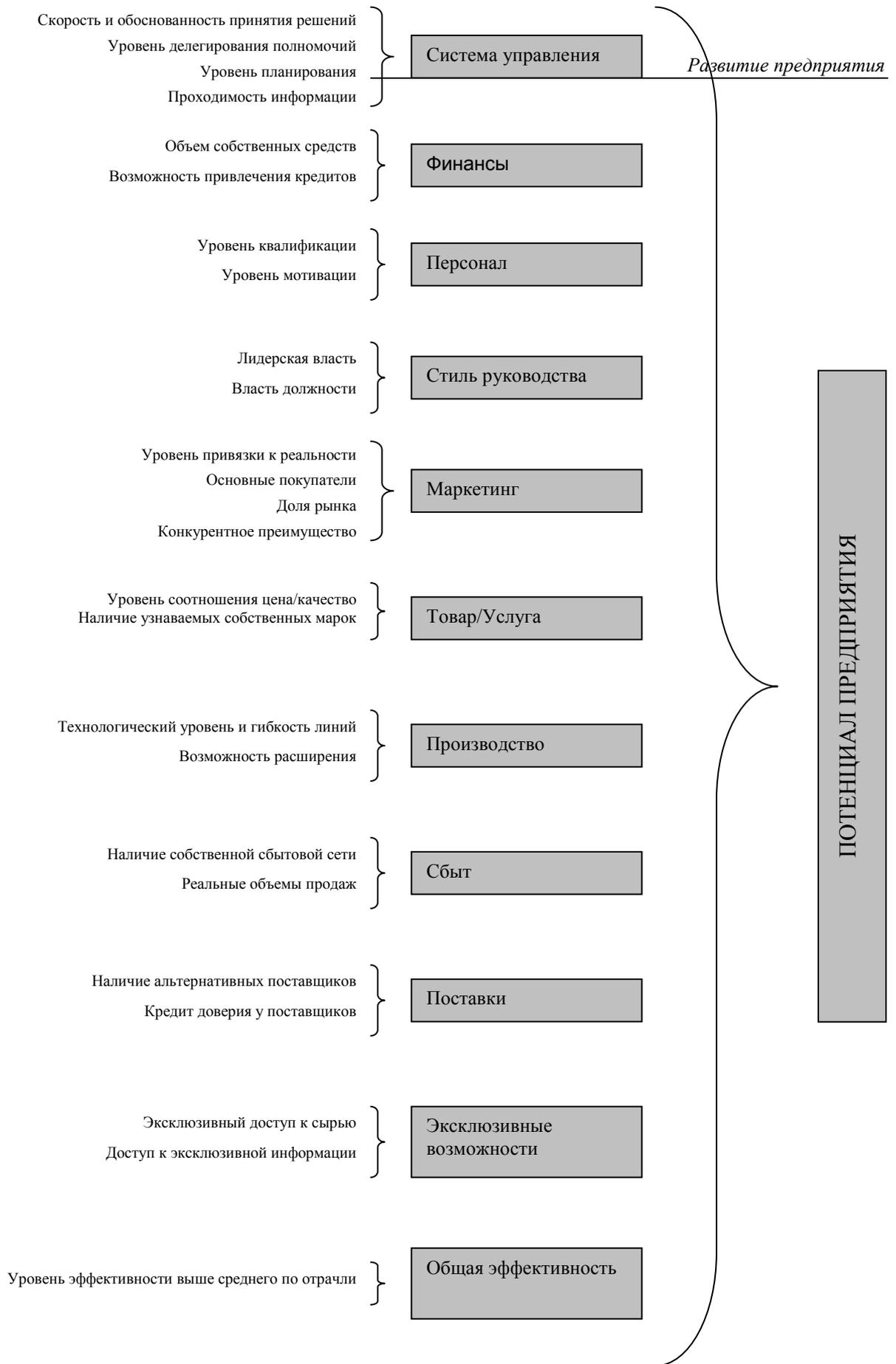
В–восьмых, сбыт. Здесь важны: наличие собственной (или контролируемой) сбытовой сети, объем продаж, потенциальная пропускная способность сбытовой структуры (если она способна реализовать больше товара при увеличении спроса, этот факт идет в плюс к потенциалу, однако следует отнести в минус дополнительные затраты на поддержание «излишка мощности»).

В–девярых, поставки. Здесь отметим наличие альтернативных поставщиков, кредит доверия (который позволяет получить отгрузку по телефонному звонку, отсрочку оплаты, дефицитный ассортимент, но нарабатывается долгим успешным взаимодействием и зависит от обеих сторон), собственное обеспечение поставок.

В–десятых, эксклюзивные возможности. Сюда следует отнести исключительный доступ к сырью, доступ к эксклюзивной информации, эксклюзивное право на часть рынка. Все это приобретает как «закулисные» ходами, так и (в теории) специфическими качествами предприятия, позволяющими, лучше обслужить государственный сектор экономики. Например, местная власть может объявить конкурс на поставку водосчетчиков для оборудования всех квартир областного города. Выигравшее предприятие становится единственным поставщиком города по данному виду продукции, что значительно увеличивает его потенциал (если город платежеспособен).

И, наконец, общую эффективность. Все вышеперечисленные факторы влияют на потенциал предприятия, но говорить о его увеличении можно только пока соотношение затрат и поступлений остается в «разумных пределах». Единственным надежным способом определения «разумности» является сравнение с эффективностью других предприятий отрасли, причем предел устанавливается не ниже среднего уровня.

Для наглядности представим факторы потенциала на схеме 6.



**Схема 6. Факторы потенциала предприятия.**

В рамках данной концепции каждое вводимое изменение должно быть направлено на усиление определенного фактора потенциала предприятия при обязательном

неослаблении остальных. Как мы видим, эта система оставляет руководителю большой простор для творчества, поскольку не ограничивает его в выборе изменяемых факторов. Практически каждый может выбрать то, что готов менять, и принять накладываемые ограничения. Но по этой же причине результат может быть высокополезным для предприятия, или декоративным: правильная расстановка приоритетов здесь полностью в компетенции руководителя, для решения могут быть выбраны как актуальные в данной ситуации вопросы, так и второстепенные, обусловленные сценарием или привычкой. Существует также проблема измерения факторов потенциала и проблема их взаимозависимости. Например, проходимость информации тесно связана с мотивацией персонала и системой стимулирования, выделить один фактор, определить степень его усиления и уровень влияния на остальные представляется сверхсложной задачей. Тем не менее, в данной концепции проблема совершенствования предприятия в целом упрощена разбиением на отдельные блоки, сведена к уровню локальных задач, поддающихся решению. Системность целей обеспечивается наличием общей идеи.

Преимущество подхода наращивания потенциала еще и в том, что в ситуациях неопределенности он предоставляет руководителям цели и стратегии их достижения. В период хаотичных изменений рынка в начале кризиса 98 года маркетинговые стратегии многих предприятий оказались несостоятельными. Спектр решений руководителей в это время лучше всего характеризует слово «паника». Даже предприятия, обладающие значительным «запасом прочности» частично поддались общим настроениям, увольняя персонал, объявляя «дефолты» проверенным партнерам, нарушая долгосрочные соглашения. Между тем, некоторые фирмы взяли курс на активное наращивание потенциала в период кризиса. Одни руководители стали увеличивать запасы экспортных товаров, приняли меры для экстренного снижения дебиторской задолженности. Другие фиксировали заработную плату в долларах и расширяли гарантии занятости, повышая мотивацию персонала, набирали высококвалифицированных специалистов, временно появившихся на рынке. Третьи начали внутреннюю реорганизацию, направленную на совершенствование информационной системы и процедур принятия решений. Четвертые избавились от балласта «декоративных» служб и дорогостоящего антуража при одновременном повышении зарплат основному персоналу. Трудно оценить, кто больше выиграл на *сегодня*—фирмы, отказавшиеся платить по обязательствам, и «срезавшие» зарплаты (они, безусловно, сэкономили средства), или фирмы, нарастившие потенциал. Известно только, что не все, кто хотел бы после «дефолтов» продолжить партнерские отношения с контрагентами, в состоянии это сделать, и не все, кто рассчитывал нанять по окончании кризиса новых специалистов вместо уволенных, смогли найти их за четыре месяца относительной стабилизации обстановки.

### **Другие идеи изменений.**

Две представленные концепции не исчерпывают всех возможностей построения системы целей для внедрения изменений. Хотя первая выступает основой вполне успешного маркетингового подхода к консультированию, а вторая применяется значительным количеством предприятий, это не значит, что нельзя предложить третью концепцию или системную идею, которая в большей мере отвечала бы специфике конкретной фирмы. Например, заслуживает внимания идея построения взаимодействий таким образом, чтобы «все работало само»—т.е. без оперативного вмешательства. Вспоминая «великих мудрецов» Лао Цзы, согласимся, что такое построение весьма полезно, и должно применяться в подразделениях и на предприятиях, где его допускает сценарий руководителя. Вероятно, в отдельных случаях эта идея может стать стержнем изменений, на который будут «нанизаны» факторы потенциала и взаимодействия с рынком. Другой системной идеей может выступить условие минимума вложений, которым некоторые фирмы направляют и определяют свою деятельность. Они готовы наращивать потенциал и совершенствовать взаимодействие с рынком, но только без всякого дополнительного

финансирования. Многим руководителем такое ограничение справедливо покажется убийственным (в их ситуации), но если вспомнить, что существуют предприятия с раздутым штатом, запутанной структурой и повышенными затратами на антураж, приходится признать, что для них эта система может оказаться единственной эффективной. Список системных идей можно продолжать до бесконечности, особенно, если учесть, что в таком качестве может выступить любой фактор потенциала, возведенный в ранг приоритетного. Но следует иметь в виду, что далеко не любая идея, образующая систему, может стать полезной конкретному предприятию. Нужно еще, чтобы она действительно отражала реальную ситуацию и не вступала в конфликт со здравым смыслом, пытаясь увязать несовместимые вещи.

### **Получение предварительной информации.**

Чтобы определить цели изменений, руководителю уже необходима информация, которая отнюдь не лежит на поверхности. Первоначальным толчком может выступить интуитивное ощущение «что-то не так», но для планирования действий нужно представлять, что именно «не так» и до какой степени. Получение даже предварительной информации в большинстве случаев представляет собой самостоятельную проблему, причем достаточно многоплановую и сложную для решения. Начать с того, что мы далеко не всегда готовы воспринимать реальное положение вещей, предпочитая скрыться за оптимистичными представлениями, и часто избегаем вопросов, на которые может быть получен негативный ответ. Хотя эта черта в меньшей степени свойственна руководителям, создавшим успешные предприятия, полной свободы задать нужный вопрос не имеет никто. С другой стороны, подчиненные всегда готовы предоставлять руководителю сведения об успехах и достижениях, но редко торопятся сообщить о провалах, а если и сообщают, то в соответствующей интерпретации. Один внутренний «консультант» так характеризовал информационный обмен на фирме: «если шеф скажет, что мы едем,—будем бегать задом по офису и раскачивать его кабинет».

Первое, что необходимо сделать руководителю, вставшему на путь изменений,—это определить свою позицию, преодолеть внутренние барьеры: «Это не внешний враг, то что мы (я) сделали—(все еще) неоптимально. Я *не знаю*, что менять. Я ожидаю, что полученная информация будет неприятна, но мне она *нужна*». Такую установку легче принять, если вспомнить, что идеальных фирм просто не бывает, и у каждой найдется хотя бы один «скелет в шкафу». Определяя таким образом позицию, руководитель формирует *разрешение* на поступление информации, что является необходимым условием ее получения.

При чтении западных учебников и пособий может сложиться впечатление, что прохождение информации, в целом, протекает на фирмах успешно, и проблемы с коммуникацией присущи только некоторым из них, в основном, аутсайдерам. Практика показывает, что лучшие среди российских предприятий имеют проходимость информации не более 50%, т.е. на «обыкновенной» успешной фирме президент в курсе примерно половины всех существующих проблем, а низовой персонал знает половину решений президента. Блокировка, искажение и фильтрация информации типичны для всех организаций и являются своеобразной компенсацией недостатков бюрократических структур (можно считать это стихийным перераспределением полномочий в нижние и средние звенья, повышающим адаптационную способность предприятия). Среди причин искажений можно назвать нежелание сообщать «наверх» плохие новости, неверие, что информация будет использована, непонимание сути заданий (при передаче вниз), несогласие с распоряжениями или интерпретацией ситуации. Блокировка информации дает возможность исполнителям самостоятельно принимать быстрые (или удобные) решения, которые, по правилам организации, они должны передавать «наверх». В «рабочем режиме» руководитель получает рафинированную позитивную информацию о деятельности фирмы. Проблемы имеют тенденцию «всплывать» при ухудшении

рыночной ситуации или при «неожиданных» проверках выполнения годовых планов. Тогда и выясняется, что «действовать надо было не по плану, да так, собственно, и действовали, показатели давно следовало пересмотреть, но их и пересмотрели, а все, что забыли сделать,—это скорректировать план и доложить о его коррекции». Можно утверждать, что внутренняя информация, доступная руководителю в повседневной деятельности, никогда не будет достаточна для планирования изменений.

Примерно то же можно сказать о повседневной рыночной информации, имеющейся на предприятии. При выполнении привычных алгоритмов трудозатраты минимизируются: опрашивается ограниченное количество конкурентов, давно выбранных в качестве эталона, возможно, часть покупателей в местах продажи (конечно, анкетированием, и не факт, что кто-то потом отслеживает результат). «Особо продвинутые» организации практикуют исследования «потому что надо» и покупают информацию о конкурентах, которой удобно «kozyрнуть» на совещаниях («у коллег объемы поднялись на 8%, надо и нам что-то делать»), а также «тысячные» опросы потребителей, подтверждающие, что «фирменный» товар лучше подделок, а низкая цена лучше высокой. Отчеты сшиваются в папки и складываются в шкафы, откуда по прошествии времени попадают на свалку, где им и место с самого начала.

Когда интуиция сообщает, что «пора менять», у руководителя остается выбор—получать необходимые сведения самому, или прибегнуть к посторонней помощи, но в любом случае ему приходится применить непривычные технологии, для которых организация еще не выработала эффективных методов противодействия.

### **Использование профессиональных консультантов.**

Представление консультирования начнем с высказывания одного западного специалиста, выразившего самую суть дела: «Многие собственники бизнеса ошибочно считают, что консультант—это человек, который имеет на все правильные ответы. В действительности, все наоборот. Хороший консультант—это человек, который задает правильные вопросы»<sup>12</sup>. Из всех определений в консультировании это—наиболее технологичное, расставляющее все важные акценты. Действительно, консультант, приступая к работе, знает гораздо меньше руководителя о предприятии и его проблемах (тут срабатывает расхожий аргумент «как может человек со стороны прийти и посоветовать что-то полезное?»). Зато, выполнив диагностику, консультант знает гораздо больше, и во многих случаях это знание просто невозможно приобрести другим способом. Так же и врач, проверив анализы пациента, приходит к определенным выводам, которые пациент не сделал бы, будь у него даже электронный микроскоп.

В арсенал консультанта входит изучение документации, включенное наблюдение, деловые игры, опросы, фокус-группы, тестирование, эксперимент. Но наиболее эффективным и распространенным методом исследования является глубинное интервью—беседа один на один с ключевыми работниками предприятия, руководителями и исполнителями, с покупателями, поставщиками, конечными потребителями продукции. Кроме профессионализма консультанта, получить эксклюзивную информацию ему позволяет независимая позиция: он не лоббирует интересов отдельных групп, его не интересует свое будущее положение в иерархии, он не обязан передавать «наверх» неосторожные высказывания респондентов. Это прекрасно понимают опрашиваемые, которые, в свою очередь, пользуются случаем озвучить наиболее проблемные, отчасти в надежде все-таки решить их, отчасти потому, что кто-то, наконец, их слушает. (Президент фирмы не имеет шансов услышать от низового работника то же самое: между

<sup>12</sup> Online-семинар THE QUESTION OF FOCUS Presented by Lee Steele, President, Strategic Insight, Inc

ними пропасть статуса и стена субординации). Покупатели и поставщики также охотно делятся информацией, надеясь решить свои проблемы, и из искреннего желания помочь. Даже у конкурентов иногда можно получить сведения без особых ухищрений, если они рассматривают предприятие в качестве потенциального покупателя или поставщика.

Общая картина складывается у консультанта из всего объема полученной информации, воспринятой и переработанной на основе прежнего опыта и знаний. Эта картина всегда личная (ситуация никогда и никем не может быть оценена полностью объективно), поэтому качество консультирования определяется в большей степени профессионализмом и личными качествами конкретного специалиста, чем принадлежностью его к определенной фирме. Что касается руководителя, то он получает информацию в том виде, в котором она ему может пригодиться, и тот объем, который ему действительно нужен. По выражению американского бизнесмена МакКормака: «хорошие консультанты независимы. Они скажут то, что вам следует знать, а не то, что вам хотелось бы услышать»<sup>13</sup>.

В целом, можно сказать, что успешное применение консультирования решает все проблемы руководителя в плане диагностики ситуации (если ему удастся побороть желание «сунуть голову в песок» и отгородиться от некоторых неудобных фактов), а также существенную часть проблем с планированием и внедрением изменений. Тем не менее, и для этой технологии существуют ограничения, лежащие, как обычно, в основном, внутри предприятия:

Во-первых, профессиональные услуги дороги. Хороший консультант стоит много, плохих можно нанять пару за \$30 в час, но результат не будет стоить и 30-ти центов. (При этом высокая цена еще не гарантирует качества). Единственной значимой причиной приглашения консультанта, в конечном счете, выступает экономический эффект, который руководителю приходится оценивать по подсказке той же интуиции.

Во-вторых, консультант может в разной степени помочь разным фирмам. Руководители, наименее способные к самостоятельным изменениям, менее склонны и к принятию профессиональной помощи. Одни, приглашая консультанта, детально расписывают его должностные инструкции (что вряд ли предложили бы врачу) и, в результате, отсеивают профессионалов. Другие (в основном, авторитарные собственники, «воюющие» со своим персоналом) «заводят» консультанта как часть антуража, и не получают информации просто потому, что она им «не нужна» (с другой стороны, 10%-ое знание собственной фирмы спасает их от множества разочарований). Третьи готовы принять посторонний совет только в качестве обоснований собственных решений.

В-третьих, выбрать хорошего консультанта, не имея опыта, достаточно сложно. В России еще нет «громких имен», обратиться к случайной фирме и получить продукт конвейерного производства гораздо проще, чем найти «штучный товар» и добиться желаемого результата.

Решение, применять консультирование, или нет, можно упростить, если взвесить, знает ли руководитель ответы на существенные вопросы по своей фирме. Если убежден, что знает все—никакой консультант не выведет его из заблуждения. Если знает частично—тогда можно взвешивать ресурсы и выгоды, анализировать подходы, встречаться с людьми. Окончательное решение «да» надо принимать после встречи как минимум с двумя консультантами.

---

<sup>13</sup> Марк Х. МакКормак «Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах», Москва, «Вече», «АСТ», 1997 г.

### **Самостоятельный сбор информации.**

Для большинства руководителей самостоятельный сбор информации много более актуален, чем любая посторонняя помощь. С одной стороны, это это одна из основных функций предприятия, которая так или иначе выполняется и лидерами, и аутсайдерами; с другой, цели изменений все равно будут включать постоянную привязку фирмы к реальности. Некоторые потери в качестве из-за неопытности интервьюеров, отсутствие преимуществ независимой позиции, могут компенсироваться экономией средств на привлечение специалистов.

Поскольку мы говорим о планировании целей изменений, то принимаем, что многотомные отчеты маркетинговых служб (если они существуют) не могут помочь в данном случае, равно как не помогут очередные исследования, проведенные теми же людьми и теми же технологиями. К количественным методам вообще следует относиться с большой осторожностью, предъявляемые исследователями цифры гипнотизируют сами по себе. «12,5% респондентов готовы купить» на практике часто означает, что при выполнении многих и многих дополнительных условий (не отраженных в данном исследовании) от 3-х до 15-ти % опрошенных готовы в принципе рассмотреть возможность покупки. В основе количественных методов лежат допущения, какой признак мерять, какой объем выборки, кого опросить, как отбирать, как опрашивать, и т.д. Скорректировать запущенный алгоритм невозможно, получение первых неожиданных данных не остановит процесс, который отработывается до получения запланированного результата. Если исходная гипотеза была верна, тогда итоговые цифры ограниченно пригодны для планирования в ее рамках. Что касается массовых стандартных опросов, проводимых независимыми организациями по отраслям и группам населения, то они могут служить только основой для собственных целевых изысканий, поскольку «тип и способы выборки прямо зависят от целей исследования и его гипотез»<sup>14</sup>. Общее представление о рынке нужно предприятию для ориентации, но деятельность планируется на основе глубокого изучения «своих» сегментов.

Для получения предварительной информации руководителю приходится решать сразу две задачи: какими методами исследовать, и кто конкретно этим займется. По первому пункту целесообразно ограничиться минимумом—теми же глубинными интервью и групповыми беседами (чем-то вроде фокус-групп для конечных потребителей). Сверхквалификация здесь не нужна: главным правилом является умение слушать (это не так просто, как кажется,—большинство специалистов, начиная с Соломона в X веке до н.э. и заканчивая современными профессорами психологии, социологии и бизнес-администрирования неустанно высказывают эту мысль, но 30 веков повторения еще не сняли проблему). Если количественные исследования были проведены недавно, из них также можно извлечь пользу, попросив авторов объяснить, что делалось и почему (это в любом случае даст новые сведения, поскольку за рамками отчета остается процентов 50 информации). По второму пункту лучшей кандидатурой представляется вновь принятый на работу сотрудник маркетинговой или сбытовой службы, который еще не успел усвоить стереотипные установки предприятия, и может быть отправлен в «самостоятельное плавание» в качестве менеджера проекта. В этом случае его необходимо вывести из подчинения руководителя среднего звена и наделить полномочиями задавать любые вопросы любым работникам (и сообщить об этом по фирме).

Получить «нестандартную» рыночную информацию можно с помощью следующих шагов:

---

<sup>14</sup> В.А.Ядов «Социологическое исследование: методология, программа, методы». Самара, «Самарский университет», 1995 г.

1. Интервью с несколькими оптовыми покупателями. На одном предприятии такой опрос, проведенный новыми сотрудниками маркетингового отдела, выявил целый комплекс проблем. Во-первых, «всплыли» все недостатки в текущем обслуживании—долгое оформление документов, пересортица при отгрузке, халатное отношение работников сбыта к нуждам клиентов. Во-вторых, обнаружилась гораздо более опасная тенденция. До опроса предприятие считало десяток крупнейших покупателей своими дилерами, реализующими только продукцию фирмы. Кроме льготных цен, практиковалась широкая рекламная поддержка «партнеров», каждое объявление содержало их телефоны и адреса. Предприятие строило стратегию на создании максимума «дилерских точек», предоставляя наиболее перспективным эксклюзивные скидки и выдерживая собственные мелкооптовые цены на высоком уровне. Опрос показал, что «дилеры» расценивают ситуацию по-другому и, пользуясь преимуществами, предоставляемыми одной фирмой, не отказываются от услуг остальных. У некоторых из них оборот товаров фирмы составлял треть от общего оборота, а стратегию направляла четкая целевая установка единоличного охвата регионального рынка. Фраза «мы вас на рынок не пустим, даже и не пытайтесь», сказанная одним из покупателей, вызвала шок у руководителя сбыта, который, ежедневно общаясь с «дилерами», не имел понятия о положении дел, просто потому, что никогда не спрашивал.
2. Опрос покупателей, прекративших закупки у предприятия. Такой опрос напрямую выводит на проблемную область, поскольку большинство «отказников» продолжает прежнюю деятельность, просто сменив поставщика. На одном предприятии проверка 80-ти таких случаев сначала была поручена менеджерам сбыта, «ближе знакомым с существом дела». Когда причины отказа распределились примерно поровну между «нет денег» и «сейчас нет необходимости», была предпринята выборочная проверка уже сотрудником маркетинга. Она показала, что в значительной части случаев покупатели уходили из-за некачественного обслуживания, и их можно вернуть, просто извинившись за сбой и предложив новую попытку сотрудничества (правда, многие ставили условие замены обслуживающего их менеджера). Кроме того, в интервью был получен широкий спектр информации о ценах и сервисе конкурентов, т.к. для ушедших покупателей такое знание являлось жизненно необходимым, и они выступали экспертами в этом вопросе.
3. Опрос бывших сотрудников конкурирующих фирм. Предприятие может опубликовать объявление о приеме на работу менеджеров сбыта и маркетологов, знакомых с данной отраслью. В интервью с аппликантами могут быть выяснены многие аспекты деятельности конкурентов, от стратегий и структуры до конкретных цифр оборота и рекламного бюджета. Этическая сторона вопроса «закрывается» действительным оформлением на работу носителей перспективных технологий, правда, далеко не тех, кто делится коммерческой информацией о бывших работодателях. (Этот способ по разному работает в различных отраслях, в некоторых возможно провести 5–6 интервью по объявлению, в других 1–2).
4. Опрос экспертов в области продукции и технологий. Это может быть целесообразным, если данным видом продукции занимаются научные институты. Любой товар имеет свой жизненный цикл, и определить его текущую фазу затруднительно иным способом, чем экспертной оценкой. Одно–два интервью в научном учреждении, знакомом (пусть по публикациям) с новейшими зарубежными разработками, позволит оценить среднесрочные перспективы собственного товара. Одно предприятие закрыло после экспертной оценки проект, до того уже принесший пол миллиона долларов убытка.

5. Опрос конечных потребителей в группе. Группа в 6–8 человек конечных потребителей может быть собрана для проведения интервью, если предприятие работает на потребительский рынок исключительно через посредников. В этом случае в дискуссии, которая должна быть инициирована опрашиваемым, можно выявить глубинные мотивы приобретения продукции предприятия, истинное мнение о ней покупателей. Может, например, выясниться, что продукт покупают за неимением лучшего, или что его качество, вопреки отчетам производственного отдела, за последний год упало вдвое.

При сборе информации качественными методами (что в данном случае и предлагается) особенную важность приобретают требования достоверности каждой единицы информации. Каждое интервью является, в своем роде, уникальным, на его основе могут делаться далеко идущие выводы. Поэтому, как чумы, следует избегать амбициозных интервьюеров с предвзятыми идеями и скептиков, подвергающих сомнению каждый факт. Все, что нужно от исследователя на этом этапе—сбор фактических данных с обязательным, по возможности, дословным оформлением в отчет. Принимать решения и вырабатывать рекомендации в данном случае будет не он, а руководитель. Точно также нельзя поручать опрос незаинтересованным лицам, которые в интервью с покупателями и партнерами будут игнорировать встречные вопросы, уходить от решения проблем. Дать задание на опрос через третьи руки, не уточнив его целей—верный способ добиться диаметрально противоположного результата.

С внутренней информацией дело обстоит сложнее. Если приглашенный консультант воспринимается персоналом как эксперт, которому можно довериться в силу его профессионализма, а также (что немаловажно) потому, что он, выполнив работу, уйдет с фирмы, то менеджер проекта должен приложить максимум усилий, чтобы собрать хотя бы половину той же информации. Поскольку никаких сложностей в технологии здесь не ожидается (то же глубинное интервью один на один и фотографическое отображение фактов), будет лучше рассмотреть, какими другими способами руководитель может попытаться получить внутреннюю информацию. Относительно эффективных метода можно выделить три:

1. Получение «белого» баланса. Почти для каждой фирмы баланс без прикрас и с учетом всех налогов означает «перетряску» бухгалтерии, отыскание первичных документов, подведение промежуточных итогов затянувшихся сделок. Будучи подготовлен (с выявлением в процессе всех забытых огрехов), «белый» баланс покажет «абсолютное расстояние» от предприятия до рынка, выраженное в цифрах прибыли или убытка. Исходя из прогноза, что когда нибудь играть придется по правилам, по балансовой разнице можно частично определить цели изменений.
2. Интервью с уволенными сотрудниками. В каждой фирме с более, чем одним уровнем управления, руководитель может не знать истинных причин увольнения сотрудников. В большинстве случаев уволившись по собственной инициативе, сделали это не по «семейным обстоятельствам», а подчиняясь обстоятельствам внешним. Даже если человека «сократили» по профнепригодности, он может сообщить руководителю что-то полезное, не говоря о случаях, когда люди уходят с сожалением. В разговоре с уволенным отсутствуют статусные различия и отношения субординации. Единственное, что может быть неприятным,—это получение негативной информации о себе и предприятии, но за это, в сущности, стоило бы доплачивать, т.к. обычное соотношение у руководителя составляет три победных реляции на один рапорт о недочетах.
3. Отнесение затрат по месту возникновения. «Привязка» затрат—сама по себе полезная процедура, на которой строится бюджетное планирование организации. Здесь же предлагается выйти за ее обычные рамки, распределив все затраты за

прошедший месяц (включая арендную плату, налоги, рекламу, и т.д.) в абсолютных цифрах между подразделениями, и организовав обсуждение этих цифр на совещании с руководителями. Чтобы спровоцировать конфликтное обсуждение, вскрывающее неожиданные пласты информации, можно поставить вопрос о сокращении затрат. В некоторых случаях этим способом удастся переломить даже «круговую поруку» менеджеров, сплотившихся против авторитарного руководителя. Главной опасностью метода является последующее перенесение «разборок» в повседневную деятельность.

Некоторыми предприятиями используется описанный в литературе метод «адвоката дьявола»—поручение кому-то из руководителей выступать на совещании против докладчика, подвергая сомнению все его доводы и предлагая противоположные варианты решений. В отдельных, крайне редких случаях это срабатывает, заставляя присутствующих свернуть с пути безразличного соглашательства и принять участие в обсуждении. Но обычно эти попытки выглядят слишком искусственно, т.к. доклад, например, специалиста по маркетингу, трудно критиковать бухгалтеру,—в противном случае стоило бы задуматься о квалификации обоих.

Не имеют успеха и внезапные посещения руководителем низовых подразделений, особенно, если раньше его видели только на годовых собраниях. Даже демократический лидер, не отгораживающийся от коллектива, услышит, в основном, жалобы на мелкие недочеты и положительные мнения об организации в целом, автократу же коротко ответят «есть!». Неожиданный визит на рабочее место никто не сочтет удобным случаем озвучить глобальные проблемы.

Возвращаясь к опросу менеджером проекта, отметим, что собранные им факты следует подвергнуть придирчивому анализу, потому что в задачу интервьюера не входит сопоставление и оценка полученных сведений. Большая часть информации будет иметь характер лоббирования интересов отдельных людей и подразделений, выделить полезную составляющую возможно, обладая опытом и видением общей картины. Не исключены также попытки прямого силового давления на менеджера и предложения «договориться». В «криминально опасных» зонах фирмы, там, где существует возможность крупного воровства, консультанты используют распределение информации—работают несколько специалистов, которых не так просто нейтрализовать. В случае с менеджером проекта следует либо подключать ему помощников на этом этапе, либо часть работы должен брать на себя руководитель.

При сборе информации полезно соблюдать несколько основных правил:

Во-первых, не делать преждевременных выводов: вполне может случиться, что первые собранные факты являются скорее исключением, чем правилом, и характеризуют ситуацию только с одной стороны.

Во-вторых, не опаздывать с выводами: для неприятных фактов всегда хочется получить больше доказательств, но иногда это лучше делать уже в процессе изменений.

В-третьих, никогда не спрашивать то, насчет чего не будет предприниматься мер: вопросы порождают ожидания, которые оборачиваются сопротивлением при игнорировании озвученных проблем.

В-четвертых, доводить результаты внутренних опросов до персонала, хотя бы в общем виде: если этого не делать, последующие опросы дадут на порядок меньше сведений.

Подводя итоги, подчеркнем, что все вышесказанное касается именно *предварительного* получения информации для планирования целей изменений. Часть способов носит «одноразовый» характер: например, повторные интервью будут восприниматься по-другому всеми категориями респондентов; конфликтное обсуждение затрат не удастся

инициировать повторением опыта; «белый» баланс «посереет», если выяснится, что он нужен «для справки». Руководитель не получит всей картины ситуации, но здесь она ему и не нужна: вопрос стоит «менять или не менять», и, если менять, то для чего.

## Что менять.

### Цели.

Цели предприятия, наряду со стратегиями, направляют и определяют его развитие, но при этом никогда не бывают однородными и простыми. Заявить: «мы хотим стать большими и высокоприбыльными»—не значит установить цели или хотя бы обозначить их основную часть. В этом заявлении отсутствуют характеристики данной конкретной фирмы, индивидуальность, позволяющая отличить его от «благих намерений». Между тем, цели носят именно индивидуальный характер, и практически неотделимы от личности руководителя. В целевом комплексе можно выделить составляющую сценарного аппарата первого лица, его мировоззрение, ценности, ограничения, «степени свободы», и составляющую организации, которая (далеко не буквально) отражает личность руководителя. Достижения фирмы и достижения собственника—две стороны их совместной деятельности, каждая из которых чрезвычайно важна.

Эта двуединая сущность целей прямо сказывается на возможности их изменения. Пересмотр собственных жизненных ориентиров руководителем—явление, сопоставимое с природными катаклизмами—землетрясением или извержением вулкана, и не факт, что катаклизмы действуют на личность сильнее. Поэтому говорить о сознательном кардинальном переопределении личных целей под влиянием любой собранной на предприятии информации не приходится. Однако цели предприятия корректируются, т.к., во-первых, дистанция между понятиями «Я» и «фирма» существует и осознается собственником (что дает разрешение на коррекцию), во-вторых, в процессе развития цели фирмы все более отклоняются от целей руководителя, поскольку фирма представляет собой не мертвую схему, а систему, обладающую способностью к саморегуляции. (Строго говоря, собственник тоже несколько меняется, адаптируясь к социальной среде, но основ сценария это обычно не затрагивает). Когда отклонение достигает критической величины, срабатывает интуиция, проводится предварительное обследование, и перед руководителем встает проблема переопределения целей.

Чтобы не отрываться от реальности, следует уточнить, что на основной массе российских предприятий сформулированных общепринятых целей просто не существует. То, что мы предлагаем изменить, находится в «виртуальном» виде в представлениях директората (где еще может наблюдаться какое-то единообразие), руководителей среднего звена, каждого отдельного менеджера, агента, уборщицы. Эта аморфная масса, сотканная из противоречивых догадок, слухов и заблуждений, увязанная с собственными сценариями работников, примерно так же полезна предприятию, как макет локомотива—машинисту: очень похоже, но ехать нельзя. Когда это коллективное мнение по воле внутренних или внешних обстоятельств отклоняется от интуитивного же представления руководителя, у последнего возникает чувство дискомфорта, которое требует компенсации. Таким образом, реальной задачей изменения целей является их уточнение, формулировка и доведение в непротиворечивом виде до всего коллектива организации.

Для начала руководителю стоит навести порядок в собственных представлениях о жизни и бизнесе, *определить словами*, что ему надо от предприятия: служит для него фирма игрушкой, полем для эксперимента, источником дохода, страховкой от жизненных неурядиц, или капиталовложением для детей и внуков—вариантов может быть сколько угодно. Эту часть не обязательно обнародовать, даже противопоказано: с одной стороны, быть честным перед самим собой и то достаточно сложно, не говоря о перспективах раскрытия перед другими; с другой,—не всякая личная цель может послужить объединению коллектива (например, быстрое накопление капитала любым способом и последующая эмиграция в Швейцарию вряд ли будут с пониманием встречены сотрудниками). Самоопределение позволит перевести цели руководителя из категории чувств и ощущений на рациональный уровень, где для их обработки уже может быть

применена логика. Возможно, уже здесь проявятся некоторые противоречия, которые на уровне интуитивных решений мешали руководителю проводить последовательную политику. Для исправления ситуации будет достаточно определить приоритеты несогласованных целей.

Далее полезно потратить пару часов и описать в деталях будущее положение организации через год, пять и десять лет. Здесь не обязательно на 100% привязываться к сегодняшним реалиям, но и полностью игнорировать их нельзя. Потенциал фирмы, сфера ее деятельности, рынки и продукция—все может измениться согласно целям, но не скачком, поэтому в памяти сотрудников неизбежно останется след прежних традиций и отношений. Даже при эволюционной смене персонала преемственность сохраняется, т.к. вновь пришедшие адаптируются к фирменным правилам и сохраняют их для следующего «поколения». Другими словами, руководитель не может начать «новую жизнь с понедельника», потому что изменения в умах не успеют за его желаниями. Впрочем, в большинстве случаев кардинальных решений и не ожидается. Главное, что можно достичь долгосрочным планированием целей—видение перспективы, при котором могут показаться незначительными и сиюминутными некоторые управленческие проблемы, а также обозначиться другие, не видимые в повседневной «текучке».

Чтобы описание меньше походило на художественную литературу и несло полезную нагрузку планирования, можно разбить цели на несколько составляющих:

1. Какое положение фирма должна занять в экономике (определяет приоритеты в иерархии рынка).
2. Какими будут основные направления бизнеса (аккумулирует усилия в перспективных отраслях деятельности).
3. Какова структура будущей власти (направляет рост фирмы и персонала).
4. Какая политика будет применяться по отношению к персоналу (обеспечивает гарантии, фиксирует мотивацию).

В процессе формулирования целей по направлениям руководителю придется увязывать новые важные противоречия в представлениях, которые неизбежно возникнут при детализации. В принципе, эта задача может быть им решена самостоятельно, хотя и поставит новые вопросы, требующие дополнительного выяснения. Но на данном этапе можно уже воспользоваться ресурсами предприятия для разработки целей, а главное—для их внедрения в организацию. Цель «для себя», сформулированная руководителем, уже дает определенные преимущества перед интуитивным управлением, но та же цель, разделяемая коллективом, многократно увеличивает вероятность ее достижения.

Способов внедрения всего два: либо можно самому разработать концепцию и директивно задать ее предприятию, либо вовлечь в разработку руководящее звено и весь персонал. Оба варианта не «стоцентны». В первом случае трудно добиться, чтобы цель сочли «своей», особенно, если не все ее противоречия будут устранены. Во втором руководитель может оказаться в ситуации, вынуждающей воспользоваться правом вето. Тем не менее, второй вариант выглядит перспективным (управление через участие дает долгосрочный эффект) и, кроме того, обеспечивает привлечение специалистов организации к специальным областям проектирования целей.

Практически он может быть осуществлен следующим образом:

Проблема уточнения и формулирования целей организации может быть поставлена руководителем на совете директоров или ведущих менеджеров. При этом не надо озвучивать, что личностная целевая часть уже проработана, но стоит подчеркнуть, что формируемый сегодня комплекс будет определять и направлять деятельность предприятия в долгосрочном плане, и поэтому не следует устраивать конкурс на лучший

аэропорт «Нью–Васюки» в обозримой перспективе, а нужно проработать, по возможности, в деталях практические аспекты развития организации. Для выработки предложений назначить срок в одну–две недели и безжалостно раскритиковать представленные отписки и «шапкозакидательские» варианты. Основная задача здесь—получить конструктивное обсуждение хотя бы одной части одного представленного проекта, что позволит действительно уточнить цели и создать платформу согласия, для начала, по одному вопросу. В дальнейшем, последовательными шагами постановки целевых проблем и прямым поручением, например, маркетинговой и кадровой службам проработать свои части (с последующим обсуждением), эта платформа может быть расширена до планируемого результата—выработки непротиворечивых общих целей, принятых большинством ключевых работников.

Основных трудностей на этом пути три:

Во–первых, руководители могут не устраивать вполне обоснованные выдвигаемые проекты, если они вступают в противоречие с его личными жизненными целями.

Во–вторых, многие организации уже писали «миссии фирмы», но не следовали отраженным в них «благим пожеланиям». После этого персоналу трудно поверить, что нужна не очередная декларация, а рабочий документ.

В–третьих, цели должны устанавливать количественные показатели: оборот  $X$ , уровень управления  $Y$ , количество директоров  $N$ , средняя зарплата  $Z$ , а также сроки их достижения и сроки сверки плана с реальностью. Кроме трудностей с планированием, возникает еще вопрос конфиденциальности информации, а отсюда проблемы с общим внедрением.

По первому пункту, наступает тот неприятный случай, когда руководитель должен использовать свое право вето без объяснения причин отказа. Этого, по возможности, следует избегать, т.к. аргумент «не хочу» способен привести весь проект к провалу. Но компромисс с собой длится недолго, поэтому, если не удалось направить разработчиков в нужное русло на начальном этапе, лучше «зарубить» проект сразу, чем сделать это в процессе реализации.

По второму пункту можно предпринять следующие действия:

С самого начала, обозначая цель разработки, точно и без прикрас (или даже сгущая краски) обрисовать текущее положение предприятия, задав тем самым тон последующему обсуждению. Можно также обязать разработчиков включать в проекты резюме по существующей ситуации, которое, с одной стороны, покажет уровень их оптимизма (или нежелания поднимать проблемы), а с другой, добавит информации о проблемах настоящего момента. Дополнительный вес итоговому документу придаст назначение ему статуса «для служебного пользования», в отличие от широко обнародованной миссии, предъявляемой, в том числе, журналистам.

По третьему пункту, вопрос планирования решается предварительным сбором информации (в основном, опубликованной) по интересующим предприятие отраслям. Хотя на большинстве фирм этот этап вызывает затруднения, не следует забывать, что планирование есть «священная обязанность» руководящего персонала, а вопрос определения целей заслуживает приложения усилий. Цифры долгосрочного прогноза могут быть взяты из иностранных источников: развитие предприятий в основных отраслях происходит у нас с отставанием от запада, но, во многом, аналогично; этой информации, с поправкой на современную ситуацию, может быть достаточно для прогнозирования. Цифры годовых планов должны подтверждаться текущей практикой.

Что касается конфиденциальности, чтобы не сводить к нулю направляющий эффект целей, ее следует применять избирательно. Высший уровень—руководитель

предприятия—уже имеет «закрытые» личные цели, которые не мешают ему обнародовать цели фирмы. Точно также уровень директората распределяет цели ниже, переформулируя их для среднего звена и конкретизируя до задач подразделений. Общий план действительно является документом для служебного пользования, но его составляющие служат прямым руководством к действию на всех уровнях иерархии предприятия.

Нельзя сказать, что даже при успешной проработке и внедрении конкретных целей, они будут одинаково с энтузиазмом восприняты всем персоналом. Некоторых наверняка не устроит планируемая архитектура власти, особенно, если их собственная позиция в иерархии будет иметь незначительный вес, у других могут возникнуть возражения против кадровой политики. Однако не следует из-за подобных сложностей отказываться от конкретизации этих целевых составляющих. В любом случае сотрудники должны приспосабливаться к реально осуществляемой политике, корректировать ее, или уходить. Поскольку проработка проведена на высоком уровне качества, возможность коррекции отпадает, а для других вариантов у предприятия появляется запас времени. Недовольным все равно пришлось бы принимать решение по факту, если они это сделают по плану, выиграют и они, и организация.

Говоря о планировании целей, нельзя обойти тот факт, что большинству руководителей хотелось бы достичь сразу двойного результата: получить максимальную прибыль и занять прочное положение на рынке. Эти цели не комплиментарны—достижение одной ничуть не облегчает приближение к оставшейся. Для первой больше подходит стратегия первоначального накопления капитала со всеми ее моральными уступками, для второй—стратегия долгосрочного присутствия на рынке. Применение сразу двух в одной фирме провоцирует хаос, т.к. каждое решение требует индивидуального подбора стандартов, у человека аналогичное поведение обычно называют раздвоением личности. Однако предприятие обладает большими адаптационными возможностями, и может совместить противоположные цели, если не будет стараться непременно смешать их. Для одного рынка, например, сырьевого, с закупкой сырья в России и экспортом его за рубеж, фирма может ставить цель извлечения максимума прибыли, принося в жертву долгосрочные отношения с поставщиками (это не обязательно «хорошо», но может отвечать потребностям руководителя); на другом рынке, например, потребительском, высшим приоритетом может выступать качество обслуживания покупателей. Соответственно рынкам и стратегии должна выстраиваться и структура, которая, при сложившихся обстоятельствах может быть дивизиональной или холдинговой. Главное требование к ней—разделение задействованного персонала согласно целям и стратегиям: т.е. люди, работающие по одним стандартам и по другим—это разные люди, а схемы бюджетирования и маркетинга—разные схемы, смыкание двух технологий на одном руководителе неизбежно снизит эффективность обеих. На уровне собственника также будет наблюдаться этот эффект, но хотя бы чем-то платить за совмещение несовместимого все равно придется. Если отказаться от вмешательства в оперативное управление, эта плата будет минимальной. В разработке «двойных стандартов» точно также должны быть задействованы две группы специалистов.

Притом, что эффективная разработка целей—продукт коллективного труда, ответственность и за процедуру, и за результат лежит только на одном человеке—руководителе. Ее нельзя поделить или делегировать, целевая составляющая предприятия служит фундаментом его личного сценария, обеспечивает личное вознаграждение. Он имеет право вето и должен решать, куда и как двинется предприятие в обозримом будущем. В случае нескольких равноправных партнеров, совместно владеющих предприятием, возникает дополнительная проблема, не поддающаяся «идеальному» решению. Здесь может с одинаковым успехом существовать как платформа согласия (когда сценарные цели совладельцев, в принципе, увязываются), так и определенный антагонизм, в результате которого партнерам, возможно, придется разойтись в будущем, а

в настоящем они не смогут выработать общую цель. При возможности согласия полномочия в целеопределении делегируются старшему по должности, который осуществляет номинальную власть на предприятии и, в силу этого, несет реальную ответственность перед законом за последствия любых корпоративных решений. Процедура внедрения целей на все уровни иерархии фирмы остается практически неизменной.

Наконец, главное, что можно сказать о формальном долгосрочном планировании,—это абсолютная необходимость динамического соответствия планов реальности. Любой сбой в этом вопросе превращает цели в красивые декларации, включает «социалистический» шаблон, при котором лозунги и деятельность не имеют ничего общего, часто даже противоположны. Если такое произойдет, планы лучше «тихо похоронить», чем пытаться реанимировать, потому что кроме цинизма и снижения мотивации, невозможно будет добиться другого результата. Для недопущения данной ситуации достаточно своевременно корректировать цели при выявлении их расхождения с действительностью и недостижении плановых показателей. Коррекция не снижает рейтинг руководителя, тогда как показная отчетность говорит о его несостоятельности.

### **Стратегии.**

Рассматривая планирование, мы акцентировали внимание на целях, но пользовались, в том числе, категориями стратегий, которые выполняют ту же функцию глобальной координации деятельности фирмы. Если цели—это состояние будущей реальности, которого собирается добиться фирма, то стратегии—методы достижения этой реальности. Кадровая политика, например, может быть причислена и к целям, и к стратегиям: выступая в качестве образца, которого следует достичь через пять лет, она является целью; будучи применена как средство изменений, представляет собой стратегию. Стратегическое планирование включает одновременную разработку стратегическо-целевого комплекса, поскольку одно неотделимо от другого, и как цель определяет стратегию, так и стратегия может являться ограничивающим фактором цели. В самом деле, решение стать, например, чемпионом по бегу, сопряжено с необходимостью тренировок, и если цель выглядит привлекательно, то единственно возможная стратегия ее достижения заставляет многих пересмотреть свой выбор.

Изменение стратегий происходит гораздо чаще, чем целей, к одному пункту может вести несколько дорог, если одна вдруг оборачивается тупиком, остаются другие варианты. Мы назвали два типа стратегий, используемых на современном российском рынке, но типология условна, с таким же успехом можно было выделить стратегии интеграционного, интенсивного, диверсификационного роста (по Котлеру) или применить другую классификацию. В реальности предприятия используют собственные наборы установок и методов, в которых прослеживаются черты неких типовых построений, но полного соответствия никогда не встречается. При выявлении необходимости изменений в стратегиях можно с самого начала выполнить проектировку самостоятельно, можно обойтись без проектировки (многие так делают, и не всегда прогорают), и можно попробовать взять что-то из чужой практики, тем более что ее описание все чаще встречается в литературе. Попробуем и мы рассмотреть несколько «модельных» стратегий, применяемых российскими предприятиями с адаптацией «по месту».

### **Ассортиментно-ценовые стратегии.**

Для построения модели предпримем несколько серьезных упрощений. Представим сначала, что на рынке действуют три производителя, П1, П2, П3, каждый из которых выпускает свою часть общего ассортимента продукции, пользующегося одинаковым спросом. Допустим, что весь объем реализуется тремя оптовиками, О1, О2, О3, из которых первый поддерживает средний ассортимент, осуществляя закупки у двух

производителей и реализуя товар по средним ценам, второй занимается всем спектром товаров, выдерживая высокий уровень отпускных цен, а третий покупает только у одного производителя с эксклюзивными скидками и применяет минимальные наценки. Нижний сегмент рынка представим двумя группами розничных торговцев, P1 и P2, первая из которых предпочитает брать весь ассортимент у одного поставщика, экономя на закупочной службе и транспортировке, вторая покупает наиболее дешевые товары у всех оптовиков. Проиллюстрируем модель схемой (Сх.7):

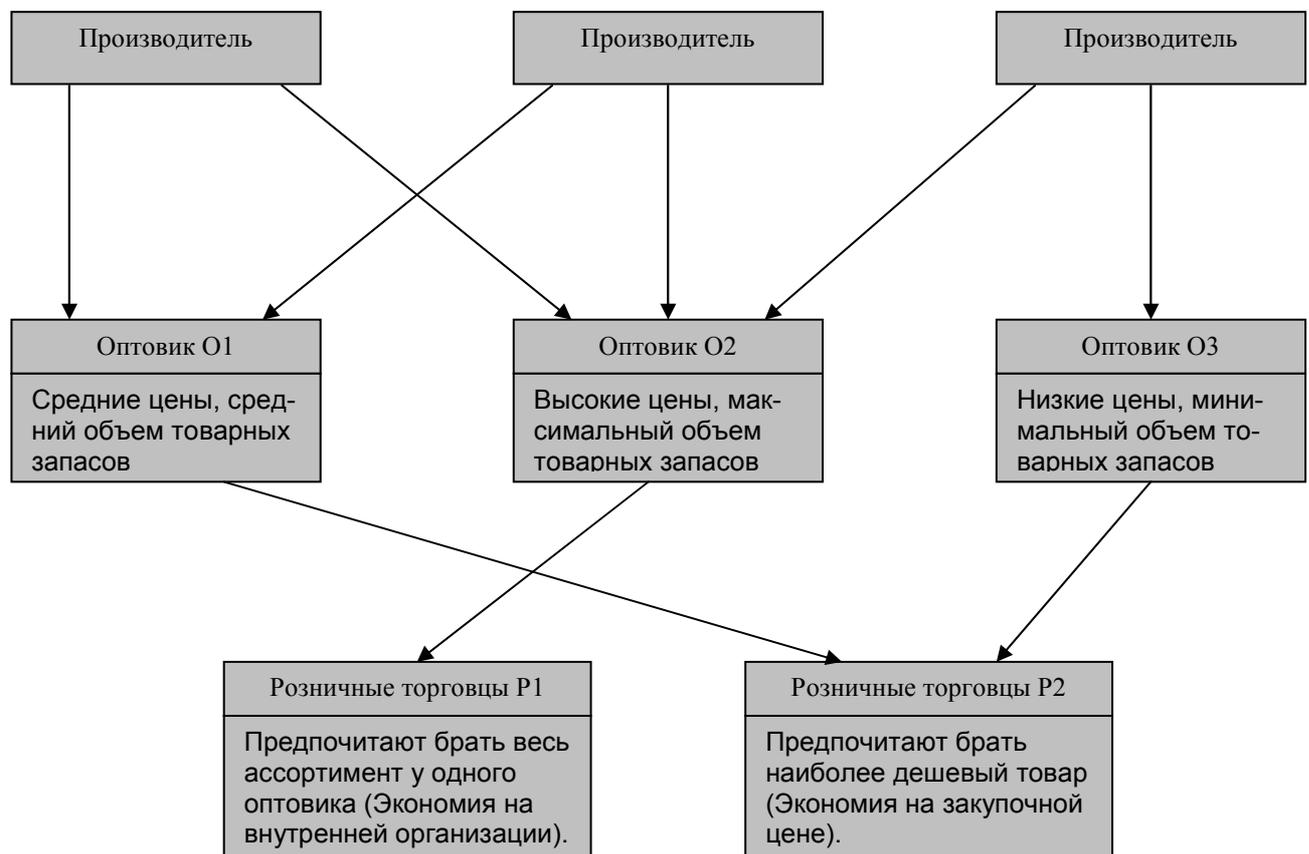


Схема 7. Ассортиментно-ценовые стратегии.

Примем теперь, что эта схема многократно дублирована на рынке, и каждому участнику существуют аналоги, обслуживающие тот же ассортимент, их мы обозначим П', О', Р'.

Ключевыми игроками в данной схеме выступают оптовые торговцы, применяющие три различных стратегии работы с ассортиментом и ценами, и конкурирующие со своими аналогами О' и между собой. Об их положении и перспективах можно сказать следующее:

Оптовик О1 обслуживает группу розничных торговцев Р2, которая характеризуется значительными объемами закупок, позволяющими за счет ценовой разницы компенсировать дополнительные затраты на закупочную службу. Поскольку их количество всегда мало, О1 не становится слишком крупным в плане использования персонала, его штат невелик, как и накладные расходы. О2 и О3, по большому счету, не составляют ему конкуренции, но т.к. группа Р2 достаточно мобильна, ему приходится жестко конкурировать с фирмами аналогичной направленности О1'. Если О1 желает кардинально изменить свое положение на рынке, главное, что он может сделать,—это предпринять атаку на О3. Для этого необходимо включить в ассортимент товары производителя П3, закупаая их напрямую или у О3 и продавая по себестоимости. На первом этапе это будет сопровождаться дополнительными затратами, но должно дать и дополнительный эффект: группа Р2' отреагирует переключением с конкурентов О1' на

О1. Шансов привлечь Р1 пока еще не прослеживается: во–первых, у О1 отсутствует опыт и организация для работы с мелкими розничными торговцами; во–вторых, сама Р1 по–прежнему не знает О1. На втором этапе необходимо вытеснить с рынка ставшую ненужной структуру О3, которая, закупая значительные объемы у производителя П3, реализует большую их часть через О1. О1 может добиться тех же эксклюзивных цен, поскольку его оборот уже позволяет диктовать условия если не П3, то П3'. (Заметим, что простая ценовая война с конкурентами О1' в ассортименте П1 и П2, которую многие предприятия выбирают стратегией закрепления на рынке, не дает даже близких результатов). Однако достигнутое положение не является особо устойчивым. О1 по–прежнему обслуживает группу покупателей, отличающихся высокой мобильностью, его позиции могут быть атакованы со стороны конкурентов О1' и О3' чисто ценовой политикой. Приемлемыми стратегиями на новом этапе для О1 могут быть либо всемерное сокращение накладных расходов и удержание завоеванных позиций путем своевременных ценовых контратак, либо развитие структуры и постепенный переход к положению О2, имеющего опору в массе более мелких торговцев.

Рассматривая О2, отметим такую неотъемлемую его характеристику, как высокие накладные расходы на оргструктуру. Оптовик работает в сегменте мелких розничных торговцев, которые не содержат закупочной службы, а также транспортной и, возможно, складов. Зато они могут осуществлять закупки ежедневно мелкими партиями и по относительно высоким ценам. Для их обслуживания необходим большой штат продавцов, собственное транспортное подразделение предприятия, четкое взаимодействие всех служб оптовика и постоянное наличие всего ассортимента на складах. О1 и О3 не составляют значительной конкуренции для О2, О2' также не может предпринять «резких» действий, поскольку группа Р1 отличается низкой мобильностью и «от добра добра не ищет». Для привлечения Р1' оптовика необходимо использовать личные (прямые) продажи, акцентируя внимание не на ценах, которые для данной группы не являются решающим аргументом, а на уровне сервиса и дополнительных гарантиях. Потерять свою группу О2 может даже временным сокращением ассортимента: если он поставит потребителя перед необходимостью искать альтернативу, тот найдет ее у О2'. Желая увеличить объемы продаж за счет других сегментов рынка, О2 не может использовать тактику продажи товаров П3 по себестоимости, т.к. при этом не приобретет покупателей Р2, но потеряет в общей прибыли. О2 целесообразнее теснить сразу О1 и О3, снижая цены на крупнооптовые партии и не затрагивая розницы, хотя при этом для него существует риск создания мелкооптового конкурента, приобретающего у него весь ассортимент достаточно дешево и реализующего группе Р1. Можно сказать, что положение О2 наиболее устойчиво на рынке, и дальнейшее его улучшение лежит в области планомерной позиционной борьбы за расширение группы Р1 за счет Р1'.

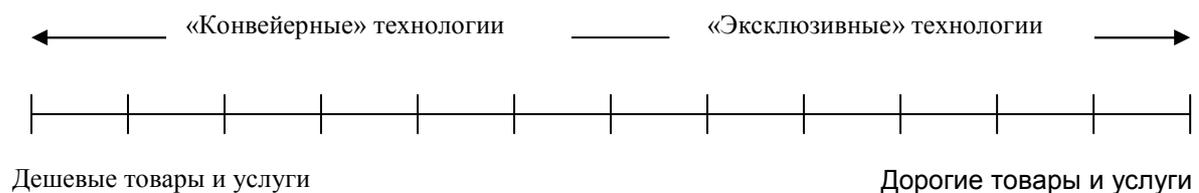
О3 имеет наиболее экономичную структуру, для которой необязательна служба закупки (ее функции выполняет руководитель), нужен минимум продавцов, необязателен транспортный отдел. Эксклюзивные скидки О3 может получать благодаря значительным объемам сбыта, но чаще приобретает на «личных договоренностях» с ответственными лицами П3. По мнению многих сбытовиков, низкая цена обеспечивает предприятию значительное конкурентное преимущество, позволяя единолично владеть долей рынка. На самом же деле его положение вдвойне неустойчиво. Во–первых, как мы показали, при интенсивном расширении О1, О3 становится первоочередной целью атаки. Единственной мерой защиты является непредоставление крупнооптовых скидок покупателям, но она недостаточна. Сегмент Р1 для О3 недоступен, поскольку для преодоления преимуществ О2 оптовика пришлось бы набирать штат продавцов и налаживать доставку, что уже не окупится при низких наценках. Во–вторых, производителю «эксклюзивность» О3 ничего не дает, кроме общего снижения прибыли. Стратегия дополнительных скидок не позволит ему расширить рынок, т.к. если О3, сверх ожиданий, вырастет, то будет иметь рычаг

давления на ПЗ через объемы закупок, интересные для ПЗ'. С этой точки зрения ПЗ выгоднее предлагать специальные цены О2', закупающему у конкурентов, чем поддерживать ОЗ, сохраняя ему исключительные льготы. Чтобы упрочить позицию на рынке, для ОЗ есть только один путь—расширения ассортимента и создания сервисных услуг, т.е. перехода на позицию О1 с сохранением, насколько это будет возможно, ценовых преимуществ.

Представленная модель обобщает практику нескольких российских предприятий на разных рынках, но не является универсальной для каждого рынка и каждого предприятия. Описанные стратегии тем более применимы для конкретной фирмы, чем более ее реальная ситуация и реальный рынок соответствуют первоначальным допущениям модели. Если же это не так, то руководителю полезно построить собственную ассортиментно—ценовую схему рынка, из которой он может извлечь, в том числе, дополнительную информацию: системный взгляд позволит увидеть собственные стратегии предприятия в контексте стратегий всех рыночных игроков и заново определить приоритеты..

### «Конвейерные» и «эксклюзивные» стратегии.

Если сектор наиболее дешевых товаров и услуг на рынке обозначить одной крайней точкой отрезка, а наиболее дорогих—другой, то полученная шкала отразит одновременно динамику изменения технологий, применимых в каждой области (сх.8).



Вопрос переопределения стратегий может возникнуть между используемыми технологиями и требованиями данного сектора рынка. В этом случае предприятию необходимо собрать информацию о деятельности наиболее успешных конкурентов, и, возможно, ее будет достаточно для коррекции собственных стратегий. Мы рассмотрим некоторые общие аспекты «конвейерных» и «эксклюзивных» построений, применяемых торговыми и сервисными организациями, что поможет определить направления поиска.

«Конвейерная» постановка бизнеса предусматривает стандартизацию всех процессов, максимальное разделение труда и снижение за счет этого себестоимости продукции, будь то товар или услуга. В противоположность «универсальным» предприятиям, где один менеджер может пол дня заниматься поиском и закупкой товара, два часа доставкой, пол часа собственно продажей покупателю и 15 минут оформлением, «конвейерная» фирма использует на каждой операции отдельного работника, делающего свое дело с изобретательностью автомата. Это дает выигрыш по времени, который оборачивается прибылью при наличии постоянного широкого потока покупателей. В самом дешевом секторе предприятие отказывается от индивидуального подхода к потребителю, сознательно применяет низкооплачиваемый неквалифицированный труд, снижая качество обслуживания, но выдерживает главное конкурентное требование сектора—минимальную цену. Прибыль обеспечивается массой покупателей, для которых товар привычен, сервис неважен, а решение о покупке принимается без размышлений.

«Эксклюзивная» организация предусматривает максимальный учет потребностей каждого индивидуального клиента, ограниченное разделение труда, инициативу на всех уровнях, направленную на оперативное решение проблем по мере их возникновения. Главное отличие от «универсальных» фирм состоит в уникальности продукции, для которой в

самом дорогом секторе не существует прямых аналогов. Предприятие использует только высококвалифицированных (и высокооплачиваемых) специалистов, поднимает качество обслуживания на невероятную высоту, и утверждается в секторе за счет предоставления услуг, которые невозможно получить нигде более. Прибыль обеспечивается высокой ценой эксклюзивного продукта, реализуемого ограниченному кругу индивидуальных потребителей.

В средних секторах рынка фирма не может применять «крайних» стратегий, т.к. в одном случае «не пройдет» по уровню сервиса, а в другом—по себестоимости. Пропорция «смещения жанров» устанавливается методом проб и ошибок, либо по работающим на рынке образцам. Из последних, широкий диапазон рыночных секторов перекрывает выделение из общей «конвейерной» организации сбытового подразделения.

Использование прямых продаж, подразумевающее наем или обучение квалифицированных торговых агентов, назначение им повышенной заработной платы «по-труду», сохраняет конкурентоспособность предприятия при относительной экономичности структуры. Фирма применяет индивидуальный подход при продажах потребителю, но сам продукт изготавливается по стандартным конвейерным технологиям, что позволяет одновременно сдерживать рост затрат и обеспечивать приемлемый уровень сервиса.

На этом пути предприятия подстерегают два искушения:

В дешевых секторах повышенное стимулирование сбытовиков довольно накладно, поэтому некоторые фирмы, вводя личные продажи, используют для них все тех же низкооплачиваемых неквалифицированных работников. При этом достигается точно противоположный желаемому результат—затраты растут, а сервис ухудшается.

В дорогих секторах стандартный продукт может продаваться как «эксклюзивный», что противоречит этике бизнеса, зато приносит сверхприбыль. В западной прессе иногда поднимаются скандалы, связанные с разработкой крупнейшими консалтинговыми компаниями «уникальных» рекомендаций заказчику. При цене в десятки тысяч долларов, их себестоимость определяется качеством использованной для отчета бумаги, потому что сам отчет дублирует выданный другим клиентам в другое время. Такую практику вряд ли можно считать положительной, а строить на ней долгосрочные стратегии просто опасно.

На рынке устойчивость «конвейерной» фирмы зависит больше от общей экономической ситуации, чем деятельности конкурентов. При работе на минимальных наценках в широком секторе только кардинальное снижение общего спроса способно вывести фирму из равновесия (впрочем, такую возможность легко предоставляет любой кризис).

«Эксклюзивную» фирму может поколебать вторжение даже одного конкурента в ее нишу, но зато последствия кризиса иногда сказываются для нее через год.

Основные положительные и отрицательные характеристики «конвейерного» и «эксклюзивного» построений приведены в таблице (Сх.9)

Рыночные характеристики	Внутренние характеристики	Противоречия и трудности
<b>Конвейерная фирма</b>		
Массовый клиент Общеизвестные товары и услуги Умеренные цены Может работать в «толпе» конкурентов Более приспособлена для	Стандартизация всех операций, особенно на нижнем уровне Сверхчеткая организация Низкая квалификация персонала, минимальный уровень заработных плат Минимальный уровень товарных	→ противоречит учету интересов потребителей  → затруднена при управлении большим штатом  → невысокая мотивация персонала снижает качество выполнения стандартных

товарного рынка	запасов	функций. → в наших условиях обеспечение ритмичных поставок затруднено
<b>Эксклюзивная фирма</b>		
Индивидуальный клиент Малоизвестные и редкие товары и услуги Высокие цены «Бойтсся» значительной конкуренции Более приспособлена для рынка услуг	Индивидуальный подход к нуждам покупателей Инициатива на всех уровнях Высокие представительские затраты, высокие заработные платы Дорогие товарные запасы	→ противоречие необходимости срочно удовлетворять запросы покупателей с невозможностью содержания в штате всех специалистов → противоречие с повышенной ответственностью руководителя → противоречие с небольшим притоком клиентов → окупаются при определенном минимуме покупателей

Схема 9 Характеристики «конвейерной» и «эксклюзивной» фирм.

**Товарно–рыночные стратегии.**

Если взять предприятие за начало координат, по одной оси отложить рынки, от максимально близкого и известного предприятию до нового неисследованного, а по другой—продукцию, распределенную по тому же принципу, то получим аналоговую интерпретацию известной матрицы Анзоффа, удобную для практических решений (Сх. 10).

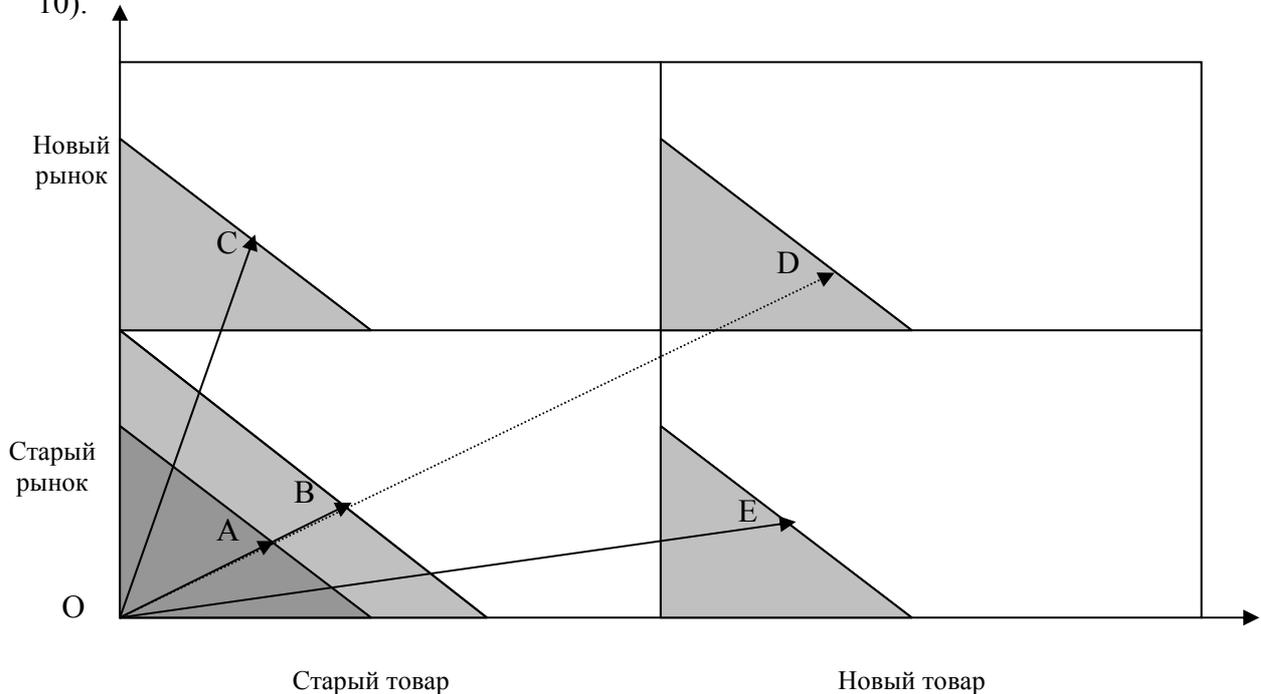


Схема 10 Предприятие, ориентированное на рыночные стратегии. Затемненный сегмент А отражает обычную долю рынка. Предприятие, ориентированное на рыночные стратегии, обеспечивается усилиями и затратами, пропорциональными длине отрезка ОА.

Предприятие работает на привычном рынке с привычным товаром. Развиваясь, фирма может выбрать четыре принципиально различных направления экспансии:

Во–первых, можно предпринять дополнительные усилия на старом рынке, более интенсивно продвигая тот же товар той же группе потребителей. Дополнительные затраты

будут пропорциональны длине отрезка АВ, а вероятное приращение доли рынка— площади сегмента В.

Во–вторых, можно попытаться заинтересовать тем же товаром новые группы потребителей, отличные по географическому признаку или качественному составу. Дополнительные затраты будут пропорциональны длине ОС, а приращение— площади С.

В–третьих, можно предложить старым клиентам новые товары, расширив ассортимент или разработав новые виды услуг. Сумма затрат в этом случае будет пропорциональна ОЕ, а приращение доли рынка— площади Е.

Наконец, предприятие может выйти с совершенно новым продуктом на новый рынок, понеся затраты пропорционально ОD, и получив в случае успеха приращение D.

Западные исследователи приводят следующие цифры затрат на реализацию данных стратегий:

- обработка рынка—базис;
- развитие продукта—8–ми кратный расход;
- развитие рынка—4–х кратный расход;
- диверсификация—12–ти и 16–ти кратный расход.<sup>15</sup>

В России подобных исследований не проводилось, однако опыт отдельных проектов подтверждает наличие похожей зависимости. Следует принять к сведению и выводы Hinterhuber—Thom по поводу вероятности достижения обозначенных результатов, которая приближенно может быть принята, как единица, деленная на общие затраты<sup>16</sup>.

Кроме прочего, модель убедительно показывает рискованность для предприятия «резких движений» на рынке в период кризиса. На большинстве фирм чуть ли не инстинктивной реакцией в августе–сентябре 98 г. была переориентация на соседние сегменты и смежные товары. Те, кто поддался порыву и предпринял наступление в новых областях, в основном, проиграли, т.к. не могли (и не планировали) нести затраты, связанные с новыми стратегиями. Те, кто воспользовался ситуацией для закрепления на собственном рынке, по крайней мере, не ускорили банкротство.

### **Отдельные аспекты стратегий.**

Если считать общий экономический кризис случайным явлением, не запрограммированным в эволюции предприятия, основной причиной пересмотра стратегий выступает сам рост фирмы. Период, когда предприятие становится достаточно большим, наиболее опасен для предпринимателя. Изменения экстенсивного роста дают лишь количественные перемены, которые, накапливаясь, затрудняют функционирование системы. И тогда происходит качественный скачок,—внедрение новых стратегий и технологий, который либо открывает предприятию новые перспективы, либо отбрасывает его на ранний этап развития и выживания.

Стратегии, принимаемые в этот период, имеют преимущественно внутреннюю направленность. Поскольку фирма растет, рыночные взаимодействия, очевидно, успешны.

<sup>15</sup> Исследование Aurich—Schroeder, цитируется по: Е. Дихтль, Х. Хершген «Практический маркетинг», Москва «ИНФРА–М», «Высшая школа», 1996г

<sup>16</sup> В оригинале:

- старый продукт на старом рынке—50%;
- новый продукт на старом рынке—33%;
- старый продукт на новом рынке—20%;
- новый продукт на новом рынке—5%.

Цитируется по тому же источнику.

Предприниматель редко оценивает их эффективность, довольствуясь результативностью. Но вопросы управления становятся весьма актуальными, т.к. любой сбой внутренней организации отнимает время и усилия непосредственно у руководителя. Если «латание дыр» не успевает войти в привычку, на этом этапе вырабатываются внутренние стратегии и политические установки, предназначенные решить проблему в принципе. Независимо от причин разработки локальные стратегии должны быть увязаны с общим целевым комплексом предприятия.

### **Кадровая политика.**

Если спросить взятых наугад 20 бизнесменов, чего им больше всего не хватает в их деле, 19 ответят—«дееспособных людей». В 6-м веке до нашей эры Питак из Милитены с горечью констатировал: «Как отыскать дельного человека? Если искать с пристрастием, то такого и не найти».<sup>17</sup> Сталинское «кадры решают все» созвучно той же проблеме, а целая отрасль бизнеса делает приличные деньги на рекрутинге и обучении персонала.

По разным оценкам, около 4-х % людей в мире имеют достаточный потенциал для руководства бизнесом и могут занять позиции топ-менеджеров в крупных компаниях. По простому процентному соотношению, их должно бы хватить для заполнения всех руководящих вакансий. Откуда же тогда тотальный дефицит? Если продолжить допрос с пристрастием оставшихся 19 бизнесменов, то выяснится, что «дееспособным» является тот «кадр», который:

- а) обладает превосходными знаниями и опытом в области деятельности фирмы (никаких «абстрактных» рынков—только конкретный данный);
- б) имеет ту же шкалу ценностей, что руководитель;
- в) «знает свое место» (помнит, кто кому платит, и чье мнение правильное);
- г) готов работать за среднерыночную зарплату.

Взвесив все эти факты, остается удивляться, что 20-й бизнесмен все-таки решил свою кадровую проблему. Впрочем, возможно, он просто ошибся.

Если не утрировать ситуацию, приходится, все же, признать, что некоторые стереотипные представления руководителей затрудняют решение кадровых вопросов. Формированием стереотипа управляет логика развития предприятия, которое сначала использует неквалифицированные кадры в силу необходимости, а позднее—в силу их принадлежности к «начинателям дела». На раннем этапе фирма не имеет средств на оплату специалистов. Персонал связан неформальными отношениями и высоко мотивирован, что позволяет ему при низкой квалификации в специальных областях добиваться успеха за счет энтузиазма. Зарплаты здесь малы, отношения равноправны. При расширении деятельности набирается «низовой» персонал на среднерыночные зарплаты, а прежние работники поднимаются по служебной лестнице. На этот момент стереотип уже сформирован, и вот что легло в его основу:

- старые кадры надежны, с новыми возникают проблемы;
- энтузиазм компенсирует отсутствие знаний;
- среднерыночные зарплаты обеспечивают нужный энтузиазм.

Кроме того, руководитель судит о специалистах «вообще» по собственному окружению, которое обычно уступает ему в профессионализме. Отсюда возникает впечатление «нормальности» невысокого уровня квалификации и, в какой-то мере, привычка к создававшемуся положению вещей.

<sup>17</sup> См. ссылку на стр. 17

Есть и еще одна интересная особенность, связанная, вероятно, с российским менталитетом—предприниматель относит себя и наемного работника к кардинально различным слоям общества. В качестве критериев деления выдвигаются несовпадение жизненных интересов, другой язык и терминология, но глубинным отличием выступает одно: предприниматель владеет, управляет и рискует деньгами, а наемный работник—нет. Из этого противопоставления вытекает множество следствий, любое из которых ограничивает, в первую очередь, возможности предпринимателя.

Например, к соглашению о найме можно подходить с двух сторон:

- или наемный работник хочет продать свой труд, и предприниматель делает одолжение, трудоустроивая соискателя;
- или собственник хочет решить проблему, покупая труд наемного работника.

В первом случае партнерские отношения невозможны, скорее работает сценарий гоподина и раба,—один «царствует» и «благодетельствует», другой лебезит и ворует при первой возможности. Во втором случае, предпринимателю пришлось бы признать, что это он находится на содержании своих работников, которые зарабатывают ему прибыль, оставляя себе только часть. Для него это почти неприемлемо, поэтому предприятие набирает «непобедителей» с относительно низкой самооценкой и продвигает «проверенные кадры» средней квалификации. Особняком могут выступать только эксперты, которые приглашаются со стороны на временную работу, и имеют преимущества перед «пророками своего отечества».

Другое следствие—предпринимателю приходится наугад принимать ключевые решения. Он не ждет помощи от персонала, не делится информацией, не доверяет выводам, и в результате многократно увеличивает риск, которого мог бы избежать. Множество проектов проваливается не потому, что на фирме отсутствуют специалисты, способные их оценить, а потому, что этих специалистов никто ни о чем не спрашивает.

О неравенстве забывается ради денег—многие собственники не прочь «перевесить» на персонал часть финансовой ответственности, не связывая себя дополнительными обязательствами. Есть фирмы, где наемные работники отвечают перед работодателем за неверные решения своим имуществом, а не только зарплатой. При этом с ними не делятся прибылью, и единственная причина, по которой они соглашаются на эти условия—возможность самостоятельно обеспечить себе «прибыль» за счет воровства.

В области отношений можно выделить три принципиально различных стратегических подхода к персоналу:

- сотрудники—друзья;
- сотрудники—подчиненные;
- сотрудники—коллеги (специалисты).

Первый подход характерен для небольших предприятий на ранних этапах развития, и полностью соответствует «семейным» структурам. Если предприниматель не готов поддерживать неформальных отношений с персоналом, как правило, фирма не развивается. С другой стороны, причин для «звездной болезни» пока не существует, поэтому равноправие воспринимается как естественная база отношений обеими сторонами. Основным преимуществом подхода является сочетание высокой мотивации и низких зарплат, которое невозможно получить в других случаях. Основным недостатком—применимость только для малых групп. По мере роста предприятия и расширения штата новые работники не включаются в дружеские взаимоотношения, «коренной» персонал получает незаслуженные, с точки зрения новичков, преимущества, и установка «сотрудники—друзья» начинает тормозить развитие предприятия, также как

раньше ускоряла его. Из «продвинутых», такой подход может применяться «эксклюзивными» фирмами, обслуживающими узкие дорогие сегменты рынка. Численность штатного персонала в них невелика, и дружеские взаимоотношения могут способствовать процветанию дела. Однако из преимуществ подхода здесь остается только повышенная мотивация (и это уже немало), экономии на зарплатах фирма себе позволить не может.

Установка «сотрудники–подчиненные» широко распространена на рынке. Она понятна и предпринимателю, и персоналу, пригодна для бюрократических структур предприятий любых размеров, и, как мы выяснили, соответствует российскому менталитету. Ее основное преимущество—простота и однозначность взаимодействий. Основной недостаток—низкая эффективность. Мотивация при данном подходе обеспечивается исключительно зарплатой, которая не может быть слишком большой. Подчиненным, в сущности, нет дела до интересов собственника и развития фирмы. Если какие-то повышенные результаты прямо приводят к повышению зарплаты исполнителя—для их достижения могут быть предприняты усилия. Но если от усилий подчиненного зависит только благополучие предприятия—он не пошевелит и пальцем. В одном случае менеджер так излагал свою позицию: «Я знаю, что если покупать продукцию у поставщика Н, причем каждый день, а не вагонами, мы сэкономим \$30 тыс. в месяц. Я знаю, что если я их сэкономлю, то не получу даже «спасибо». Угадайте с одного раза, полезу я в это?». Установка «сотрудники–подчиненные» не служит объединению людей для общей цели, а поскольку такое объединение необходимо, оно достигается затратными методами всеобщей регламентации, тотального контроля и прямого материального стимулирования. Все, что удастся описать инструкциями и жестко привязать к зарплате, более-менее работает, остальное—нет.

Дополнительные трудности возникают, если предприятие охватывает несколько рынков и на каком-то этапе переходит к дивизиональной структуре, сохраняя прежний подход к кадрам. Тогда перестает работать и регламентация, которую невозможно уже ввести сверху донизу (от нее, собственно, и уходили к дивизионам). Многие предприниматели вводят здесь «ограниченное партнерство», наделяя подчиненных полномочиями, но не меняя к ним отношения. Этот метод ограниченно же решает проблему.

«Сотрудники–коллеги» и «сотрудники–специалисты»—отличающиеся в нюансах установки, из которых первая больше подходит демократам, а вторая—авторитарным руководителям. Они устанавливают некий реальный баланс сил и ожиданий. Руководитель признает за подчиненными право на собственное мнение, прислушивается к нему, ожидает конструктивного сотрудничества, а не слепого исполнения приказов. Подчиненные готовы сотрудничать и проявлять инициативу, признавая за руководителем право решать. Этот вариант работоспособен для всех структур и любых типов организаций, кроме сугубо бюрократических, с их неизменными нормами и ритуалами. Хотя и там установка «сотрудники–специалисты» может быть ограниченно применена в отдельных областях и для отдельных людей. Самым большим преимуществом подхода является высокая мотивация персонала, повышающая, в свою очередь, эффективность предприятия. Основной недостаток—чрезвычайная трудность внедрения. От приказных отношений к сотрудничеству сложно перейти не столько руководителю, который может быть достаточно мотивирован целесообразностью перехода, и прилагает усилия в этом направлении, сколько подчиненным. Для них необходимость изменений неочевидна, а весь предыдущий опыт говорит об опасности выхода за рамки установленных отношений. Чтобы поколебать эту позицию, нужны не только слова, но дела и время, причем последнее может измеряться годами. По-видимому, единственный реальный путь перехода пролегает через правильную постановку взаимодействий с вновь принятыми сотрудниками, а общий эффект будет достигнут через эволюционную ротацию персонала.

К разряду стратегических также должны быть отнесены вопросы подбора и развития кадров. В области подбора интересны два противоположных мнения руководителей о привлечении высокооплачиваемых квалифицированных специалистов:

Первое мнение—«дорогие специалисты ничего не решают». Это говорят люди, на опыте испытавшие неэффективность профессионалов, приглашенных по любым рекомендациям. Один руководитель сменил на своей фирме пять финансовых директоров за два года, но так и не сумел найти «действительно знающего человека». Правда, «экспертом–оценщиком» выступал главный бухгалтер, а оценивал он своего начальника. В другом случае, фирма последовательно меняла маркетологов, которые не могли обеспечить «комплексный прогноз рынков». Об этом прогнозе руководитель узнал на двухдневном семинаре, но не запомнил в точности, как его получить. На изыскания путем замены специалистов были потрачены полтора года времени и порядка \$15 тыс., ушедших на оплату кадровым агентствам за подбор. Исходный семинар стоил много дешевле.

Второе мнение—«я не настолько богат, чтобы покупать дешевых специалистов». Люди, которые его исповедуют, не всегда выигрывают. Для многих маленьких предприятий обычна практика привлечения сильных профессионалов по рынку, финансам, бухгалтерии, и т.д. При реально низких объемах и в отсутствие инфраструктуры, квалифицированные специалисты становятся беспомощными и неэффективными. Их зарплата не отражает трудовой вклад, а идеи нереализуемы.

Вопрос, привлекать дорогих специалистов или нет, очевидно, не решается «в общем и целом». Частные же критерии выбора можно сформулировать следующим образом:

1. Специалистов не следует привлекать, если:

1. Руководитель применяет установку «сотрудники–подчиненные».
2. Специалист должен скомпенсировать недееспособность прямого начальника.
3. Предприятие не планирует серьезных изменений в области компетенции специалиста.
4. Руководитель не готов делегировать специалисту необходимые полномочия.
5. От специалиста ждут самостоятельного (без помощи организации) решения всех проблем.
6. Руководитель не готов платить за результат, а только «по рынку» (т.е. среднерыночную зарплату).
7. Задача для специалиста не определена или определена слишком узко (крайние варианты: «найдите себе применение» и «метод есть, нужно выполнить алгоритм»).
8. Для бюджета организации это непосильная ноша.

Во всех перечисленных случаях получение от работы специалиста ожидаемого результата проблематично.

2. Специалистов необходимо привлекать, если:

1. Предприятие планирует кардинальные изменения в конкретной области деятельности.
2. Известно, что существующий персонал выполнит важную работу с низким уровнем качества.
3. Предприятие постепенно проигрывает конкурентам.
4. Предприятие открывает новые виды деятельности, корректирует стратегии или оптимизирует оргструктуру.

Предложенные доводы «за» имеют рекомендательный характер, при возникновении конфликта со списком «против» необходимо либо отказаться от найма высококвалифицированного специалиста, либо скорректировать начальные условия (переопределить задачу, делегировать полномочия, и т.д.).

С точки зрения стратегическо–целевого комплекса, следует определить, насколько достижение запланированного результата может быть обеспечено привлечением специалистов со стороны, а насколько—развитием собственных кадров. То и другое частично поддается обсчету (можно оценить стоимость и сроки подбора стороннего специалиста, стоимость и сроки обучения собственного персонала), частично зависит от случая (неизвестно, будет ли работать сторонний специалист, и неизвестно, как поведет себя обученный сотрудник). Единственно правильного решения здесь также нет, но какое–то определенное следует принять, чтобы избежать двойных затрат на обучение и подбор одного специалиста, и неожиданного дефицита другого, которого не искали на рынке и не обучали на предприятии.

В мировой практике, да и на некоторых российских предприятиях иногда применяется процедура прохождения вновь принятого сотрудника через ряд служб предприятия или последовательная его работа, например, в сбытовом подразделении, сначала на позиции агента, затем территориального менеджера, и т.д. до достижения весомой руководящей должности. Аргументы в пользу такого подхода к развитию кадров можно найти в любом учебнике:

- специалист приобретает разносторонний опыт, глубоко вникает в деятельность фирмы;
- он устанавливает горизонтальные связи, которые впоследствии обеспечивают эффективные внутренние взаимодействия;
- он разбирается в специфике деятельности каждого подчиненного сотрудника.

Аргументам «против» обычно уделяют мало внимания, хотя в наших условиях они сводят на нет всю теоретическую пользу подобной ротации:

- Во–первых, при быстром изменении рыночной ситуации, которое мы имеем на российском рынке, опыт работы в смежных службах устаревает еще до перехода сотрудника на целевую должность.
- Во вторых, теряется преимущество «свежего взгляда», которое специалист может реализовать только на постоянной позиции—на «транзитных» рабочих местах он выступает в качестве ученика, не имеющего права голоса. (Если попытаться уже там предлагать новшества, они будут справедливо восприняты как взгляд дилетанта). Ко времени достижения специалистом запланированного места в иерархии он усвоит достаточное количество стереотипов, чтобы не рисковать с нововведениями.
- В третьих, при данном подходе как–то забывается, что на фирме существует специализация, и сотрудник, компетентный на одном уровне, не обязательно дееспособен на другом. Например, в сбытовой структуре торговый агент должен уметь, в первую очередь, продавать, территориальный менеджер—анализировать ситуацию и планировать ассортимент, начальник отдела—координировать внешние и внутренние взаимодействия подразделения, разрабатывать стратегию его развития. Эволюционный рост персонала от позиции торгового агента до начальника отдела сбыта не всегда возможен, и точно так же принудительная процедура «сквозного» продвижения вновь принятого специалиста снижает эффективность работы подразделения. Компетентный кандидат на должность начальника отдела еще и теряет авторитет, недовыполняя агентский план.

Вероятно, такой способ ротации персонала может быть безболезненно применен «в комплекте» с другой стратегической установкой—подбором необученных кадров на низовые позиции и последующим их обучением на фирме. В этом случае предприятие получает основные «теоретические» преимущества, если руководящие должности на нем уже занимают квалифицированные специалисты.

Принципы повышения заработных плат и продвижения сотрудников по служебной лестнице также могут быть определены на этапе разработки стратегий. Это даст видение перспективы и руководителю, и персоналу, согласует их взаимные ожидания, уточнит цели совместной деятельности. В качестве базовых моделей здесь наиболее интересны две:

- повышение сотрудников по результатам аттестации;
- повышение на конкурсной основе.

Первый вариант использовался в позднем социалистическом прошлом на большинстве предприятий наряду с плановыми сокращениями и прочими процедурами «для галочки». Его основная идея—определение действительных качеств сотрудников, оплата и продвижение «по труду» и квалификации. Тогда эту идею губил формализм, сводящий аттестацию к ежегодному заполнению формуляров и плановому их подписанию. Действительное продвижение зависело от вклада сотрудника, но не имело отношения к формальной процедуре, разве только увязывалось с ней по срокам. На современных предприятиях аттестацию иногда реанимируют, и, в случае успеха, получают систему со следующими характеристиками:

Положительные	Отрицательные
<p>Встраивание сценарных целей сотрудников в стратегическо–целевой комплекс предприятия на основе критериев, выбранных для аттестации.</p> <p>Высокая мотивация сотрудников к достижению определенных результатов в установленный срок.</p> <p>Структурирование бизнес процессов.</p> <p>Высокая мотивация сотрудников к повышению квалификации в учебных заведениях и на курсах.</p>	<p>Мотивация руководителей среднего звена к найму неквалифицированных заместителей, посредственных специалистов (создание фона).</p> <p>Расцвет «аппаратных игр», «подсигивания», провокация конфликтов.</p> <p>Приоритет отчетности, стимулирование формализма.</p> <p>Мотивация работников к «замыканию» на себя важной информации.</p>
<b>Проблемы</b>	
<p>Трудность определения критериев аттестации.</p> <p>Рост неформальной власти «оценочной» службы.</p>	

**Схема 11. Положительные и отрицательные стороны аттестационной системы повышения сотрудников.**

Конкурсные повышения имеют постоянно–периодический характер, и «привязаны» не ко времени, а к вакансиям. На каждую вакантную должность может претендовать любой сотрудник фирмы, равно как и сторонний кандидат. Претенденты должны изложить в письменном виде свои представления об исполнении должности, заявить свою квалификацию, сформулировать предварительный план действий. Набор минимально необходимых требований в каждом конкретном случае определяется индивидуально, но принцип свободы участия соблюдается всегда, и любая должность на фирме доступна любому сотруднику, выигравшему конкурс. Оценивает представленные проекты комиссия, которая также не является постоянной, а формируется в зависимости от возникшей вакансии. Занявшие 2–е место сотрудники могут поощряться повышением

зарплаты или разовой премией, а их идеи—использоваться новым руководителем. Дополнительную страховку от ошибок предоставляет испытательный срок для кандидата, занявшего вакансию.

Эта модель пока мало распространена на российских предприятиях (возможно, потому, что ее прошлые аналоги обнаруживаются лишь в науке и преподавательской практике), но уже неплохо показала себя в действии, проявив следующие свойства:

Положительные	Отрицательные
<p>Согласование сценарных целей сотрудников с целями фирмы.</p> <p>Высокая мотивация сотрудников к повышению квалификации, самообразованию.</p> <p>Стимулирование развития технологий и бизнеса в целом.</p> <p>Снижение формализма и косности.</p> <p>Расширение кругозора персонала, видение перспективы.</p> <p>Возможность выбора действительно лучшей кандидатуры на освободившуюся должность.</p>	<p>Снижение мотивации неквалифицированных сотрудников.</p> <p>Формирование из «застойных» кадров, руководителей старшего возраста оппозиции «выскачкам».</p> <p>Отсутствие механизма смещения с должностей некомпетентных руководителей.</p>
<b>Проблемы</b>	
<p>Важно определить «стоимость» должности, чтобы выбирать, в том числе, из достойных внешних претендентов.</p> <p>Часто один конкурс влечет за собой другой, для заполнения вакансии «повышенного» специалиста.</p>	

**Схема 12. Положительные и отрицательные стороны конкурсной системы повышения сотрудников.**

Первая из рассмотренных моделей предусматривает оценку прошлых достижений работников и понижение в заработных платах и должностях, наряду с повышением. Вторая модель базируется на прогнозе будущих результатов и ограничивается положительной частью шкалы стимулирования. В силу этих особенностей, для предприятия может быть нецелесообразным выбор более эффективной второй модели «сразу и навсегда». «Смещение жанров» в этом случае лучше провести по схеме: разовая аттестация, определяющая список «условно–вакантных» должностей → постоянно действующая конкурсная модель. Если пытаться сохранить оба инструмента, более вероятно усиление отрицательных сторон обоих, чем объединение положительных.

На уровне стратегий может быть запланировано штатное расписание отдельных подразделений и фирмы в целом, количество уровней иерархии, принципы обучения персонала. Здесь трудно говорить о каких–то типичных построениях, или выделить базовые подходы. Отметим лишь, что эти вопросы опасно пускать на самотек, потому что ненаправленное развитие обычно только увеличивает затраты. Некоторые низовые руководители раздувают штаты подчиненных отделов, чтобы прибавить себе «политический вес», иерархия искусственно усложняется ради повышения зарплат всей управленческой цепочки, обучение превращается в показательное мероприятие, не будучи обеспеченным должной мотивацией. Политические решения на этапе разработки стратегий, по крайней мере, сдерживают эти процессы в определенном русле, сближая личные цели персонала с целями предприятия. В отсутствие возможностей повышения личного благосостояния за счет внутренней перестройки, персонал больше внимания уделяет рынку, что, собственно, и требуется предприятию.

## Конкуренция и сотрудничество.

Организация внутренних взаимодействий на предприятии может строиться на двух противоположных принципах:

- отношениях конкуренции между подразделениями и сотрудниками;
- отношениях сотрудничества.

Первый подход не заслуживал бы рассмотрения ввиду его явной для нас бесперспективности, если бы множество руководителей не насаждали его с завидным упорством на собственных предприятиях. Истоки внутренней конкуренции трудно обнаружить в прошлых периодах российской истории, скорее это попытка усовершенствовать менеджмент путем копирования новейших западных образцов. Последние без особого труда можно найти, например, на московском рынке. Известно, что крупнейшая иностранная консалтинговая компания, действующая, в том числе, в России, нанимает студентов последних курсов наших экономических институтов по принципу: три менеджера—один стол. Т.е. рабочее место может занять тот, кто пришел на работу раньше коллег—конкурентов. В процессе сверхжесткого обучения около половины отсеивается (видимо, не сумев довести до автоматизма решение проблем заказчика), а оставшиеся продолжают бороться за место под солнцем уже на следующем уровне. Возможно, это система работает (даже наверняка, потому что компания пользуется ею не первый год). Но не следует забывать, что кроме принципа конкуренции, работодатель предлагает сотрудникам заработную плату соответствующего уровня и блестящие перспективы, а с другой стороны, ограничивает «свободу творчества» нужными ему жесткими рамками. Российские руководители обычно в состоянии скопировать только сам принцип, применяя его на предприятии в качестве главного механизма саморегуляции. Такая практика порождает много проблем:

Как и планируется, на фирме возникает острейшая борьба сотрудников и подразделений за ограниченные ресурсы. При нашем менталитете (вспомним «дачу соседа»), эта борьба приобретает деструктивную направленность и прямо приводит фирму к потере денег и клиентов. Например, на одном предприятии группа розничных продаж скомплектовала заказ 15-ти мелким покупателям, гарантировав доставку через 3 дня, а оптовый отдел в это же время заключил сделку с дилером. Принцип конкуренции сработал, и товар ушел к дилеру, поскольку начальник оптового отдела быстрее успел оформить отгрузочные документы. В результате, предприятие обслужило одного покупателя вместо 15-ти и получило 10% валовой прибыли вместо 35%. Другая фирма стимулировала конкуренцию среди продавцов, засчитывая заказ тому, кто первый ответил на звонок нового клиента. Учет велся через компьютер по названию фирмы—покупателя, и уже через пол года в базе данных можно было насчитать до 8-ми вариаций одного имени: если программа показывала, что клиент уже известен, продавец просто менял одну букву в названии.

Если политика фирмы по отношению к внешним конкурентам предусматривает неэтичные методы, то и внутренняя конкуренция также не ограничится «джентльменскими» правилами. Отделу кадров одного предприятия часто приходилось улаживать последствия обыкновенных драк между менеджерами, очередной раз перехватившими друг у друга вагон с дефицитным товаром. Наверное, не стоит уточнять, по какому адресу там направляли клиента, которому «посчастливилось» попасть вместо прикрепленного менеджера на его коллегу. Аналогичным образом, не приходится гадать, сколько информации о клиентах останется у предприятия, если менеджер вдруг решит уйти.

Как и в любой войне, во внутренней конкуренции выигрывает тот, кто в ней не участвует. Складское и транспортное подразделения, имеющие возможность определять очередность комплектации и отгрузки, вдруг обретают огромное неформальное влияние, фактически

замещая управленческое звено предприятия. Именно там сосредотачивается власть премировать или штрафовать сотрудников, поскольку решать, кто из конкурентов выиграет, приходится кладовщику или диспетчеру. Ответственности за решения они не несут, но дополнительную пользу иногда извлекают: в легких случаях дело ограничивается бутылкой приличного коньяка и коробкой конфет.

Когда руководитель, последовательно реализуя политику конкуренции, создает на рынке две независимые структуры, ориентированные на один покупательский сегмент, аргументы на уровне логики уже не нужны. Очень сложно объяснить простыми словами, почему квадратное неудобно катить, а торги с самим собой не приносят прибыли. Часть предприятий применяет этот метод ради обхода антимонопольного закона или в силу подобных причин, остальные же пробуют обычно только один раз—для второго у них не остается возможностей.

Однако внутренняя борьба—это не все, на чем теряет предприятие. Гораздо важнее потери в стратегии, которые неизбежны при делении организации на «мелкие княжества». Если, например, итальянские малые предприятия объединяются в более крупные образования, чтобы получить преимущества, вес и долю рынка солидного оптовика, и применяют сквозное планирование и координацию деятельности, то российские конкурентные структуры распыляют силы и средства, опускаясь на уровень конгломерата отдельных предпринимателей. Повышение эффективности каждого отдельного звена не дает приращения системе:

- ассортимент сужается до наиболее рентабельных товаров, а вместе с ним сужается круг покупателей;
- закупочные партии дробятся, увеличиваются общие затраты;
- основные функции дублируются, что требует привлечения дополнительного персонала.

Предприятие уже не в состоянии проводить единую последовательную политику, аккумулировать средства или осваивать новые рынки. Интересы завтрашнего дня уступают место сиюминутным, и для многих фирм «завтра» просто не наступает.

Если при стольких противопоказаниях внутренняя конкуренция все же применяется, очевидно, для этого существуют веские причины. Посмотрим, как такой подход выглядит с точки зрения собственника, его внедряющего. Уточним, что речь идет о властно ориентированном авторитарном руководителе, который, как мы отмечали, не имеет внутренней информации и находится в оппозиции собственной фирме. «Демократы» и «благосклонные автократы» обычно способны управлять предприятием без «шоковой терапии», и к сомнительным методам не прибегают. Властный собственник, вводя систему внутренней конкуренции, сразу приобретает несомненные преимущества:

- разрушается круговая порука менеджерского состава, получающего вместо одного противника несколько, за счет этого расширяется круг доступной владельцу информации;
- увеличивается эффективность отдельных операций, которые раньше выполнялись по традиции, а не из—за выгоды для предприятия (например, на одной фирме были заменены практически все поставщики,—менеджеры сразу нашли лучшие варианты);
- выполняется разовая «привязка к реальности»: конкурирующие подразделения, принимая управление делами, проводят инвентаризацию реальных активов (здесь вскрывается половина случаев воровства, прошлые ошибки, «фантомные» товарные запасы, и т.д.).

Кроме того, собственник получает приемлемую для него систему управления, предусматривающую самоличную координацию всех направлений деятельности. Если учесть еще и отсутствие скольнибудь полной обратной связи на последующих этапах развития конкуренции, не приходится удивляться широкой распространенности данного подхода.

Сотрудничество не является диаметрально противоположным конкуренции способом построения взаимодействий. Идиллическая картина всеобщего согласия недостижима в принципе, а значит, не может выступать целью предприятия или хотя бы объединяющим лозунгом. С другой стороны, единомыслие, если бы его удалось добиться, не принесло ожидаемых дивидендов, а, скорее, остановило бы предприятие в развитии. Говоря о сотрудничестве, мы понимаем под этим направление конкуренции, которая в любом случае возникает в организации, в конструктивное русло.

Для этого необходимо:

1. применение установки «сотрудники–коллеги» («сотрудники–специалисты») собственником;
2. формулирование и доведение до персонала целей и стратегий фирмы;
3. разделение сфер ответственности руководителей;
4. привязка заработных плат руководителей к эффективности работы организации в целом;
5. непоощрение формализма (борьба с отписками и бюрократическим крючкотворством);
6. ввод однозначной процедуры распределения дефицитных ресурсов (например, отгрузки в первую очередь иногородним покупателям, или по сделкам с наибольшей прибылью, и т.п.);
7. соблюдение первым лицом «принципа справедливости» (повышение должностей и зарплат, наделение сотрудников полномочиями по их деловым качествам, а не в силу личных симпатий).

При соблюдении перечисленных условий вполне вероятно возникновение на предприятии отношений сотрудничества на стратегическом уровне. Главное, что при этом происходит,—сведение целей подразделений и отдельных работников к общему знаменателю—целям организации. Концентрация сил позволяет фирме замахнуться на более масштабные проекты, осваивать новые направления. Повышается мотивация персонала, что прямо сказывается на производительности труда. Коллектив, настроенный на сотрудничество, легче подвигнуть на сверхусилия ради достижения хотя бы и внеплановой цели.

В рамках общих стратегий групповые интересы функциональных служб могут конфликтовать между собой. Этот конфликт полезен, если в результате его разрешения предприятие применяет более эффективные методы обработки рынка, совершенствует внутренние технологии. Граничные условия, заданные разделением сфер ответственности с одновременной привязкой к общему результату, не позволяют конфликту развиваться в деструктивном направлении, т.к. любой «шаг в сторону» немедленно сказывается на заработной плате его инициатора и влечет моральное порицание со стороны коллег. Внедрение полезных всему предприятию инноваций становится единственным эффективным способом конкуренции для подразделений, стремящихся повысить свой рейтинг.

Аналогичным образом ограничивается конкуренция внутри подразделений. На уровне служб может быть применен тот же комплекс мер, с поправкой на уровень иерархии и с

избирательным подходом к разделению труда: например, территории агентов разграничиваются, а деятельность офисных продавцов оценивается по общему результату (зависит от специфики). Моральное и материальное благополучие работников связано с благополучием организации в целом (причем эту зависимость можно измерить), и потому личные амбиции реализуются в конструктивном ключе. Отдельные отклонения обусловлены индивидуальными качествами людей, что менее критично для предприятия.

В то же время, переход к сотрудничеству не обеспечит руководителю быстрых результатов, как в предыдущем случае внедрения конкуренции. Властный автократ должен преодолевать еще последствия установки «сотрудники–подчиненные», что требует длительных постоянных усилий. Расширение круга доступной ему информации будет происходить по мере роста доверия персонала. Прочие преимущества могут быть получены в несколько другой плоскости: например, разовую привязку к реальности можно выполнить проведением инвентаризации (аудита, снятия остатков на складах, сверки баз данных, и т.п.) с привлечением сторонних специалистов для ее координации или с выделением независимого координатора из фирмы (если такого удастся найти); эффективность операций может контролировать служба маркетинга, в чьи функции входит периодическое исследование рынка поставщиков.

В целом, построение взаимодействий на основе сотрудничества полезно руководителю любого типа, и может быть применено, в том числе, в рамках стратегии первоначального накопления капитала. Неопределенность или непоследовательность в данном вопросе обуславливает наличие на предприятии всех направлений конкуренции, что нагружает оперативное руководство постоянной разборкой нештатных ситуаций.

### **«Сборка» стратегий.**

Несколько рассмотренных нами стратегий далеко не исчерпывают «модельного ряда», и если руководителю доступна информация о практической эффективности других построений, ее, разумеется, следует учесть. Однако шансы взять что–то совсем готовое исчезающе малы: цели предприятия, рыночные условия, кадровый состав, традиции—все строго индивидуально, поэтому руководитель не имеет альтернативы индивидуальной же разработке стратегического комплекса. Работающие на других предприятиях и в других условиях образцы нужно еще собрать в единое целое по собственному архитектурному плану.

Здесь расположен интересный пункт процесса стратегического планирования: часть руководителей именно на нем останавливается в разработке. Если предварительный сбор информации, определение целей, выбор типа поведения на рынке и в фирме проведены успешно, может возникнуть иллюзия, что все существенное сделано, а остальное—детали, которые «улягутся сами». На самом деле, мы имеем пока только декларацию о намерениях, а не стратегический план, что быстро обнаруживается при попытке его реализации.

Следующими шагами алгоритма будут:

1. Планирование конкретных мероприятий.
2. Обеспечение их ресурсами (выделение финансирования, назначение ответственных, делегирование полномочий).
3. Определение точек проверки и способов измерения результата.

Этот этап оказывается серьезным пробным камнем для большинства стратегий. Предварительный сбор информации дал нам половину решения—кто, когда, сколько и почему будет платить фирме за ее товар или услуги. Планирование конкретных мероприятий покажет возможность получения прибыли при данных граничных условиях. Рассмотрим пример:

Предприятие Н решило скорректировать стратегии продаж автомобильных запчастей—одного из основных направлений бизнеса. Предварительный сбор информации показал перспективность создания собственных представительств фирмы в регионах; расчетный оборот представительства через 3 месяца после открытия—сумма  $S$ .

До планирования конкретных мероприятий в качестве основных направлений были намечены следующие:

- аренда складов и офисов в регионах;
- работа на местах московского управленческого персонала;
- поддержка продаж рекламной кампанией в центральной прессе.

Детальное планирование показало, что при этих условиях весь проект создания представительств окупится через 5 лет. Поскольку сумма  $S$  корректировке не подлежала (этот предел устанавливается рынком), возникла необходимость в пересмотре затратной части. Решение было таким:

- аренда складов и офисов в регионах;
- работа местного персонала с кураторством московского (один куратор на 3 представительства);
- реклама посредством прямой рассылки с подключением центральной прессы с 10-го открытого филиала.

Расчетный срок окупаемости проекта составил 18 месяцев.

На практике разработка стратегий (или бизнес-проектов) часто производится предприятиями с точностью «до наоборот»: сначала планируются мероприятия, рассчитывается себестоимость проекта, затем директивно устанавливается срок окупаемости или норма прибыли, отсюда высчитывается цена и необходимые объемы продаж. Большинство руководителей не раз сталкивались с последствиями такого планирования, абсолютно не связанного с рынком, но снова попадали на тот же крючок. Механизм появления «шапкозакладательских» стратегий прост:

1. движущей силой выступает гарантия занятости и полезности предлагающего проект (что там будет через 2 года—неизвестно, а пока он имеет зарплату и «карт бланш»);
2. обоснованием выступают крайние цифры прайс-листа конкурента и «экспертные» мнения из третьих рук;
3. «коридором входа»—традиции предприятия жестко контролировать только затраты (один раз «пробив» проект, можно получать дивиденды без привязки к конкретным результатам) и сверхприоритетное отношение к продукту (иллюзия, что он продаст себя сам).

Еще раз повторимся, логика изменения стратегий такова:

1. Получение предварительной информации с использованием нестандартных каналов (другие исполнители, другие методы, исключительные требования достоверности).
2. Определение и формулирование целей предприятия (целей изменений).
3. Выбор и увязка элементов стратегий.
4. Детальное планирование мероприятий.
5. Контроль.

Уточнение по последнему пункту: при любом разумном сборе информации в основе стратегий будет лежать масса допущений. Как бы убедительно они не выглядели, стопроцентное совпадение их с реальностью невозможно. Чем быстрее будет выявлена природа отклонений, тем экономичнее могут быть реализованы стратегии. Уже на этапе планирования мероприятий необходимо решить, что, как и когда измерять для проверки соответствия курсу, и в случае серьезных расхождений в процессе реализации немедленно вернуться к первому пункту алгоритма.

### **Структура и технологии.**

#### **Принципы построения структуры.**

Любая организационная структура предприятия—результат компромисса между тем, как «надо бы» строить, и тем, как построить возможно. «Надо бы» определяется стратегией: собственно структура,—это инструмент для эффективного достижения поставленных целей. «Возможно» определяется комбинацией ресурсов и технологий, имеющихся в распоряжении руководителя. Других ограничений для проектировки не существует.

В одном из интервью с владельцами предприятий (консультанты О.Дудченко, А.Мытиль) собственник, грузин по национальности, так объяснял причины нежелания изменить оргструктуру: «Моя фирма—как грузинский дворик. Все строения созданы с любовью, строго индивидуально, все имеют историю. Для меня сломать все это под типовой проект—нож по сердцу». Он был прав в том смысле, что ломать индивидуальную и вполне работоспособную конструкцию, действительно, жалко. Но одновременно он ошибался, считая, что слом необходим. Рискнем заявить, что как раз шаблонное построение свидетельствует о непрофессионализме руководителя, который отказывается от реальных преимуществ организации в пользу эфемерных типовых. Вероятнее всего, он их не получит.

Организационная структура предприятия включает:

1. Формальную схему распределения полномочий (которая отражает иерархию подчиненности и описывает номинальные сферы ответственности работников).
2. Систему управления (принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, систему мотивации и материального стимулирования).

Первая часть несет минимальную нагрузку, и неудивительно, что на некоторых предприятиях нарисованная «от фонаря» менеджером по кадрам схема даже не затрудняет работу организации—ее там просто не знают. Таким образом, говоря об изменениях в оргструктуре, мы говорим о фактической корректировке управленческих алгоритмов—планирования, координации, мотивации и контроля.

Логика построения здесь та же:

1. Информация.
2. Цели и стратегии (или системная идея изменений).
3. Структура.

Основной принцип—определение необходимых предприятию функций и стимулирование их качественного выполнения. Приоритет—рыночные взаимодействия (надо адаптировать фирму к рынку, чтобы потом адаптировать рынок к предприятию).

В качестве «вторичных» принципов можно выделить следующие:

- Структура должна изменяться по пути упрощения. Если повышение сложности прямо диктуется рынком (например, для обслуживания 5–ти сегментов покупателей по одной группе товара приходится создавать 5 сбытовых

подразделений), значит, в другой части должно быть получено компенсационное упрощение (например, единый алгоритм распределения товара, единый принцип управления, и т.п.).

- Задача изменений—не механическое воспроизведение технологий, а только сознательное: иначе никаких ресурсов не хватит для обеспечения необходимого качества работы.
- Следует рассчитывать на имеющиеся управленческие кадры: маловероятно, что удастся подобрать «варягов» вовремя и именно под готовый отдел (дееспособный руководитель перестроит структуру под себя, другой фирме не нужен).

Вероятный эффект изменений оргструктуры (которые, в большинстве, охватывают все области управления)—падение, а затем рост эффективности предприятия на этапе внедрения новых технологий, долгий пологий спад на этапе адаптации. Если все сделано на достаточном профессиональном уровне (информация, опыт, здравый смысл), результативная эффективность может значительно превышать исходную, хотя и не достигнет «идеальной».

### Централизация и децентрализация.

Поскольку для большинства руководителей изменения оргструктуры означают, в первую очередь, корректировку формальной схемы, рассмотрим сначала две основные идеи в этой области.

Для «семейных» структур небольших предприятий нескольких совладельцев актуальным вопросом является введение принципа единоначалия, установление формальных отношений, *централизация* управления. Полезность этих мер очевидна, если представить, что руководящие указания менеджеру по сбыту могут давать до 20-ти человек (крайний случай из практики). Даже при трех партнерах, договорившихся между собой о стратегии фирмы, оперативное руководство всеми тремя вносит дезорганизацию в действия подчиненного персонала.

Трудность перехода к централизованному управлению заключается в том, что, с одной стороны, важнейшие направления деятельности обычно распределены между партнерами, а с другой—они распределены неадекватно (например, по группам товаров, предназначенных для одного сегмента рынка). В этом случае централизация означает перераспределение управленцев по функциональным областям (например, весь сбыт отходит одному, другой берет на себя снабжение, третий—финансы и бухгалтерию, и т.д.). Хорошо, если партнеры обладают приемлемой квалификацией в новых сферах, если же это не так—возникают многочисленные проблемы «утрастки» полномочий с подчиненными, распределения обязанностей. Здесь же приходится преодолевать дополнительный барьер: принцип единоначалия означает иерархическую подчиненность партнеров друг—другу, что должно безусловно соблюдаться при оперативном руководстве, а компенсироваться может на уровне совета партнеров (совещательного стратегического органа управления).

Эти факторы означают почти неизбежную потерю эффективности фирмы при централизации управления. Поэтому переход к новой структуре лучше осуществлять в межсезонье, когда весь персонал имеет резерв времени для внутренней перестройки, а 10–20%-ное снижение прибыли выразится в меньших абсолютных цифрах. Необходимость самого перехода определяется ситуацией и целями фирмы: если дальнейший рост не предусмотрен, лучшим решением будет «косметическая» коррекция установившихся взаимодействий; в других случаях централизация послужит платформой дальнейшего развития.

Вводя изменения в иерархии власти (что является серьезной встряской для фирмы), было бы недальновидно ограничиваться пересмотром только формальной схемы подчиненности. На той же волне изменений существует возможность без дополнительных потерь провести ревизию технологий, внедрить более эффективные методы обработки рынка. Это предполагает предварительный сбор рыночной информации партнерами (другие методы, другие люди) и выработку концепции развития предприятия. Список возможных мероприятий в рамках данной реорганизации следующий:

1. Разграничение полномочий и сфер ответственности директората.
2. Внедрение новых рыночных технологий (копирование работающих образцов конкурентов с адаптацией, заимствование из других отраслей).
3. Оптимизация информационных технологий (проектирование АСУ, реформа системы планирования, постановка алгоритмов принятия решений).
4. Прописание функциональных обязанностей персонала (не детальных инструкций—на этапе внедрения изменений детализация тормозит процесс).
5. Настройка системы материального стимулирования на измененные функции работников.

Весь проект, таким образом, приобретает объем, который должен быть оценен заранее,— иначе его просто не удастся выполнить. Его реализация сопряжена со значительными трудностями и в определенной мере рискованна: полезный эффект не получается автоматически при произвольном построении.

Для предприятий, действующих на нескольких рынках, имеющих большую штатную численность, актуальной становится *децентрализация*—увеличение самостоятельности подразделений. Необходимость децентрализации не столь однозначно устанавливается по симптомам. Иногда причины ее ввода—подсознательная установка руководителя: «не могу управлять большим—слишком сложно—успешно управлял маленьким—вернемся». В этом случае от структурной реорганизации трудно ждать положительного результата. Долгое и запутанное прохождение команд, потери в качестве обслуживания покупателей также могут быть следствием многих функциональных огрехов. Целесообразность реформ следует оценивать по рынку: если предприятие работает на кардинально различные группы потребителей (по качественным или географическим признакам)—децентрализация вряд ли ухудшит ситуацию, даже если не решит поставленных задач.

Как мы отмечали, децентрализация может проходить в рамках функциональной, дивизиональной структур и холдинга,—т.е. ограничения формальной схемы здесь минимальны. Весь эффект заключается в делегировании достаточных полномочий оперативным руководителям, распределении информации и балансе власти штабных и линейных структур. Универсальных рецептов здесь нет (эту фразу нам придется повторять в каждом разделе), но неплохие практические результаты дает минимизация штабных подразделений с ограничением их функций консультативными. Лучше держать штат из трех высококвалифицированных экспертов в важных областях, чем из тридцати чиновников (в последнем случае работы будет значительно больше, а вся децентрализация просто провалится).

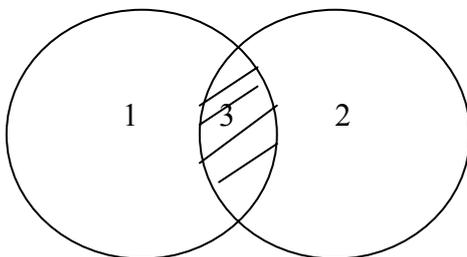
Основные трудности децентрализации:

- отсутствие достаточно самостоятельных руководителей среднего звена (до того они подбирались по иным критериям);
- отсутствие опыта и образцов партнерского взаимодействия;
- возможные потери клиентов, закупавших одновременно разные группы товаров.

По первому пункту надо отметить следующее: иногда реформа структуры проводится собственником именно чтобы заставить работать самостоятельно средних руководителей, не проявляющих инициативы. При этом делегирования ответственности не происходит: она вручается собственником, но не принимается подчиненными. Возникает тупиковая ситуация. Выход возможен только возвратом к старому укладу, поэтому лучше отказаться от децентрализации, если «рвущихся в бой» руководителей на фирме нет.

Второе ограничение преодолимо, если собственник готов не только «снизойти» до установки «сотрудники–коллеги», но и бороться за нее с теми же коллегами. Результат может быть получен многими усилиями, и не сразу.

Потери клиентов в результате децентрализации почти неизбежны. Разумеется, они должны быть скомпенсированы полученными преимуществами, привлечением клиентов целевых групп. Если последнее можно оценить предварительным исследованием в этих группах, то потери (в первом приближении) оцениваются по схеме (Сх. 13):



Фигура 1—клиенты, за 1  
Схема 13. Оценка потерь рынка при децентрализации.

Фигура 2—клиенты, закупающие товар 2,

Заштрихованный участок 3—клиенты, закупающие оба товара.

При разделении сбыта на два самостоятельных направления вероятные потери будут пропорциональны площади 3.

Централизация и децентрализация не являются полностью противоположными подходами. Первая применяется предприятиями для внедрения принципа единоначалия и структуризации управления, вторая—для повышения гибкости взаимодействия с рынком. Возможен вариант, когда эти идеи внедряются на фирме одновременно (переход от «семейной» структуры нескольких партнеров к «внутреннему холдингу»). В любом случае децентрализация предусматривает тот же набор мероприятий, от разграничения полномочий до настройки системы стимулирования, и представляет собой комплексный объемный проект.

### Информация.

В современном бизнесе информация выступает в двух ипостасях: основы управленческих решений и средства их реализации. Если вдуматься, то все, чем располагает руководитель,—это информация, распределяемая нужными порциями конкретным адресатам. В системе организации он и сам является одним из адресатов, не всегда приоритетным. Для практических целей внедрения изменений нас будут интересовать прикладные вопросы данной области:

1. сбор первичной информации;
2. ее распределение и использование;
3. принципы планирования;
4. организация контроля;

## 5. построение автоматизированной системы управления.

В текущем режиме деятельности предприятие может собирать следующую первичную информацию (Сх. 14):

Информация	Характеристики и способы сбора.
О покупателях	<p><b>Кто покупатель, какая группа наиболее интересна предприятию, кто конечный потребитель, какие потребности и насколько полно удовлетворяются.</b></p> <p>Разовое или периодические исследования. Оценка внутренней информации—кто как заказывает и платит, опрос в интервью, фокус–группы (групповые беседы).</p> <p><i>Мнение покупателей о продукции фирмы, сервисе (воспринимаемое качество, цены, конкурентные преимущества и недостатки, репутация предприятия).</i></p> <p>Периодические анкетные и телефонные опросы, фокус–группы, возможно, «панель»—периодический опрос тех же конкретных клиентов по той же методике с целью выявления динамики.</p> <p><i>Причины прекращения закупок у предприятия.</i></p> <p>Телефонный или личный опрос клиентов, прекративших закупки. Проверяется каждый выявленный случай.</p>
О конкурентах	<p><i>Мнение покупателей о продукции и сервисе конкурентов.</i></p> <p>Периодический личный опрос покупателей конкурентов в местах их обслуживания, телефонное интервью выявленных потенциальных клиентов.</p> <p><i>Цены конкурентов.</i></p> <p>Мониторинг прайс–листов, опрос лояльных оптовиков и конкурентов (информация об эксклюзивных скидках), сбор сведений, поступающих в отдел сбыта от покупателей. Постоянно–периодическая функция.</p> <p><i>Себестоимость продукции конкурентов, «производственное» качество, эффективность деятельности.</i></p> <p>Сбор косвенных данных об объемах продаж (интервью с клиентами, экспертами, через кадровую службу), объеме рекламы, затратах на аренду, закупочных ценах (интервью с поставщиками), уровне цен, численности и заработных платах персонала (через кадровую службу). Отслеживается периодически, при изменении рыночной ситуации. Информация от клиентов поступает непрерывно, и должна учитываться в торговом отделе.</p>
О поставщиках	<p><i>Цены, реальное качество, реальные условия поставки.</i></p> <p>Прямые запросы найденным по спискам поставщикам, контакты на выставках, интервью с оптовиками. Периодический сбор.</p>
О рынке	<p><i>Доля рынка предприятия, емкость рынка.</i></p> <p>Определяется по косвенным данным: статистике государственных служб, приблизительной оценкой потребности в продукции целевой группы клиентов, объемов выпуска поставщиками (для товара). Актуально для фирм, имеющих весомую долю (&gt;2%). При определении учитывается конкурентная продукция.</p> <p><b>Эффективность всех каналов распределения: пропускная способность, уровень наценок, затраты.</b></p> <p>Личные интервью с оптовиками, розничными торговцами. Проводятся периодически, с целью выявления альтернативных вариантов реализации продукции фирмы, сравнения собственной эффективности с рыночной.</p> <p><i>Платежеспособный спрос.</i></p> <p>Оценивается по косвенным данным: информации о динамике продаж конкурентов, по положению в смежных отраслях, по публикациям в прессе о выплате задолженностей по зарплате в конкретных регионах или конкретным группам населения, о финансировании крупных проектов. Публикации отслеживаются постоянно, опросы привязываются к аналогичным акциям.</p>

О технологиях	<p><i>Новшества и перспективные направления в отрасли.</i></p> <p>Периодические интервью с экспертами в данных областях: научными работниками отраслевых институтов, производственниками.</p>
---------------	---

#### Схема 14. Сбор внешней информации.

Объем и периодичность сбора информации для каждого предприятия определяется его спецификой и конкретной ситуацией. Большинство названных методов предусматривают отвлечение квалифицированных специалистов на исследования (весь объем—функции маркетингового подразделения предприятия). Если фирма мала, и не может позволить себе выделение персонала на «побочное» направление бизнеса, эти функции должны быть распределены между руководителями «коммерческих» служб и высшим руководством. Самой распространенной ошибкой здесь является игнорирование клиентской части: большинство сбытовиков «и так знают», что нужно покупателю, и не собираются задавать ему «лишние» вопросы. Кроме того, у них на это «нет времени». Практика показывает, что примерно в четверти случаев руководители ошибаются даже в вопросе, кто их клиент, а информация от покупателей о качестве фирменного сервиса просто неудобна сбытовикам. Если предприятие не планирует организацию маркетинговой службы или хотя бы наем маркетолога, интервью с покупателями полезно будет провести собственнику, что обеспечит разовую привязку к реальности.

В постоянно–периодических сборах требования абсолютной достоверности каждой единицы информации снижаются, вес приобретают соображения экономичности исследований. Однако растет возможность систематической ошибки: опрашиваться могут те, кого опросить удобно (например, менеджеры одной консалтинговой фирмы судили о потребностях потенциальных клиентов по опросу участников семинаров; при этом упускалось из виду мнение основной массы—тех, кто семинары не посещал). Кроме того, будет наблюдаться фильтрация данных в службах, чью деятельность они освещают. В отсутствие службы маркетинга может проводиться перекрестное периодическое исследование (отдел закупок проводит опрос клиентов, отдел сбыта—исследование поставщиков).

Показав полезность постоянного сбора предприятием внешней информации, сделаем теперь «крамольное» заявление: большинство необходимых данных на предприятии есть. Каждый день торговый персонал контактирует с клиентами: консультирует, решает вопросы, выслушивает претензии и пожелания, убеждает и—постоянно получает информацию. Ту самую, ради которой проводятся специальные исследования, привлекаются специалисты, выделяются ресурсы. На предприятии работает информационный конвейер, поставляющий мегабиты данных с рынка, данных, которые не могут быть использованы. В практике консультирования удачей является наличие у заказчика хотя бы тетрадок сбытовых менеджеров, куда заносятся крохи рыночной информации, отредактированной и отфильтрованной. Гораздо чаще работает «сквозной канал»—информация хранится в головах персонала, спаянная в общее впечатление. В этом случае приходится поднимать бухгалтерские документы, искать клиентов по названиям фирм и адресам, чтобы получить от них то, что они уже давали по собственной инициативе.

Собрать и систематизировать информацию, получаемую на фирме в текущем режиме деятельности, представляет собой проблему, не решаемую простыми приемами. Любой продавец, во–первых, не является достаточно квалифицированным экспертом, чтобы определить, где именно на предприятии нужна каждая единица информации, во–вторых, не имеет механизмов доведения информации до нужных людей, в–третьих, не мотивирован к сбору и передаче данных. Конечно, предприятие выигрывает при

автоматической регистрации самопроизвольно поступающих сведений (это самый экономичный способ связи с рынком), но для продавцов и торговых агентов выигрыш неочевиден.

Что касается периодического сбора, вопрос может быть решен формализацией и целеопределением: вводится однозначный алгоритм регистрации данных и привязывается к понятной локальной цели. Рассмотрим пример:

Перед фирмой стояла задача—повысить эффективность ежемесячной рекламы по одному из направлений деятельности. Заработные платы сбытового подразделения напрямую связывались с объемами продаж, поэтому заинтересованность в результатах данной акции существовала. Были проведены следующие мероприятия:

- Каждому менеджеру выдан *именной* бланк для регистрации двух типов данных: по какой рекламе клиент позвонил на фирму; по какой рекламе пришел клиент, совершивший покупку.
- Проведено совещание с четким объяснением целей исследования: перераспределения рекламного бюджета в пользу эффективных средств рекламы.
- Задание подкреплялось *личной* просьбой авторитетного сотрудника маркетингового отдела.

С началом исследования менеджер по маркетингу обосновался в комнате сбытового подразделения и, с помощью 10–20-ти напоминаний добился относительно устойчивого заполнения бланков. Вечером формуляры собрали: зарегистрировано около 50% звонков, покупателей в местах продажи опросить «забыли».

На следующий день аналогичная процедура напоминаний и уговоров была повторена в секторе оформления покупок. «Урожай» здесь составил 60% (и примерно 70% данных с телефона). К концу недели процент опрошенных понизился до 50-ти, наблюдалась четкая тенденция к дальнейшему снижению.

В данном конкретном случае, по результатам исследования рекламный бюджет был уменьшен вдвое с повышением объемов продаж (выяснилось, что клиенты, совершающие покупки, и клиенты, консультирующиеся по телефону, привлечены разными рекламными средствами). Исследование было прекращено на второй неделе, т.к. его продолжение без конкретной цели, «для справки», снизило бы качество последующих аналогичных мероприятий. При явно полезных для фирмы (и сбытового подразделения, в частности) результатах, их получение стало возможным благодаря интенсивному давлению маркетинговой службы.

Постоянную регистрацию рыночной информации невозможно обеспечить теми же простыми мерами. Прежде всего,—ее много. Даже при двухстах контактах в день, что является весьма средней загрузкой, регистрация 6-ти параметров по клиенту (объем потребностей, сервис, сопутствующий ассортимент, предложения и претензии, условия конкурентов,—все, о чем клиент сообщает сам, или о чем его можно спросить дополнительно) составит в месяц 24 тысячи единиц информации, что возможно обработать только статистическими методами. Следовательно, сама регистрация должна производиться в реальном режиме времени на автоматизированных рабочих местах.

Далее, не существует радикального способа борьбы с формализмом: как мы отмечали, принципиальная заинтересованность сбытового подразделения в результатах еще не обеспечивает действий по их достижению. Автоматизированный обезличенный сбор обычно сводится к ежевечернему или еженедельному вводу данных, приуроченному к срокам очередной проверки. Для предприятия эта информация бесполезна, т.к. представляет собой тот же сплав мнений и впечатлений, оторванный от реальности.

Чтобы все-таки получать оперативную информацию в полном объеме, можно применить следующий алгоритм:

1. Определить круг вопросов, интересующих предприятие в первую очередь; выделить те, которые задавать не следует (клиент сам делится информацией), добавить максимум 2–3, которые надо задать.
2. «Закрывать» вопросы (подготовить варианты типовых ответов). Для этого разработчику необходимо получить какой-то объем данных, возможно, самостоятельной работой на телефоне.
3. Добавить в список ответов нейтральные (не помню, не знаю, и т.п.)—это повысит достоверность значащих вариантов (вечерние заполнения «замкнутся на нейтраль»).
4. Встроить вопросник в автоматизированную систему (возможно, с обязательным заполнением всех или некоторых полей, с регистрацией времени заполнения); убедиться, что все работает быстро.
5. Провести ознакомительное совещание с разъяснением: кто, когда, как и для чего будет использовать полученные данные, как это скажется на благосостоянии фирмы и бытового персонала.
6. «Пустить в народ» пропагандистов из числа пользователей системы (они сами должны быть убеждены в ее исключительной полезности), подкрепить установку ввода личными просьбами и постоянным вниманием к результатам.
7. Первые же результаты, по которым принято управленческое решение (изменение цен, ассортимента, сервиса, и т.д.), широко обнародовать, вынести благодарность в приказе сбытовой службе, возможно, единовременно премировать.

Если в дальнейшем не ослаблять внимания к качеству информации и периодически сообщать о ее применении, текущий сбор имеет шансы войти в традицию.

Для предприятий, не имеющих настраиваемого программного обеспечения, этот метод, очевидно, не применим. Все, что можно рекомендовать в данном случае—максимально сузить круг вопросов и отказаться от постоянного сбора, заменив его целевым разовым. Например: две недели опрос только по ассортименту → управленческое решение о корректировке → благодарность в приказе; через месяц можно повторить, но уже с ценами. Полностью отказываться от бесплатного сбора актуальнейшей информации из-за отсутствия обрабатывающих мощностей нецелесообразно.

В предложенных алгоритмах разового и постоянного сбора данных присутствует одно общее звено—пользователь, заинтересованный в результате. Это важнейший элемент системы, без которого любой сбор обречен на неудачу. Санкции и поощрения не заставят персонал выполнять бесцельную работу даже с минимальным качеством. На одном предприятии провалилось несколько попыток запустить систему, в которой все, вроде бы, были заинтересованы, но никто не выступил генеральным заказчиком. Образовался порочный круг: руководители не верили в своевременное получение достоверных данных, и потому были не готовы их использовать; персонал, понимая эту неготовность, халатно относился к пополнению базы. Круг такого типа может быть разорван только на уровне спроса: нельзя сначала получить информацию, а потом заставить сотрудников ее использовать (за исключением случаев стороннего вмешательства); нужно обеспечить востребованность данных (в основном, пропагандой или привязкой к конкретным проектам), а потом бороться за их качество.

Во внутренней информации особняком выступает финансовая, которая, «по идее», на фирме есть вся. На крупных предприятиях она имеет тенденцию отрываться от фактуры деятельности: общие цифры ложатся на стол руководителя, но какое подразделение принесло прибыль, а какое—убыток, известно не всегда. Оперативность финансовой

информации достигается отказом от ее сиюминутной достоверности и определенными условностями учета. Рассмотрим трехзвенную схему (Сх. 15):

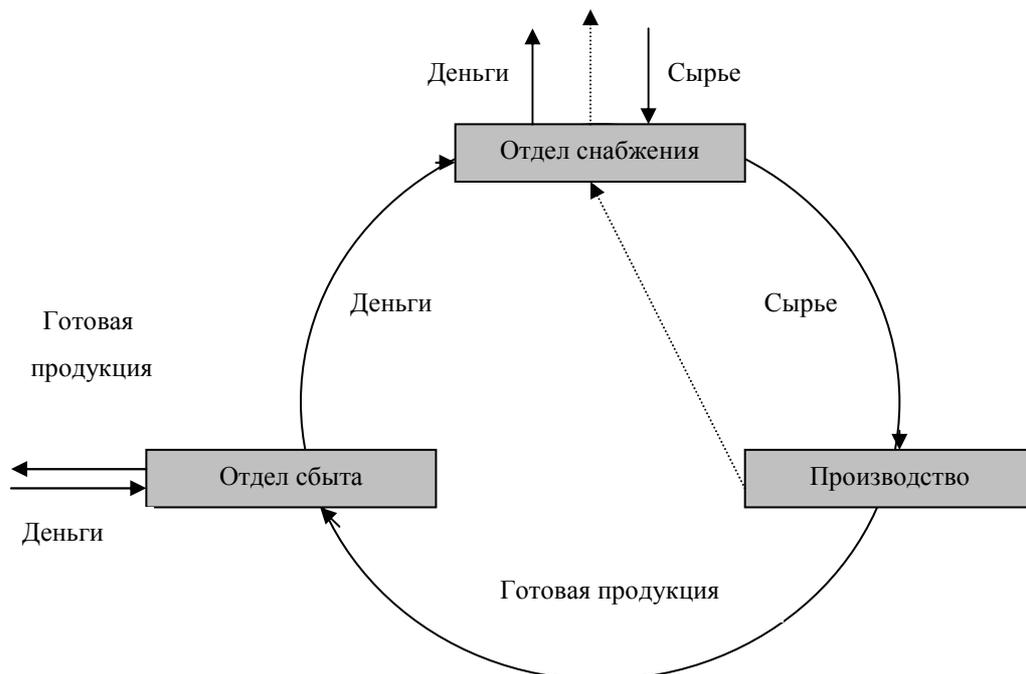


Схема 15. Трехзвенная коммерческая цепочка

Поступление и выплата денег отражаются на счетах фирмы и являются объективными цифрами. Стоимость сырья, получаемого частично по бартеру, готовой продукции до ее реализации «виртуальна»: может, например, считаться, что сырье поступает в производство с 10% надбавкой в цене (рентабельность отдела снабжения), при обработке плюсуется себестоимость процесса и рентабельность производства, сбыт зарабатывает разницу между входной условной ценой и рынком. Собственные нормативные величины предприятия позволяют учесть все движение активов в любой момент времени, даже если цикл занимает пол года.

В этой ситуации особое значение приобретают приоритеты высшего руководства: прибыльно или убыточно подразделение, участвующее в цепочке, «де юре» определяется качеством и мотивами отнесения затрат и промежуточных наценок на счет конкретного звена. При производственной ориентации фирмы, сбыт и снабжение считаются неэффективными придатками основной структуры, едва способными окупить собственное существование (например, на производство относится 30% рентабельности, снабжение и сбыт пытаются выжать с рынка по 5%). При ориентации сбытовой производство может работать чуть не «в убыток» («за что им вообще деньги платить, неизвестно»), а сбыт доблестно зарабатывает предприятию 30% валовой прибыли.

Для адекватного управления предприятию необходимо определить, как обстоят дела на самом деле. Для этого финансовую информацию о собственной деятельности придется подкрепить рыночной. Алгоритм здесь таков:

1. Рентабельность сбыта определяется:
  - а) ценами и объемом текущей реализации;

- б) ценами, по которым тот же объем продукции можно закупить у альтернативного поставщика;
  - в) заработными платами сбытового персонала;
  - г) объемом рекламы на данное конкретное направление;
  - д) стоимостью капитала, вложенного в товарный запас, кредиторской и дебиторской задолженности;
  - е) накладными расходами (на хранение товара, транспорт, аренду площадей, бухгалтерское и юридическое обслуживание, и т.д.).
2. Рентабельность производства определяется:
- а) стоимостью переработки того же объема сырья в тот же товар по давальческой схеме на альтернативном производстве (с учетом затрат на транспорт, и т.д.);
  - б) реальными текущими затратами.
3. Рентабельность снабжения определяется:
- а) текущими закупочными ценами;
  - б) стоимостью отвлеченного и привлеченного капитала (кредиты и «дебиторка»);
  - в) текущими расходами (тот же комплекс зарплат и накладных);
  - г) ценами, по которым все закупленное можно оптом реализовать альтернативному покупателю.

Представленный способ тоже условен: в части методов выявления альтернативных контрагентов (считать ли лучшую альтернативу показательной или вычислять моду); в привязке затрат (например, текущие затраты на хранение товара больше говорят об эффективности складской службы, чем сбытовой); в расчетах стоимости капитала. Тем не менее, он позволяет с достаточной точностью расставить приоритеты в бизнесе, а также определить относительную стоимость менеджмента. Ее описывает, с одной стороны, полученная суммарная рентабельность коммерческих подразделений, а с другой— отношение всех поступлений ко всем затратам. Если оказывается, что 30%—ная суммарная рентабельность подразделений на уровне фирмы превращается в ноль, система управления явно подлежит пересмотру. Для динамического соответствия рыночной ситуации процедуру исследования следует периодически повторять.

Обычная схема распределения информации на фирме следующая:

- рыночная информация концентрируется в службе маркетинга (заказчик—маркетолог) и выдается руководителям прочих подразделений в виде сводок и рекомендаций;
- финансовая информация—в финансовой службе (заказчик—финдиректор) и выдается руководителю фирмы в виде аналитического отчета.

В этой схеме заложены ограничения:

По первому пункту, только то, что поступает из первоисточника в необработанном виде, может считаться объективной информацией. Обработка подразумевает фильтрацию, качество которой зависит от знаний, опыта, целей специалиста. Руководитель сбыта, получая вторичные данные из службы маркетинга, справедливо относится к ним как *мнению* профессиональных или не очень коллег. «Покупается» не информация, а маркетолог: если его уровень невысок, а цели сомнительны—внедрение не состоится.

По второму пункту, данные поступают к директору как описание *результата* предпринятых фирмой действий, а оперативным руководителям спускаются в виде

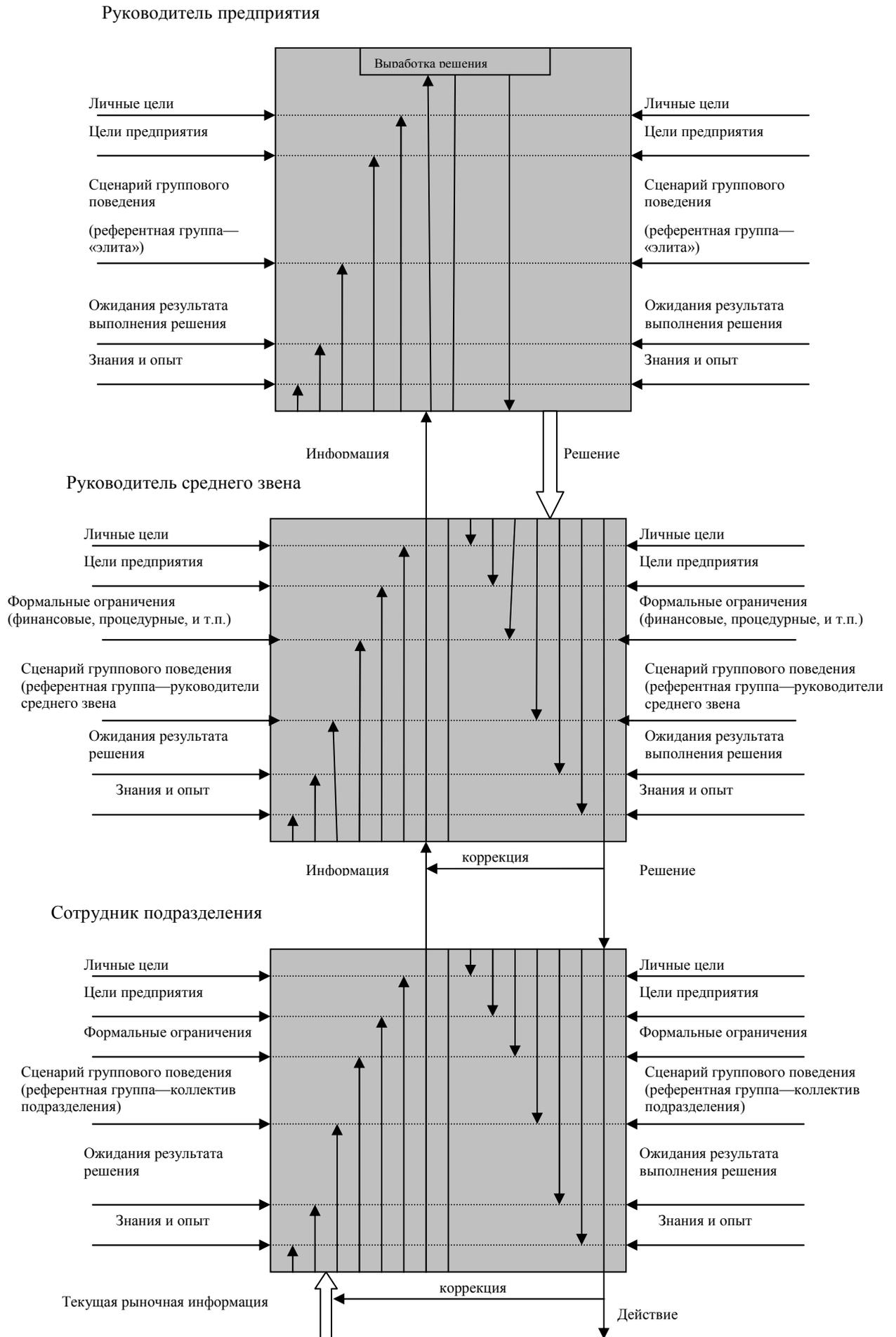
указаний. Руководители могут саботировать выполнение приказов, если уверены в необъективности *мнений*, спущенных сверху.

Для повышения эффективности использования информации необходимо расширить ее адресацию:

1. Первичная рыночная информация по-прежнему концентрируется в маркетинговом подразделении, но свободный доступ к ней на любом этапе сбора предоставляется руководителям и менеджерам прочих служб. (Если это нельзя «зашить» в программу, следует ксерокопировать отчеты и доставлять на рабочие места руководителей). Этим достигается, во-первых, повышение субъективной ценности рекомендаций (сбытовик имеет не только мнение маркетолога, но и его рыночное обоснование), во-вторых, инициируется конструктивная конкуренция (полезные выводы могут быть сделаны на местах до поступления официальных сводок). Возможность поспешных и однобоких решений в линейных службах страхуеться общим технологическим патронажем маркетинговой структуры, а глубокое знание линейными руководителями оперативной обстановки добавляет жизнеспособности маркетинговым планам.
2. Финансовая информация, соотнесенная с рыночной (в данном случае вообще без обработки обойтись не удастся), поступает не только директору, но и руководителям подразделений, в части, их касающейся. В идеальном случае руководитель имеет алгоритм *прогноза* результатов любой сложной сделки, что достигается автоматическим (через АСУ) учетом постоянных и переменных затрат, плановой и текущей рентабельности подразделений. Это позволяет отказаться от нормативного задания пороговой рентабельности («нулевая» сделка, способствующая покрытию постоянных затрат, может быть совершена по инициативе снизу, в зависимости от ситуации), повышает гибкость поведения фирмы на рынке. Строго говоря, достаточное делегирование полномочий оперативным руководителям включает доступ к финансовой информации, без которого руководящее звено осталось бы передаточным. Эффект повышения субъективной значимости указаний также сработает в данном случае.

Следующий большой пласт информации трудно классифицировать как финансовый или рыночный. Это информация о текущей деятельности подразделений, планах и мероприятиях, решениях и промежуточных результатах—все то, что составляет повседневные взаимодействия в фирме. Важность этой информации лучше всего осознается автократами, отрезанными от нее стеной умолчаний и формальных отчетов.

Первое, что здесь необходимо контролировать,—механизм принятия и прохождения решений. Для практических целей его схему удобно представить следующим образом (Сх. 16).



При всей кажущейся сложности, это—упрощенная модель, учитывающая основные моменты решений только для трех вертикальных звеньев иерархии. В реальной фирме с разветвленной структурой к «боковым» воздействиям добавляется согласование интересов подразделений и отдельных людей, координация совместных действий. Однако данной модели будет достаточно для иллюстрации основных путей совершенствования механизма решений.

Рыночная информация, поступающая к рядовому сотруднику подразделения, проходит через «активный фильтр», состоящий из:

1. Его знаний и опыта: здесь информация ограничивается, часть не воспринимается вовсе, остальная интерпретируется для усвоения.
2. Целей предприятия: информация соотносится с *представлениями* о целях фирмы, пропускается соответствующая.
3. Личных целей: отсеиваются противоречащие личным целям данные (например, об успешных технологиях конкурентов, включающих повышенную нагрузку аналогичных сотрудников).
4. Формальных ограничений: полномочий сотрудника, процедурных возможностей передачи информации по назначению.
5. Сценария группового поведения: если в коллективе не принято «высовываться» с инициативой,—блокируется информация, прямо не затрагивающая коллектив.
6. Ожиданий результата решений: сотрудник формирует прогноз возможного решения руководства; информация проходит, если прогноз благоприятен.

Кроме фильтрации, данный процесс включает искажение информации, «автоматическое» (опыт, качество коммуникации) и сознательное (цели, сценарий, ожидания).

Измельчавший поток поступает на вход следующего звена—руководителя подразделения, где претерпевает сходные трансформации со следующими отличиями:

- знания и опыт руководителя служат еще и для оценки достоверности вторичной информации;
- сценарий группового поведения задается традициями менеджерского состава фирмы.

Информация, поступающая руководителю предприятия, проходит короткую цепочку, в которой почти отсутствуют формальные ограничения (на этом уровне полномочия максимальны), и прогнозируется не решение, а результат его выполнения (этот фактор довольно весом, многие теоретически выгодные проекты бракуются из-за отсутствия реальных возможностей воплотить их в жизнь). Здесь же вырабатывается собственно решение, которое в системе руководителя спускается в среднее звено без изменений (входной фильтр уже произвел необходимую коррекцию).

На входе среднего звена вновь инициируется процедура фильтрации. Решение тестируется на совпадение с целями предприятия и личными целями, проходит (или не проходит) сквозь формальные ограничения, соотносится с эталоном поведения группы, интерпретируется в соответствии с знаниями и опытом. Здесь же прогнозируется результат его реализации. Итогом данного процесса является частное тактическое решение о выполнении комплекса действий и—*коррекция* информации, предназначенной руководителю предприятия. Эта коррекция служит целям изменения решений, спущенных сверху, в сторону полнейшего соответствия боковым (на схеме) ограничениям среднего звена.

На уровне сотрудников подразделений выполняется аналогичная процедура, сопровождающаяся собственным корректирующим воздействием. Здесь оно сильнее,—может быть вскрыт совершенно новый пласт информации, ранее не прошедшей фильтр

(ввиду «очевидной» ее избыточности, или как несущественной). Если ожидаемый результат выполнения значительно расходится с первоначальным прогнозом решения, собственно действия (итог всего процесса) могут не выполняться вообще.

Пути повышения эффективности механизма принятия и прохождения решений следующие:

1. Делегирование полномочий. При максимальном делегировании, руководитель среднего звена будет работать по схеме руководителя предприятия,—т.е. выпадают один входной и один выходной фильтр и один этап коррекции.
2. Формулирование и согласование целей предприятия. При одинаково понимаемых целях реально работает только фильтр нижнего звена. Одновременно наблюдается встраивание личных целей в систему, снижающее активность данного фильтрующего воздействия.
3. Согласование формальных ограничений. Решения, принятые руководителем предприятия, часто не учитывают финансовых и процедурных алгоритмов их реализации: например, указание руководителю сбыта «действуй так» не всегда подкрепляется распоряжением финансовому директору о выделении средств, возникает процедурный конфликт. Здесь можно, с одной стороны, расширить полномочия руководителя сбыта до утверждения бюджета в данной части, и с другой, руководителю предприятия вырабатывать комплекс решений для всех задействованных в выполнении служб.
4. Поощрение инициативы снизу. Решение, в готовом виде представленное, например, средним звеном, будет реализовано по схеме делегирования полномочий (т.е. без двух фильтров и одной коррекции), если руководитель предприятия не внесет в него кардинальных изменений. С этой точки зрения, целесообразнее разрешить действие, отвечающее представлениям руководителя на 80%, чем скорректировать его на величину отклонения (в первом случае решение будет выполнено в неизменном виде, во втором—может исказиться до серьезной потери качества). Поощрение инициативы прямо влияет и на сценарии группового поведения (если носит систематический характер), приводя их к более полезному предприятию виду.
5. Поощрение сотрудничества. Развитые горизонтальные связи между подразделениями позволяют вырабатывать готовые решения уже на нижних уровнях иерархии (эта часть не вошла в модель). Сотрудничество руководителей и подчиненных в линейных подразделениях сближает их сценарии поведения, что уменьшает фильтрацию.
6. Обучение. На любом уровне дополнительные знания расширяют спектр значимой информации, повышают качество ее интерпретации.

Прямое воздействие на ожидания результатов решения или выполнения действий невозможно (ожидания формируются опытом взаимодействий на предприятии и рынке), эволюционные позитивные изменения происходят по мере вхождения в традицию прогрессивных форм совместной деятельности, приобретения положительного опыта.

Качество проработки важных для предприятия решений может быть повышено вводом обязательной процедуры экспертной оценки. Обычная практика на предприятиях такова: руководитель, предлагающий решение (особенно если это владелец фирмы), сам оценивает, мнение каких экспертов необходимо выслушать. Это не всегда оптимально, поскольку в «очевидных» случаях эксперты не опрашиваются, а с их точки зрения данные могли быть расценены как недостаточные или противоречивые. Проекты, подготовленные руководителями среднего звена иногда предвзято подаются, лоббируя местнические интересы. Алгоритм предлагаемой процедуры следующий:

1. Коротко описывается задача, варианты возможных действий.

2. Передается в функциональные подразделения для рецензирования.
3. Принимается решение.

Для его ввода следует определить критерии отнесения решений к ключевым (сумма ассигнований, изменение в стратегиях, бизнес–проект, эксперимент, и т.д.) и уровень первоначальной проработки. Последнее требует определенной осторожности: на одном предприятии службе маркетинга предлагалось в недельный срок и без затрат исследовать динамику рынков по ценам, объемам, игрокам за последние два года, причем по новому для фирмы продукту; качество такой проработки легко представить. Очевидно, на данном этапе могут быть выдвинуты *гипотезы* о сценарии реализации решений, учтены факторы риска, потенциальные возможности. Если речь идет о новом для предприятия направлении, необходим следующий этап детальной (возможно, дорогостоящей) проработки, в других случаях экспертных мнений будет достаточно для принятия решения.

Информация, *ориентирующая* фирму в повседневной деятельности, включает официальные сообщения о проводимых мероприятиях и кулуарный обмен оперативными данными. Это важнейшая часть информационной системы, несущая нагрузку общей координации наравне с иерархической схемой управления. Для нормальной работы системе необходимо поддерживать определенный уровень информационной насыщенности, и если официальная часть мала, недостаток компенсируется неформальным общением персонала. Это явление имеет свои плюсы и минусы. К его положительным сторонам следует отнести:

- Во–первых, оперативное согласование действий подразделений и сотрудников. То, что в официальной схеме бюрократической структуры потребовало бы двух–трех «оборотов» служебных записок и вмешательства высшего руководства, за 5 минут решается в «курилке» на уровне межличностного общения. (С этой точки зрения, запрет на курение в рабочее время некоторыми предприятиями снижал бы общую эффективность их деятельности, если бы не обходился повсеместно «явочным» порядком).
- Во–вторых, определенное согласование целей. В неформальном общении выявляются личные составляющие стратегическо–целевого комплекса сотрудников (подразделений, руководителей) и учитываются коллегами в собственных планах.
- В–третьих, разгрузку от стрессов. Не всегда полезно «выпускать пар» на совещаниях, и лучше сделать это словами, чем действиями. В отсутствие механизмов разрядки повышается вероятность саботирования спорных решений.

Главным отрицательным моментом является недостоверность циркулирующей информации. Отсутствующие объективные данные (обычно о решениях, планах, мнениях высшего руководства) восполняются домыслами, которые чаще имеют драматический и сенсационный оттенок, чем позитивный, стимулирующий. Руководители среднего звена могут использовать «синтез информации» для укрепления собственной власти, повышения своего статуса. Собственник бизнеса, как правило, не имеет доступа к данному информационному слою, а следовательно, и возможности прямо его контролировать.

Целенаправленной регулировке здесь поддаются формальные процедуры информационного обмена (схема 17).



1. Совещания в неконфликтной структуре характеризуются относительно равным прохождением информации в обе стороны между уровнями директора и начальников отделов. Здесь выдерживается и достаточное качество коммуникации (кодирование информации → передача → декодирование). То же можно сказать об «оперативках». Но поскольку эти процессы автономны,хождение информации между уровнями директора и линейного персонала может быть практически нулевым, что полностью определяется начальниками отделов.
2. Документооборот, в части приказов, распоряжений, рекомендаций, обеспечиваетхождение информации вниз (документы могут принудительно доводиться до персонала), с потерями в качестве коммуникации (декодирование происходит с помощью «переводчика» — того же начальника отдела), и без обратной связи.
3. Общее собрание повышает качество коммуникации (исключением переводчика) и дает ограниченную обратную связь (при благоприятных условиях поднимаются некоторые общие организационные вопросы).
4. Почтовая система связи (ящик для предложений + стенгазета, внутренняя электронная почта) разрешаетхождение информации вверх (преимущественно частные вопросы) и обеспечивает ограниченной обратной связью нижний уровень.
5. Включенное наблюдение направлено на уменьшение сдвига в информационном обмене совещаний и «оперативок». В крупных структурах руководитель не имеет возможности уделять постоянное внимание каждой функциональной единице, и сосредотачивается обычно на стратегических вопросах и общей координации. Однако можно ввести в систему его периодическое присутствие на отдельных планерках в качестве наблюдателя (максимум, он отвечает на прямые вопросы, не вмешиваясь в управление). Это стимулирует среднее звено к точной передаче информации как в «показательных» случаях, так и во всех остальных, поскольку кардинальные различия в интерпретации будут выявлены наблюдателем и персоналом. Расширить сферу включенного наблюдения можно приглашением на совещания высшего уровня рядовых сотрудников подразделений.

До внедрения изменений в информационном обмене руководителю необходимо учесть следующие факторы:

Во-первых, обратная связь от нижнего уровня к верхнему устойчива только в режиме постоянного диалога: оставшийся без ответа вопрос, заданный на собрании или по электронной почте, почти гарантирует отсутствие следующих. Формальные ответы или отписки ведут к тому же результату. Устанавливая подобную связь, следует обеспечить ее ресурсами — временем руководителя для ее поддержания.

Во-вторых, улучшение информационного обмена необязательно идет на пользу фирме: на одном предприятии до выступления директора на собрании (чего он ранее не делал никогда) рядовой персонал считал ответственным за большинство неурядиц среднее звено («царь хороший—бояре плохие»). Прямая связь ослабила сглаживающие свойства привычных информационных каналов и снизила мотивацию персонала.

Насыщенный информационный обмен ориентирует предприятие во всех областях, в т.ч. приближает сконструированный имидж руководителя к реальности.

### Система планирования.

Для рассмотрения системы планирования удобно воспользоваться следующей моделью (сх 18).

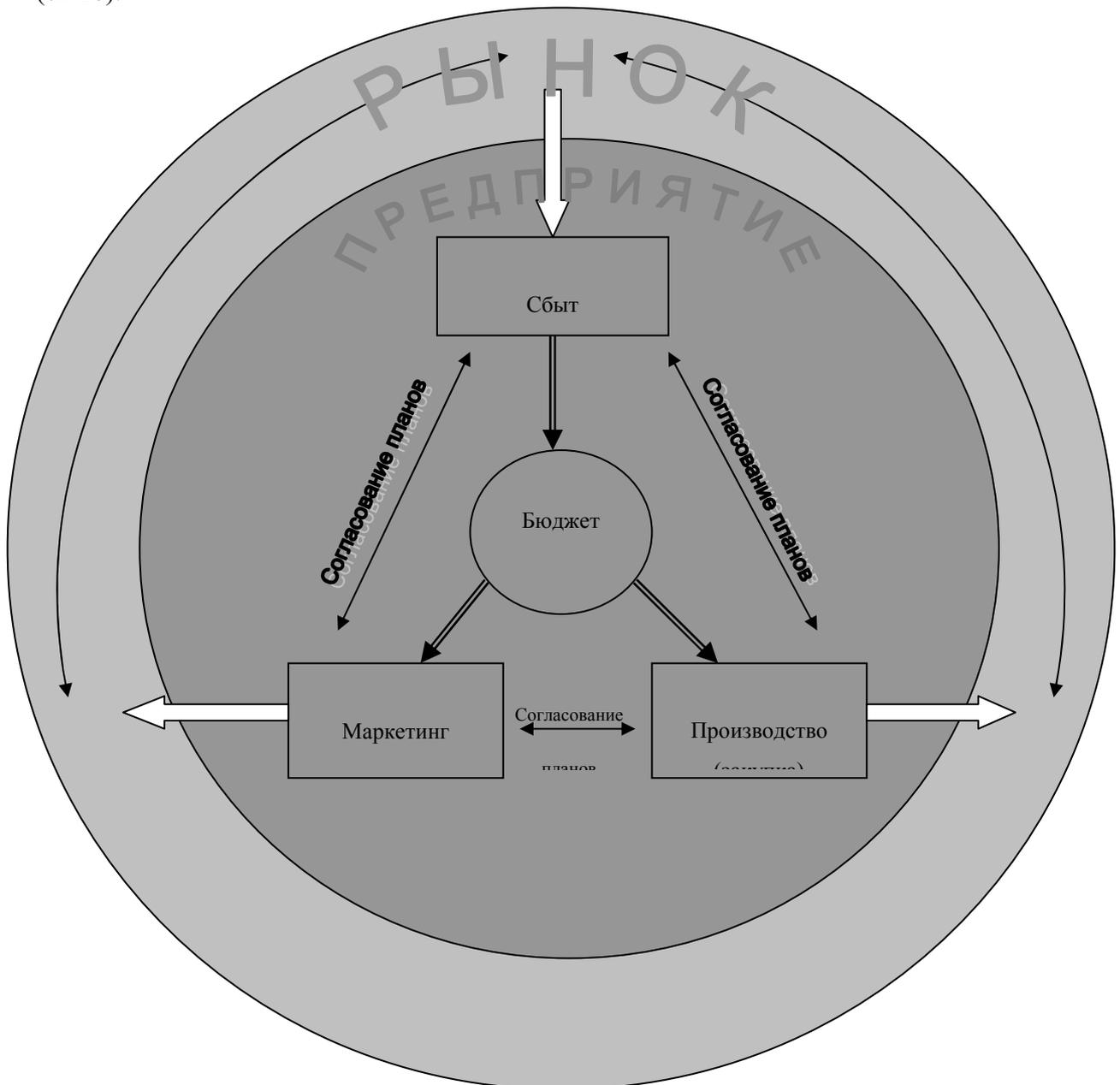


Схема 18. Факторы планирования.

Основные затраты фирмы приходятся на маркетинговые мероприятия (рекламу, стимулирование сбыта, разработку продукции, и т.д.) и закупку (комплектующие, сырье, энергию для производства или готовые изделия для перепродажи). Основные поступления

обеспечивает сбыт. Модель не учитывает затраты на обеспечение деятельности предприятия (аренда, складские, транспортные, и т.п.) как производные, легко поддающиеся планированию.

С точки зрения рыночных взаимодействий, логика планирования такова:

Существуют *цели* предприятия, для достижения которых разрабатываются *стратегии*. Последние включают конкретные *мероприятия* по производству и продвижению продукции, характеризующиеся цифрами расходов и ожидаемых доходов, точными сроками выполнения. *Бюджет* формируется по целевым принципам, и служит, в том числе, для оперативного *контроля* ситуации.

Прежде, чем говорить о комплексной постановке планирования, оценим практическую эффективность его частичной реализации:

Многие руководители уделяют сверхприоритетное внимание *бюджету*, возводя его в ранг важнейшей самостоятельной цели. Это характерно для авторитарных собственников, не имеющих возможности более полного управления предприятием; для фирм, где финансы контролирует близкий родственник владельца. В подобных случаях доходная часть бюджета формируется на основе прогноза сбыта (поступления с рынка воспринимаются скорее как данность, чем регулируемый фактор). Расходная часть выводится из доходной—т.е. работает принцип «тратить то, что имеем». В эту схему укладывается, например, планирование рекламного бюджета как % от реализации, ценообразование «от затрат» (если объем сбыта падает—автоматически снижается объем рекламы и растут цены). Прослеживаются тенденции экономии на заработных платах, канцелярских принадлежностях, финансирования маркетинговых мероприятий по остаточному принципу; с другой стороны—выделяются избыточные средства на бухгалтерию и службу контроллинга. Освоение новых направлений проблематично, т.к. требует опережающего финансирования. В то же время, авантюрный план с «красивым» бюджетом (декларированный доход превышает расходы, срок окупаемости минимален) имеет все шансы быть принятым: у руководителя просто нет механизмов оценки его рыночной состоятельности. Развитие фирмы происходит скачкообразно, в моменты отказа от чисто бюджетной регламентации в пользу стратегических решений.

Строго говоря, в «бюджетном управлении» можно выделить две альтернативные установки: затраты—это производная доходов; доходы—результат эффективных затрат. Представленная критика относится целиком к первому подходу (на уровне персонала он аналогичен позиции «платите больше,—тогда буду работать»), от нее сводит скулы у любого кадровика). Второй подход вписывается в рыночную логику, и может быть расширен до полномасштабного планирования относительно безболезненно.

Приоритет *производства* товаров или услуг в планировании имеет глубокие корни в нашей истории. На рынке производителя этот подход себя оправдывал, а поскольку изменения в умах значительно отстают от рыночных трансформаций, он распространен и сегодня, в том числе, на коммерческих предприятиях. Интересно, что его «обоснование» можно найти и в западной теории: например, идеи Друкера, что бизнес должен создавать потребителя, или маркетинговая концепция разработки «идеального» товара, «продающего себя самостоятельно». Опустив клиентскую часть («какие там потребности покупателя?—не доросли!»), получаем индульгенцию на выпуск того, что способны выпускать, в количествах, определяемых ресурсами.

Практические ограничения производственной ориентации следующие:

- план по выпуску обычно не связан со сбытовым (последний задается директивно, и не всегда выполняется), периодически происходит затоваривание складов неходовым ассортиментом (как следствие—приостановка производства, дешевая распродажа, и т.д.);

- объемные финансовые вложения осуществляются на основе идеальных представлений (при покупке, например, автоматической линии, анализируется ее цена, эксплуатационные характеристики, ремонтпригодность, любые факторы, кроме потребности рынка в товаре, которая «и так известна»).

Развитие фирмы происходит на растущих рынках (если спрос опережает предложение), либо за счет эксклюзивных привилегий; любая серьезная конкуренция мгновенно останавливает рост.

Возможность коррекции подхода ограничивается способностью руководителя к кардинальному пересмотру своей позиции.

*Сбытовая* ориентация руководителей завершает ряд «частичного» планирования (скольнибудь целостный маркетинговый подход объективно отсутствует в России). При всех видимых достоинствах (прямая связь с рынком, непосредственный контроль доходной части бюджета), она имеет собственные ограничения, связанные с достижением тактических целей в ущерб стратегическим. Если вернуться к рассмотрению ассортиментно–ценовых стратегий схемы 7, то тактическим успехом для оптовика ОЗ была бы реализация всего товара «коллеге» О1 (минимум расходов на структуру, одна операция—весь объем); в перспективе, это ведет к полной потере рынка предприятием.

Развитие фирмы, при этих обстоятельствах, определяется в большей степени рыночной ситуацией, чем собственными усилиями, которые разнонаправлены, в зависимости от конъюнктуры.

Приоритет сбыта в планировании означает первоочередную реализацию целей сбытового подразделения (также как приоритет бюджета или производства—достижение частных целей соответствующих служб). Поскольку эта ситуация не сбалансирована (цели владельца фирмы обладают абсолютным приоритетом), она не может служить постоянной основой деятельности предприятия, и должна быть скорректирована, очевидно, в сторону учета долгосрочных перспектив.

Внедрять *комплексное* планирование можно по двум основным направлениям:

1. При освоении новых для предприятия видов деятельности (бизнес–проекты)—сразу и в полном объеме.
2. В текущем режиме работы—поэтапно.

Бизнес–планирование новой деятельности имеет логику процесса разработки стратегий:

Получение предварительной информации → Построение гипотез → Полевая проверка →  
Коррекция → Бюджет → План

Граничные параметры задаются целевым комплексом и потенциалом предприятия.

К процессу сбора и анализа информации целесообразно подключить двух независимых экспертов: подразделение маркетинга (отдел стратегического планирования, консультанта) и руководителя, ответственного за будущую реализацию проекта. Как минимум, руководитель должен иметь всю первичную информацию с рынка; лучше, если будет участвовать в ее сборе. Этим достигаются следующие результаты:

- контроль обоснованности прогнозов (отсекается распространенная ошибка вычисления отпускных цен и объемов реализации от честно рассчитанной себестоимости);
- нарабатываются навыки командного взаимодействия, уточняются процедуры планирования мероприятий, роль и место маркетингового комплекса, области компетенции сотрудников;
- формируется чувство ответственности за проект у участников его разработки.

Этап полевой проверки предусматривает расширение внутренних взаимодействий, включение в их сферу производственной (закупочной) и финансовой служб. Здесь, по возможности, следует воздерживаться от силового обеспечения сотрудничества, регламентации процедур. Если совместная работа будет налажена на горизонтальном уровне,—устаноятся связи оперативного согласования планов для будущей системы.

Этап бюджетирования исправленных стратегий становится тестом жизнеспособности проекта: при серьезных недочетах в организации, в согласовании целей, финансирование будет отложено. Экспертную оценку дает либо команда (тогда отрицательное решение показывает неготовность к совместным действиям по реализации стратегии), либо авторитарный собственник (отрицательное решение означает целевой конфликт). С воплощением бизнес-проекта в конкретный план мероприятий, учитывающий, как, когда, для чего будут расходоваться определенные бюджетом средства, когда и каких поступлений следует ожидать, мы имеем единожды реализованную процедуру планирования, прототип постоянной комплексной функции.

Теперь эту процедуру необходимо скорректировать (первичный сбор информации замещается постоянно-периодическим, вводится оценка результатов деятельности) и формализовать (закрепить регламентом успешную практику). Распространение комплексного планирования на другие коммерческие направления становится лишь вопросом времени,—плацдарм в виде работающего технологического образца создан.

В текущем режиме внедрение комплексного планирования представляет собой более сложную проблему:

- Во-первых, до сих пор предприятие обходилось действующими технологиями; причины пересмотра привычных процедур неочевидны для их потенциальных участников.
- Во-вторых, изменения затрагивают основной бизнес, а вместе с ним сложившийся баланс власти и ответственности на фирме, что никогда не проходит безболезненно.
- В-третьих, результативность текущих мероприятий сложно определить адекватно.

Поэтому здесь лучше пойти по пути привязки сбытового плана (бюджета, производства— в зависимости от прежней установки) к плану маркетинговых мероприятий. Вместо «общетеоретических» рассуждений рассмотрим реальный пример разработки комплексного плана впервые:

На предприятии С планирование ограничивалось бюджетом, формируемым лично генеральным директором с высокой точностью. Прогнозировался уровень сбыта (на основе показателей предыдущего месяца), планировались затраты на закупку и рекламные мероприятия. «Естественный» рост объемов не превышал 10% в год, поэтому было принято решение об интенсификации сбытовых усилий вводом прямых продаж в дополнение к существующим технологиям привлечения клиентов рекламой. В этой связи возникла необходимость комплексного планирования как инструмента координации развития.

Первое, что было сделано,—согласование позиций директората и руководителей сбыта, закупки, маркетинга. Идея формального планирования была воспринята без энтузиазма, но, в общем, положительно. Ответственность за первый этап была возложена на руководителя сбыта, от которого ожидался прогноз реализации на год в условиях неизменности маркетингового комплекса. (Далее следовало учесть результативность прямых продаж, перспективы получения дополнительных скидок, расширения ассортимента).

Представленный прогноз показал *падение уровня сбыта на 50% от достигнутого*. Определилась первая проблема: начальник сбытового отдела, во-первых, не знал, как планировать, во-вторых, «подстраховался», рассчитывая, что заявленные объемы он реализует даже самостоятельно.

«Воспитательная работа» проводилась в конструктивном ключе: уточнено, что отклонения в любую сторону для бюджета негативны, что план—это программа совместной деятельности всех служб. Были выделены составляющие прогноза:

1. Основа—график реализации прошлого года;
2. В плюс—ожидаемый уровень инфляционного изменения цен;
3. В плюс—«естественный» 10%-ный рост оборота;
4. В плюс—уже рассчитанная проектная результативность прямых продаж;
5. В плюс—ввод новых ассортиментных позиций (рассчитывается на основе прошлого аналогичного опыта);
6. В плюс—эффективность снижения цен за счет дополнительных скидок от поставщиков (тот же опыт);
7. В плюс—усиление рекламы;
8. В минус—исключение отдельных ассортиментных позиций;
9. В минус—экспансия конкурентов по отдельным товарным группам.

На этот раз планирование было воспринято как коллективная задача. Прогноз экспансии конкурентов и «рекламное» приращение не вызвали затруднений: тенденции были уже известны. Зато возникла психологическая проблема—начальник отдела закупки отказывался прогнозировать скидки. Да, он приложит все усилия в нужном направлении, но он «не астролог, чтобы предсказывать будущее», а потому разговор о планировании эфемерных скидок считает бесполезным. В данном случае ответственность за закупочный прогноз взял на себя коммерческий директор организации (кстати, ему и пришлось потом вести все переговоры о скидках). План—первая комплексная программа, регламентирующая все мероприятия сбытовой, маркетинговой, закупочной служб, бюджетное финансирование,—был сверстан.

Хотелось бы закончить этот пример мажорной нотой, но, к сожалению, здесь сработала последняя, самая основательная ловушка внедрения изменений. Развитие ситуации отклонилось от намеченного пути, и вместо того, чтобы скорректировать план (и собственные действия по плану), фирма вернулась к привычным технологиям, вновь ограничившись бюджетным планированием. Основным результатом предпринятой попытки (если не считать приобретенного опыта) стала привязка бюджета к стратегическим целям.

### **Организация контроля.**

Практический смысл контроля «вообще»—выявление и коррекция нежелательных отклонений от плана. Любое «идеально» запланированное действие при реализации дает отличный от ожидаемого результат. Система контроля измеряет величину ошибки и выдает информацию на соответствующие «входы» организации. Английское слово «control» означает одновременно «проверка» и «управление».

Функция контроля результатов предпринятых действий «автоматически» выполняется менеджерами всех рангов на предприятии. В одних случаях контроль структурирован—существует план, намечены результаты деятельности, которые и оцениваются в определенные сроки; в других—субъективное впечатление о достижениях сравнивается с интуитивными ожиданиями, весь процесс идет на уровне ощущений. Качество текущего

контроля определяется мотивацией и квалификацией специалистов, уровнем планирования и согласования целей, традициями и культурой предприятия, и может быть скорректировано лишь изменением данных факторов. Помимо «естественного» распределения контрольных функций, на большинстве предприятий существуют относительно автономные системы, решающие две локальные задачи: защиты от ошибок в управленческих действиях и защиты от злоупотреблений. Основные решения в данной области и будут предметом нашего рассмотрения.

Прежде всего, надо сказать, что проблема воровства—далеко не химера, сконструированная большим воображением. Мало найдется предприятий, которые в той или иной мере не пострадали от этого явления, причем на каждый выявленный случай обычно приходится несколько еще неизвестных. Воровство возможно во всех точках взаимодействия предприятия с рынком:

1. В службе закупки. Средства, направляемые предприятием на рынок, распределяются с выгодой для снабженцев: выбирается поставщик, предлагающий взятку; увеличиваются цены с последующим дележом «сверхприбыли». Есть предприятия, где товарные запасы на 50% состоят из неликвидов, благодаря деятельности специфически ориентированной закупки.
2. В службе сбыта. Здесь конкурентам продается информация, передаются крупнейшие покупатели. Нечистый на руку начальник сбыта в состоянии организовать даже конкурирующее предприятие на вверенной ему клиентской базе.
3. В производстве. Наиболее типично выполнение «левых» заказов по давальческой схеме. Ущерб особенно высок, если дешевая конкурентная продукция выбрасывается на рынок предприятия.
4. В службе маркетинга. Покупаются ненужные исследования, завышаются цены рекламы, выбираются поставщики услуг по принципу «кто больше заплатит».
5. В кадровой службе. Подбор персонала ведется через «свое» агентство, выплачивающее заказчику часть гонорара.
6. В финансовой службе. Свободные средства предприятия размещаются на выгодных для менеджера условиях. Известен случай, когда финансовый директор устроил форменный аукцион, выжимая максимальные комиссионные одновременно с трех финансовых структур; победила фирма, впоследствии «кинувшая» заказчика.

При том, что воруют, в процентном отношении, очень немногие, пословица «в семье не без урода» чаще всего оправдывается для крупных структур. Другая пословица «простота хуже воровства» дополняет картину следующим образом: купить неликвиды по «запредельным» ценам, потерять крупных покупателей, заказать ненужные исследования и невыгодно разместить средства можно по халатности или некомпетентности, что не предполагает злого умысла, но ведет к тем же разрушительным последствиям.

Проблема воровства часто решается собственником через создание службы экономической безопасности. Во многих организациях эта служба ориентирована исключительно на внутреннего врага и состоит в большинстве из «слухачей» и аудиторов. Как правило, она неэффективна, хотя может насчитывать чуть не до трети кадрового состава:

Во—первых, в поле ее зрения попадают только те переговоры, которые ведутся по телефону из офиса или на его территории. Крайне маловероятно, чтобы таким образом можно было засечь серьезный криминал.

Во—вторых, существует проблема интерпретации информации—обрывочные сведения еще надо связать в единое целое (для этого нужно ориентироваться в бизнес процессах и текущей ситуации).

В–третьих, информацию необходимо донести до руководителя, который вряд ли будет изучать объемные отчеты, следовательно, возникает задача фильтрации данных.

В–четвертых, ориентированный на безопасность аудит лишь дублирует соответствующую бухгалтерскую функцию, используя те же первичные документы.

Затраты на саму службу многократно превышают ущерб, который она в состоянии предотвратить.

Еще более распространенный вариант—«сквозная» служба контроллинга, менеджеры которой включены в коммерческие подразделения с подчинением собственному руководителю. На первый взгляд, это решает задачу независимой экспертизы оперативных решений, по крайней мере, гарантирует от грубых ошибок в использовании средств. На самом же деле, линейные контролеры располагают лишь информацией, подготовленной сотрудниками подразделений: они получают первичную документацию, но не могут знать, оптимален предложенный вариант, или в нем заложена «сверхприбыль» исполнителя. Все, что поддается проверке, при данной организации,— правильность оформления документов. (Эту же проверку может много дешевле выполнять бухгалтерия).

Наименее эффективный контроль—бюджетный, при котором не проверяется даже «первичка», а оценивается общий приход и расход. «План по валу» социалистических предприятий не способствовал расцвету отечественной экономики. Недополучение средств с рынка оборачивается автоматическим сокращением затрат, что в половине случаев только усугубляет ситуацию.

Проанализируем логику построения локальной системы контроля и пути повышения его эффективности:

1. Основным реализуемым принципом, очевидно, должна быть независимая оценка существенных для предприятия факторов: проверяющий и проверяемый пользуются различными источниками или методами сбора информации, подчиняются разным руководителям (в противном случае речь идет о самоконтроле, который необходим, но недостаточен).

2. Главные функции контроля:

- а) *Ограничительная* (блокировка действий, наносящих ущерб предприятию).

Эта часть может быть реализована процедурой экспертной оценки ключевых решений, обязательной проверкой правильности оформления документации, составления договоров (подпись юриста), проверкой правомочности платежей и отпуска товара (соответствие договорным условиям, отпуск дебиторам, оплата в рамках и по статьям бюджета—удостоверяется подписью бухгалтера).

- б) *Информационная* (дополнительный канал получения внутренней и внешней информации).

Включает контроль за выполнением планов, периодическое исследование покупателей (опрос клиентов, прекративших закупки), поставщиков (реальный уровень цен на продукцию и услуги), конкурентов (цены, сервис, объемы продаж), оценку внутренней обстановки (уровень мотивации, проблемы).

- в) *Мотивационная* (мобилизующая).

Обязательность независимой оценки результатов деятельности повышает ответственность, стимулирует самоконтроль руководителей и персонала. (Однако чрезмерная опека снижает мотивацию и сковывает инициативу—здесь следует соблюсти баланс, возможно, поощрять руководителей по результатам проверки).

В инструментарий контроллинга входят:

1. Постоянные процедуры (оценка правильности оформления документов, правомочности платежей, и т.д.).
2. Постоянно–периодические проверки (экспертиза рыночных факторов, бухгалтерский аудит).
3. Разовые исследования, проводимые с помощью сторонних специалистов (оценка состоятельности стратегий, ревизия комплекса маркетинга).

Проблема эффективности системы контроля решается *распределением* контрольных функций:

Прежде всего, следует отказаться от идеи автономной контрольной службы и должности «главного надзирателя» фирмы. На эту позицию руководитель всегда готов поставить «своего» человека, находится достаточно претендентов (власть без ответственности—лакомый кусок), но практического смысла она не имеет. Поскольку качество контроля определяется уровнем использования первичной информации, автономной службе пришлось бы дублировать многие функции организации, что явно нерентабельно (раздутый штат, высокие затраты). Целесообразнее использовать «составной» контроль, распределив обязанности между основными подразделениями:

Кроме ограничительных процедур, в которых контроль делегируется юристу (правильность договоров), бухгалтерии (правомочность затрат) и совету директоров (обоснованность решений), в систему вводится сбор контрольной информации маркетинговым подразделением (периодическая проверка данных служб сбыта и закупки непосредственно на рынке), оценка внутренней ситуации кадровой службой. Дополнительные гарантии качества даст привлечение сторонних экспертов для разовых проверок (аудит, ревизия маркетинга, диагностика системы управления).

Очевидная проблема, при данной организации,—собственно построение контрольной службы, требующее разработки, увязки и согласования широкого спектра мероприятий. Однако проблемы автономной организации аналогичны, преимуществ в этой области она также не имеет.

Типовой подход здесь следующий:

1. Назначается компетентный и ответственный руководитель на проект разработки контрольной системы.
2. Определяются необходимые процедуры и мероприятия контроллинга.
3. Определяется адресат контрольной информации (это может быть как руководитель предприятия, так и руководители соответствующих служб; последнее повышает качество оперативного управления).
4. Определяются способы и периодичность доведения информации (оптимальный вариант—в реальном режиме времени через АСУ).
5. Выбираются меры мотивационного характера, порядок материального стимулирования, планируется бюджет.
6. Осуществляется пробный запуск системы—реализация всех процедур.
7. Оцениваются результаты и вносятся коррективы.

При отсутствии на фирме руководителя, которому можно поручить проект, целесообразно использовать привлеченного консультанта, который одновременно обеспечит разовую независимую оценку ситуации.

## Построение автоматизированной системы управления (АСУ).

Поскольку информация является основой управления, и полностью определяет внешние и внутренние взаимодействия предприятия, вопрос ее системной организации становится ключевым уже на стадии «семейного» бизнеса, и не теряет актуальности в дальнейшем. В недалеком прошлом возможности данной области ограничивались бюрократическими процедурами движения документов и запечатлелись в сознании людей в этом качестве. Появление компьютеров на рабочих местах открыло новые горизонты (у нас—лет на 20 позже, чем на западе), но опыт применения интегрированных систем, очевидно, придется нарабатывать еще долго. Мы рассмотрим некоторые фрагменты данного опыта (преимущественно, торговых организаций), «трудные места» разработки и внедрения АСУ, попытаемся выстроить логику ее создания.

В нормальных условиях недавно созданное предприятие начинает автоматизацию с регламентированного законом бухгалтерского учета. Здесь еще не существует серьезных проблем—благо, в недорогом программном обеспечении для малого бизнеса недостатка нет. Рыночная и управленческая информация довольно долго циркулирует в «семейной» структуре бессистемно, первые попытки формализации потоков осуществляются через тетрадки сбытовых менеджеров и введение правил документооборота. Следующим этапом часто становится использование стандартных относительно маломощных приложений Windows и покупка, опять же стандартных, недорогих «торговых» программ. Они вписываются в развивающийся бизнес лишь частично и, поскольку не имеют возможностей подстройки, то подготавливают переход к полностью интегрированной настраиваемой системе—реальной АСУ.

Посмотрим, с чем же подходит предприятие к этому построению.

Во-первых, существуют какие-то технологии информационного обмена, успевшие войти в традицию. Например, ведется база клиентов в Access и управленческий финансовый учет в Excel. Что-то дублируется в бухгалтерскую программу, в основном, параллельным вводом, что-то хранится лишь в форме бумажных документов. Устоявшиеся привычки—самая проблемная область изменений, в которой всегда приходится ожидать ожесточенного сопротивления. Против коррекции существующего порядка будут выдвинуты десятки обоснованных аргументов: от соображений безопасности и конфиденциальности до экономичности и технологичности уже применяемых методов. (Часть, заслуживающая более серьезного внимания,—преемственность рыночной информации—обычно не озвучивается: структурированной рыночной информации на предприятии без АСУ нет).

Во-вторых, существует баланс влияния, построенный на приоритетах предыдущей деятельности. Если главенствующим подразделением до сих пор была бухгалтерия (есть фирмы, где «хороший» баланс *даже заявляется* главной целью), высока вероятность создания однобокой системы, решающей локальные неосновные задачи. Даже сбытовая ориентация, расширяя диапазон используемой информации, не обеспечивает его полное перекрытие, оставляя «за кадром» его маркетинговую или финансовую часть.

В-третьих, возможности предприятия в построении АСУ ограничиваются финансами и сроками. Необходимость в интегрированной системе осознается руководителем на уровне «нужна вчера», а какие-то мощные финансовые вливания для ее разработки или покупки обычно нереальны. (Исключение составляют крупные постсоветские организации, перешедшие в руки частных владельцев,—в них эволюция идет собственным путем). В абсолютных цифрах, стоимость «приличной» покупной системы варьируется от десятков до сотен тысяч долларов, а квалифицированная собственная разработка выполняется за 6–12 месяцев.

Итак, покупать или разрабатывать?

В первом случае мы тратим, в основном, деньги, а не время, и получаем продукт заранее определенного качества. Эту оценку легко получить, если не ограничиваться уверениями поставщика, а проверить систему в действии на предприятиях, купивших ее ранее. Как минимум, отзыв пользователи дадут всегда.

Покупная система будет играть роль стабилизатора: с одной стороны, она исправит слишком явные управленческие перекосы покупателя (приобрести стандартную систему, закрепляющую приоритет бухгалтерской отчетности в бизнесе, не удастся при всем желании); с другой,—снизит эффективность уникальных успешных технологий, ограничив их применение встроенными алгоритмами. Например, в части сопровождения бартерных операций стандартно успешных решений на рынке нет. Говорить об индивидуальной настройке системы можно, но надо иметь в виду, что ее стоимость возрастет в несколько раз.

Таким образом, покупка готовой системы влечет за собой встречную перестройку бизнес-технологий по определенному образцу. С точки зрения стратегий, такая ситуация неперспективна, т.к. даже в случае эффекта оптимизации, полученного, при добросовестном внедрении сегодня, завтрашнее развитие потребует коррекции или смены системы. Мировая практика предлагает здесь абонентское обслуживание, но реально это полезно только крупным организациям, проводящим последовательную политику, и обладающим значительными средствами.

Добавим еще, что покупка «суперхорошей» и сверхпроизводительной системы должна совершаться опытным пользователем, испытавшим программу предыдущей ступени и вышедшим за рамки ее возможностей. В противном случае, приобретается просто дорогая игрушка, которую невозможно применить с пользой. Типичным примером здесь может послужить одно российское пароходство, купившее АСУ за \$2 млн., затратившее еще \$500 тыс. на обучение персонала работе с ней, а теперь рассматривающее вопрос о собственной разработке системы.

Если разрабатывать, то как?

Прежде всего, оговоримся, что заявленные проблемы неоптимальности технологий никуда не уходят. Их все-равно придется решать, причем, без «правильного» образца. Возможным изменениям в приоритетах и философии бизнеса мы посвятили значительную часть книги, поэтому здесь просто изложим без аргументации логику взаимодействий:

Основа—информация о рыночной среде и предприятии;

Далее по иерархии: цели → стратегии → структура и технологии.

АСУ является стратегическим инструментом управления и обладает приоритетом перед существующими технологиями, но подчиняется основным стратегиям предприятия. С этой точки зрения, до разработки следует определиться со стратегическо-целевым комплексом.

Может возникнуть искушение решить разработкой АСУ сразу две задачи: приобрести систему себе и получить продукт для продажи на программном рынке. Эти задачи конфликтны,—программа «для себя» предназначена обслуживать уникальные технологии данного конкретного предприятия, программа «для других» должна быть стандартизована ради расширения круга возможных покупателей (при этом она теряет уникальность, не решает внутренних задач фирмы, ничем не выделяется на рынке). Попытка «убить двух зайцев» одной разработкой обычно заканчивается изготовлением программного полуфабриката.

Но и «правильная» ориентация на единственную цель не обеспечит сама по себе нужного качества. Один из наиболее проблемных вопросов в создании АСУ—вопрос координатора проекта. Традиционно эта роль отводится руководителю группы программистов—

предполагается, что именно он лучше способен увязать «простые и понятные» бизнес–процессы с алхимией компьютерных программ. Программисту, в любом случае, открыта вся информация, закладываемая в систему, назначение его координатором не расширяет круг «слишком осведомленных» людей. Чтобы оценить эффективность традиционного решения, следует рассмотреть логику построения АСУ под руководством программиста. Здесь типичны две альтернативы:

1. Программист получает от пользователей технические задания по отдельным блокам и бизнес–процессам (более или менее квалифицированное описание существующей практики, пожелания к форме таблиц и отчетности) и затем строит единую концепцию системы.
2. Программист реализует собственные идеи и наработки, подгоняя под них внутрифирменные технологии.

Оба варианта имеют существенные недостатки. В первом случае будут узаконены все перекосы оргструктуры и управления, создан продукт, отвечающий формальным требованиям, но непригодный к использованию. (Например, в одной фирме менеджер сбыта должен был выполнить 131 операцию «мышкой», чтобы выписать покупателю счет из 5–ти позиций. При этом программа отвечала формальным требованиям ТЗ). Во втором случае будут воспроизведены технологические решения из прежнего опыта программиста, не обязательно эффективные для данного предприятия.

Если рассматривать цели автоматизации шире, чем облегчение ручного счета и замену бумажной картотеки на электронную, целесообразно расширить и спектр основных задач координатора. Главной в этом ряду становится оптимизация управленческой системы— маркетинговой информации, планирования и контроля. Управление до и после разработки АСУ должно кардинально отличаться, иначе фирма изготовит себе микроскоп для забивания гвоздей. Таким образом, координатором должен выступать сильный управленец, возможно, привлеченный со стороны, обладающий широкими полномочиями, лидерскими качествами и определенным авторитетом.

На нулевом этапе разработки определяются ее цели и концепция. Здесь приходится решать главный вопрос внедрения изменений: что приоритетно, тактика или стратегия? В любом деле достаточно легко предъявить яркие быстрые результаты, снимающие сиюминутные проблемы (например, красивый график приходов на дисплее руководителя), но кардинальные стратегические преимущества достигаются долгим кропотливым трудом. Если пренебречь формальным определением (и реальным согласованием) целей, велика вероятность отклонения разработки в сторону латания старых дыр и переформатирования отчетности.

Однако особых проблем в целеопределении здесь не ожидается. На нулевом этапе руководители среднего звена обычно не представляют, насколько глубоки будут изменения, и как это скажется на их повседневной деятельности. Предложенные координатором цели принимаются в качестве базовых, с мыслью о возможной их коррекции в будущем. На самом деле, все дальнейшее уже определено концепцией программы, и вряд ли может быть серьезно скорректировано даже при обоюдном желании заказчика и программиста.

Следующий основной этап разработки АСУ—формализация (алгоритмизация) бизнес–процессов. Уникальные эффективные технологии предприятия должны быть сохранены и усилены программной поддержкой, другие процедуры подлежат кардинальным изменениям. До внедрения интегрированной системы было бессмысленно накапливать гигабайты текущей рыночной информации на бумажных носителях из–за невозможности их обработки. С внедрением АСУ становится бессмысленно пренебрегать самопроизвольно поступающей информацией. Финансовый учет ранее стоило вести в

Excel, с вводом системы—нерационально. Перемены затрагивают большинство функциональных областей предприятия, сверхзадачей этого этапа становится обеспечение рабочего взаимодействия группы программистов и носителей технологий в функциональных подразделениях.

На практике, нужный уровень взаимодействия достигается только при отказе от действующих на предприятии формальных процедур. Попытки директивного распределения обязанностей и согласования ТЗ, написанных в подразделениях, моментально заводят в тупик—создание нового продукта по старым правилам проблематично. «Договаривающиеся стороны» знают каждая лишь часть нужной технологии, и должны разговаривать либо на одном техническом языке, либо практически постоянно. В нескольких случаях успешной разработки АСУ проблема решалась стихийно сложившейся рабочей группой, в которой каждый был заинтересован в конечном результате. (Интересно, что неформальные рабочие группы складываются и на проблемных предприятиях, наряду с бесполезными комитетами и комиссиями, в условиях конфликта персонала с авторитарным собственником). Если сопротивление среднего звена новшествам не удастся преодолеть «в лоб», а новые технологии объективно необходимы, следует, по крайней мере, организовать хранение данных удобным для будущего развития системы образом. Практически невозможно решить разом все задачи, однако можно создать плацдарм для их решения в ближайшем будущем.

Третьим этапом становится экспериментальная отработка новых алгоритмов. Как это ни сложно и трудоемко, все, что подлежит расчету через АСУ, должно быть хотя бы раз опробовано вручную. Смысл этой процедуры в устранении противоречий и несообразностей, которые обязательно присутствуют в любом тщательно составленном плане. Если эксперимент не проводить, впоследствии гораздо больше времени уйдет на устранение ошибок, либо программа просто не будет использована. «Раскачать» на проверку слабо заинтересованные отделы—одна из труднейших задач координатора проекта.

Наконец, последний обязательный этап—полномасштабное обучение пользователей всем блокам системы. Множество полезных начинаний не реализуется до конца только потому, что рядовым исполнителям неясен их смысл. Любой менеджер понимает и готов самостоятельно освоить работу с частью программы, касающейся его лично. Но тот же ввод маркетинговой информации или прогноза сбыта в систему многим кажется прихотью начальства—до того, как они увидят практическое использование данных. Наиболее продуктивным здесь будет не обучение пользователей по подразделениям, а их объяснение друг–другу технологий использования АСУ в собственной практике. Таким образом, на каждый информационный блок появляется свой заказчик, обладающий личными характеристиками и местом в коллективе, и халтура при вводе данных будет означать не борьбу с формализмом и бюрократией, а «подставку» конкретного коллеги. Для максимального эффекта процедура обучения должна быть выделена в специальное действие (возможно, проводимое в выходной), и тщательно подготовлена. Докладчиками выступят наиболее квалифицированные пользователи в подразделениях (носители технологий), ответы на технические вопросы должен дать программист.

Как уже отмечалось, процесс разработки охватывает длительный период, на протяжении которого меняется рыночная ситуация, стратегии организации, а значит, и задачи АСУ. Сама программа вводится в эксплуатацию функциональными блоками. Этапность построения при этом должна быть сохранена: цели и концепция программы → формализация бизнес–процессов → экспериментальная отработка → обучение. В противном случае, произойдет все то–же тактическое отклонение в ущерб стратегиям, на каком–то этапе система не сможет развиваться. Эта опасность сохраняется и после разработки, когда функциональные блоки постоянно «доводятся» под эволюционирующие бизнес–технологии. Чтобы свести риск к минимуму, целесообразно

раз в пол года—год заново рассматривать эффективность АСУ, используя для этого стандартные процедуры ревизии маркетинга, управленческой диагностики с помощью привлеченного консультанта или специально назначенного менеджера проекта.

### **Системная постановка прямых продаж.**

Широкий спектр технологий обработки рынка вряд ли может быть рассмотрен нами в полном объеме. Каждое успешное предприятие имеет свой особенный маркетинговый комплекс продвижения товаров и услуг, уникальные преимущества. Все же будет полезно остановиться на «классическом» варианте интенсивных продаж, все чаще используемом в отечественной практике с весьма переменным успехом. Речь идет о прямых (личных, агентских) продажах.

Основную идею прямых продаж можно интерпретировать как предоставление покупателю максимального сервиса, подкрепленное *личными* гарантиями продавца. За рубежом эта технология широко распространена, представление о ее эффективности в западных странах можно получить из переводной монографии Чарлза Фатрела «Основы торговли»<sup>18</sup>. (Это действительно хорошая книга, после ее прочтения создается впечатление, что других правильных способов обработки рынка просто не существует. Хотя неприменимость части решений в российских условиях тоже бросается в глаза).

Наиболее успешное внедрение технологии прямых продаж на российских предприятиях позволяло за год увеличить оборот более, чем в 3 раза. В то же время, существует масса негативных примеров, когда подобные попытки приводили лишь к увеличению затрат. Простое следование схеме «есть товар → найдем агентов → выпустим на рынок → увеличим объемы» не срабатывает, прямой перенос зарубежного опыта в российскую действительность также невозможен. Неудачей оборачиваются, например, такие варианты:

Первый случай—относительно успешное предприятие в дополнение к офисным продажам по рекламе вводит агентское продвижение продукции, нанимая всех желающих на процент от реализации. Логика этого действия проста: если агент не продал—нет затрат; если продал—есть прибыль. Разумеется, отбор ведется самый поверхностный, обучение не производится.

Выходя на рынок, эти «специалисты» первым делом обращаются к ближайшему крупному потенциальному покупателю. Если на фирму работает 20 агентов, и текучесть кадров составляет 50% в месяц (что еще оптимистично), то ближайший покупатель за год испытает больше сотни атак разных коммивояжеров. Существует, конечно, вероятность, что он купит, но скорее просто вывесит на дверь табличку: «Агентам просьба не беспокоиться». Реальные покупки при данной постановке дела совершают как раз мелкие клиенты, до которых добирается 2–3% торговцев, не успевших разочароваться в «сомнительной» профессии.

Более или менее системный подход к бизнесу, обеспечивающий постоянное пополнение кадрового состава, в конце концов приводит к 20–40%–ному приращению объема продаж. Одновременно фирма приобретает устойчивую репутацию дилетанта и кидалы, теряет перспективу развития. Любой агент, которому важен лишь факт продажи и ничего более, охотно объяснит клиенту, что его телевизор начнет принимать сто программ, зубная паста вылечит от кариеса и перхоти, а «гербалайф» продлит жизнь на 300 лет. Механизма контроля здесь просто не существует—товар надо «впарить», а с претензиями пусть разбираются другие. После 3–х—6–ти месяцев разборок агентские продажи «тихо умирают», укрепляя руководителей в мнении об ошибочности теорий.

---

<sup>18</sup> Фатрел Ч. "Основы торговли", Москва, "Довгань", 1997 г.

Второй вариант представляет собой более квалифицированную попытку запуска системы: проводится предварительный отбор персонала, разграничиваются территории агентов (обычно делением карты Москвы), готовится обращение к покупателю (вступительная фраза, конкурентные преимущества), бумаги для заполнения, прайс–листы. Проинструктированные торговцы отправляются по намеченным точкам и ... не возвращаются с рынка. Особо добросовестные отзванивают на фирму и объясняют бесперспективность подобного рода работы. В лучшем случае, из десятка клиентов их вообще выслушивает только один.

С точки зрения успешного торгового агента, секрет производительности состоит в отношении к покупателю. Вот что ответил один результативный торговец на вопрос, как ему удастся продавать действительно большие объемы по максимальным рыночным ценам:

«Я знаю, как зовут клиента.

Я знаю, что ему действительно нужно.

Я знаю, сколько он может заплатить.

Я знаю, как зовут его сына, дочь, собаку.

Мы оба знаем, что хотим решить его проблему.

Мы абсолютно доверяем друг другу.

Скажите мне, при каких, по вашему, условиях, этот клиент захочет сменить поставщика?»

Это мнение заслуживает внимания, поскольку при среднемесячном обороте данного агента в \$100 тыс., его коллеги из конкурирующей организации осваивали одну десятую этой суммы.

История фирмы даст нам дополнительную информацию. Тот же штат и те же рыночные установки использовались предприятием с момента основания в 1993 году (владелец сам начинал торговым агентом). Но три года назад фирма достигла «потолка» \$ 1 млн. ежемесячной реализации и теряла рынок, пока не пошла на коренную перестройку всей организации прямых продаж (что далось очень непросто). Сейчас ее оборот приближается к \$ 3 млн., а до кризиса 98 г. превышал эту цифру.

Таким образом, мы имеем две главные составляющие успеха прямых продаж—отношение к покупателю и общую организацию, которые дают результат только в комплексе.

Каков же алгоритм построения прямых продаж для предприятия, впервые реализующего эту технологию?

Высшим приоритетом, разумеется, обладает стратегическо–целевой комплекс.

Надо отметить, что технологии прямых продаж гораздо более применимы для стратегий долгосрочного присутствия на рынке, чем первоначального накопления капитала. В последнем случае наблюдается целевой конфликт, который приводит к сбоям в обслуживании покупателей (задержка поставок, игнорирование претензий, сужение ассортимента, экономия на сервисе, и т.д.). Эти сбои запрограммированы общей установкой «деньги с рынка сегодня», и не могут быть предотвращены любой организацией бизнеса. Соответственно, производительность системы крайне низка. Попытка реализации технологии прямых продаж в данном контексте, скорее всего, приведет к провалу, поэтому просто нецелесообразна.

Стратегии долгосрочного присутствия на рынке согласуются с идеологией прямых продаж, но должны быть выверены по нескольким направлениям. Рассмотрим нашу модель ассортиментно–ценовых стратегий (схема 7).

Для предприятия оптовой торговли существуют два основных направления развития прямых продаж. Если фирма ставит задачу достичь положения О2, то ее целевой группой будут мелкие розничные торговцы и конечные потребители, предпочитающие брать весь ассортимент у одного оптовика. Если фирма склоняется к позиции О1, ее целью становятся крупные покупатели, ориентированные на низкие цены.

Первый вариант требует значительного штата агентов, четкой организации, высоких затрат (транспорт, связь, склад). Используемые технологии, по сути, являются конвейерными (см. схема 8), т.е. предполагают максимальное разделение труда и стандартизацию подхода. Покупательский сервис тщательно планируется (условия оплаты, доставки, система скидок, претензионная работа, и т.д.) и гарантированно выдерживается на заданном уровне. Он не может быть улучшен или ухудшен для отдельного клиента—это не рентабельно. Затраты окупаются высокой наценкой на продукцию, которую покупатели готовы платить за достаточный ассортимент и приемлемый (псевдоиндивидуальный, в данном случае) сервис. Эффективный охват этого сегмента обеспечивает предприятию максимальную устойчивость на рынке,—именно потому, что конкуренту для контрманевра пришлось бы строить не менее сложную инфраструктуру.

Второй вариант предусматривает «точечный» поиск и обработку клиентов. Высококвалифицированные агенты решают нестандартные проблемы покупателей, планируются высокие представительские затраты, сервис и цена являются предметом обсуждения в каждом конкретном случае. Наценки здесь вынужденно низки, прибыль дают значительные объемы продаж «в одни руки» с минимумом накладных расходов. Поскольку целевая группа весьма мобильна, предприятие не обладает запасом устойчивости, однако на этапе постановки прямых продаж им достигается быстрое приращение объемов (каждый новый клиент может принести до 10–ти процентов оборота).

При всей схожести подходов (тот же товар, аналогичный потребитель), они нуждаются в разном типе организации, разном стимулировании, разных кадрах. Ориентированный на массового клиента агент «конвейерной» структуры очень легко может потратить усилия на «добивку» крупного покупателя (практически каждый проходит этот этап в своей карьере), но результат почти наверняка будет отрицательным. Кроме упущенных возможностей в массовом «малообъемном» сегменте, работает еще фактор разочарования в профессии, товаре или методике продаж. «Эксклюзивный» агент слишком дорог для использования на массовом рынке. Вопрос выбора цели становится первым камнем преткновения в организации прямых продаж. Многие руководители стремятся охватить весь рынок—получить дивиденды от крупных сделок, обеспечить охват «среднячков»,—и в результате приходят к затратному смешанному варианту, неконкурентоспособному на рынке. Если желание «убить двух зайцев сразу» велико,—адекватным решением будет создание смежных структур, занимающихся каждая своим делом. (Способ рискованный, но необязательно провальный). Лучший выбор—конкретный сегмент и концентрация усилий на главном направлении.

Внедряя прямые продажи фирма может на новом рынке или старом привычном. В любом случае, эта технология затратна и требует определенных шагов для своей реализации. Независимо от степени знакомства с прежним покупателем, первым шагом должно стать исследование рынка. Его основные задачи:

### **Определение клиента.**

Не факт, что целевая группа известна по прежнему опыту офисных продаж,—как раз интересующий фирму контингент мог не покупать по рекламе. Не факт, что и «лучший» клиент становится главной целью. Определяющей здесь будет емкость рынка,

потенциально доступного к обработке с приемлемой себестоимостью. Например, хлеб возможно продавать на рынках, в булочных, палатках, продуктовых магазинах, супермаркетах. Рынки охватываются заводами без посредников, палатки берут малыми порциями. Составив представление о фактических объемах реализации всеми категориями продавцов, выбираем и предпочтительного клиента, которому будет адресовано обращение.

### **Определение условий входа на рынок.**

В первом приближении, на рынок можно войти (или увеличить его долю) за счет ассортимента, сервиса, цен, качества продукции, сроков оплаты. Фирму будут интересовать конкретные условия работы клиента с поставщиком, неудовлетворенные потребности и претензии к существующей организации. Получить эту информацию надо от самого клиента. Легким способом является нахождение среди знакомых лояльного потенциального покупателя из целевой группы, который выступит консультантом по всему спектру вопросов. (Существенную информацию все-равно необходимо проверить). Обычный путь—работа профессиональных интервьюеров и маркетологов. Нижней границей входа являются текущие условия клиента (на них, и том, что хуже, войти нельзя). Верхний предел задает себестоимость процесса.

На данном этапе нужен промежуточный расчет:

Имея емкость целевого сегмента, прогнозируем объем реализации через год на уровне 10% данной величины в существующих на сегодня ценах (если известные факты не позволяют уточнить прогноз). Зная условия входа на рынок, рассчитываем затраты, необходимые для их организации. Определив трудоемкость процесса, устанавливаем агентские нормы обслуживания, потребность в персонале и его рыночную стоимость. Затраты на рекламную поддержку планируем, исходя из практики конкурентов. (Если прямые продажи в отрасли не применяются, ориентир может быть установлен в 4 письма в год на каждого потенциального клиента). Закупочные цены и себестоимость производства известны, с учетом накладных расходов и налоговых отчислений получаем прогноз рентабельности всего предприятия, достаточный для принятия решения.

Расчет еще не является бизнес-планом, готовым к исполнению. Его основная задача—скорректировать цели. Если предприятие не способно создать конкурентные преимущества с приемлемой рентабельностью всего процесса,—стратегии должны быть пересмотрены. Как правило, начальные ожидания руководителей завышены (примерно 80% случаев в практике), фирмы стремятся значительно превзойти конкурентов, планируя избыточный покупательский сервис. Коррекция здесь может быть минимальной, в части необязательных затрат.

Когда перспективы ясны, можно приступать к собственно организации. Большинство процессов здесь идет параллельно, мы рассмотрим основные блоки:

### **База данных потенциальных клиентов.**

Делегировать поиск клиентов торговым агентам вряд ли практично, особенно если речь идет о массовом секторе. Для системной работы недостаточно вручную расчерченных карт и разноформатных тетрадей с обрывками сведений. Необходима единая база, позволяющая обобщать и анализировать информацию, вносить дополнения и коррективы, хранить историю клиента и прогнозировать сбыт. Это возможно лишь в электронной системе, настраиваемой под конкретные задачи. Хорошим решением является собственная разработка АСУ: в одной фирме было осуществлено даже слияние стандартных баз данных «WA-2», «Бизнес-карта», и некоторых других, а итоговый список клиентов дополнен данными из рекламных публикаций. Ту же операцию можно выполнить и вручную,—весьма значительные трудозатраты имеют все шансы окупиться.

Единожды созданная, база покупателей пополняется оперативными данными агентов (результаты контактов), маркетологов (сведения из рекламных публикаций и отраслевых справочников целевого сегмента), вспомогательных служб предприятия (информация об оплате, отгрузке, доставке, претензиях). Обеспечивается преемственность клиентуры, «конвейерная» обработка заказов.

### **Деление территорий агентов.**

Избежать хаотичного непроизводительного охвата рынка возможно лишь принудительным разграничением зон действия агентов. Хорошо зарекомендовали себя два метода: деление по географическим территориям и деление по отраслям. Первый эффективен для «конвейерной» обработки целевого сегмента, второй приспособлен более под «эксклюзивный» вариант. Способы могут применяться одновременно, если фирма реализует сразу две стратегии продвижения; в этом случае, выделенные отрасли исключаются из территориального списка «конвейерного» агента.

Деление территорий—второе «трудное место» в постановке прямых продаж. Понимая необходимость разграничений, руководители, тем не менее, предоставляют агенту, пришедшему «со старыми связями» право доступа на территорию коллеги. Посмотрим, как это работает на практике:

Вновь принятые агенты фирмы N, впервые использующей прямые продажи, получив списки клиентов, показали «рекордные» результаты. Всего за неделю они смогли обзвонить по 200 клиентов каждый, но не заключили ни одной сделки или хотя бы предварительной договоренности. Установка на постепенное завоевание доверия покупателей, налаживание личных контактов была проигнорирована (как это происходит в большинстве случаев). Спустя неделю агенты изменили тактику, уделяя первостепенное внимание качеству контактов, а не количеству, и стали получать первые результаты с рынка. Все изменилось через месяц, с приемом очередного кандидата, предъявившего тетрадь со списком «старых клиентов». Ему разрешили проработать список, несмотря на противодействие коллег, чем он и занялся с похвальным рвением. Результат проработки: у агента с тетрадкой—ноль (связи оказались эфемерными); у всех остальных—снижение поступлений и возврат к первоначальной тактике (не успеешь «впарить» товар—придет конкурент и отнимет клиента).

После первой неудачной попытки «микса» многие руководители склоняются к компромиссу: разрешать «заграничные» контакты агента в индивидуальном порядке после проверки качества связей. Накапливаясь, эти решения вносят хаос в организацию прямых продаж и снижают общую эффективность системы.

Технический аспект деления территорий прост: при наличии базы данных разграничение может проходить по почтовым индексам (это самый экономичный способ привязки к электронным спискам). Возможно также деление по названиям улиц (что трудоемко, но реализуемо) или областям (на региональном рынке). При этом важно соблюдать два принципа:

- равнозначности территорий в плане ожидаемых объемов продаж;
- минимальной их раздробленности.

Первое облегчает управление агентскими продажами на начальном этапе (позднее все равно произойдет дифференциация, но тогда фирма будет иметь опыт использования агентов и сможет решить возникающие проблемы). Второе снизит вероятность «пограничных конфликтов» и затраты на командировки.

Количество единиц деления планируется, исходя из нормы обслуживания агента. Если норма не определена исследованием, то может быть принята из расчета 200 контактов в месяц. При ежемесячном обслуживании среднего покупателя и 10%-ной

результативности охвата рынка, получаем список в 2000 человек на агента; далее останется соотнести норму с объемом базы данных покупателей.

(Для «эксклюзивных» агентов вопрос деления сфер влияния решается индивидуально и алгоритмизации не поддается).

### Функциональная организация прямых продаж.

Функции торговых агентов могут варьироваться по ситуации и включать весь комплекс обслуживания сделки от первого контакта до приемки товара заказчиком, либо только коммуникационную часть. Чем ближе фирма к массовому сектору, тем большую специализацию следует вводить в систему. В любом случае, главной нагрузкой агента остается контакт с клиентом, на поддержку которого работает вся структура. Следовательно, необходимо техническое звено, осуществляющее рутинные операции пересылки счетов, правки договоров, и т.п. Далее, кто-то должен принимать звонки покупателей во время отсутствия агента (командировки, переговоры, болезнь, отпуск). Одновременно сохраняются офисные продажи, выполняемые фирмой в текущем режиме. Задачи планирования и контроля должны решаться менеджером, владеющим информацией по нескольким территориям. Наконец, должен присутствовать руководитель, координирующий внутренние и внешние взаимодействия структуры (например, поставки дилерам и агентам на одну территорию).

В отечественной практике можно выделить два типа функциональных построений, относительно успешных на настоящий момент. Схема 19 иллюстрирует структуру «жесткой» организации сбытового подразделения.

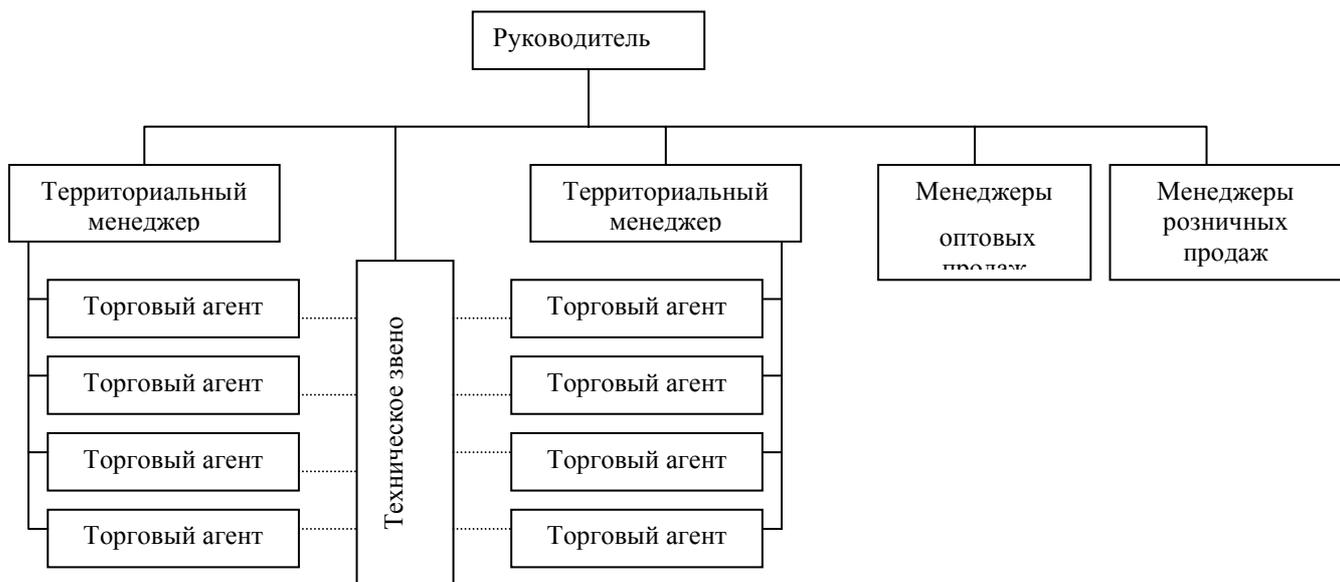


Схема 19. Вариант 1 организации сбытового подразделения.

Обязанности персонала здесь распределены следующим образом:

- Торговые агенты устанавливают контакт с клиентом (по телефону и лично), договариваются о поставке продукции, формируют заказ. Они же пополняют базу данных маркетинговой информацией. Далее, в их задачу входит контроль исполнения заказа и удовлетворенности покупателя.

- Техническое звено (операционисты) занимается оформлением и отсылкой счетов, внутренними коммуникациями (передача заказа на склад, отслеживание доставки), принимает и обрабатывает обращение покупателя в отсутствие торгового агента.
- На территориального менеджера возлагаются обязанности планирования сбыта по территориям (на основе прогноза агентов и статистической информации), формирование ассортимента, представительские функции в особо важных случаях (крупных покупателей целесообразно передавать менеджерам для повышения качества обслуживания и гарантий их сохранности при уходе агента). На горизонтальном уровне менеджер решает вопросы поставок на территорию продукции через дилеров (хотя и не обладает правом вето). В его функции входит оценка торговых агентов, их подбор, обучение, контроль, а также решение нестандартных вопросов, связанных с выплатой комиссии представителю заказчика.
- Менеджеры оптовых и розничных продаж представляют собой рудимент старой структуры. Первые обслуживают крупных покупателей и посредников (дилеров), вторые обрабатывают звонки по рекламе. В полностью интегрированной системе менеджеры оптовых продаж сместились бы на позиции территориальных, а розничные стали агентами, либо вместе с операционистами составили группу централизованного сбыта. Однако это прогрессивное построение часто невозможно из-за несоответствия старых кадров новым требованиям. В то же время, необходимо сохранять объемы продаж прежними методами до полного развертывания новых технологий. Поэтому данная часть может остаться неизменной иерархически (во избежание конфликтов и падения продаж), но с урезанными полномочиями (вводится согласование конкурентных дилерских поставок с территориальными менеджерами, процедура доступа к дефицитным ресурсам). В дальнейшем «рудимент» может отмереть либо стабилизироваться на новом уровне.
- Руководитель оптовой структуры отвечает за развитие сбыта, все планирование (ассортимент, цены, прибыль, график поступлений), внутреннюю координацию и взаимодействие с параллельными службами (производство, закупка, склад, транспорт, финансовая дирекция), подбор, обучение, оценку, контроль менеджеров. Также он обеспечивает представительство в работе с эксклюзивными клиентами, в определенных пределах корректирует систему заработных плат.

Эта структура удобна, прежде всего, для «конвейерной» работы на массовом рынке. Переход к ней от традиционной организации пассивного сбыта наименее проблематичен. («Трудным местом» является кандидатура начальника, которому придется отбросить прежние представления ради освоения новых технологий; территориальные менеджеры и агенты—это новые люди, подобранные «по месту»). Бюрократическая идеология и ограниченное делегирование полномочий делают данное построение применимым почти в любой организации. Недостатком структуры является сложность расширения: развитие рынка (например, за счет предложения новых групп товаров) предполагает увеличение количества покупателей на территории сверх расчетной нормы агента, а значит—перedel территорий, что всегда проблематично. Другой вариант функционального построения (сх. 20) можно считать более мягким. Он характерен для фирм, строящих прямые продажи уже на этапе «семейного» бизнеса. О функциях персонала здесь можно сказать следующее:



Торговый агент также устанавливает контакт с клиентом, заключает договор и отслеживает его выполнение. Кроме того, он планирует сбыт, в том числе по ассортиментным позициям, решает нестандартные вопросы (комиссия, дополнительные скидки клиенту), координирует поставки на территорию через дилеров. В его обязанности входит пополнение информационной базы (которое в этом типе структуры реализуется недостаточно). Агент самостоятельно решает вопросы подбора, обучения, функциональной нагрузки ассистентов, вопросы внутренних взаимодействий.

Ассистенты агента выполняют обязанности секретарей–операционистов (прием звонков, техническое обеспечение сделок), но по мере роста квалификации могут использоваться для контактов с клиентами. Фактически всегда происходит дифференциация: у торгового агента остаются все крупные покупатели, ассистенты самостоятельно обслуживают мелких и средних. (При дальнейшем росте структуры, намечается разделение обязанностей уже в агентской группе, образуются подгруппы офисных продаж, операционистов, «субагентов»).

Задачей руководителя остается планирование (сведение и коррекция планов по территориям), распределение ресурсов, взаимодействие с подразделениями, стратегия развития сбыта.

Эта структура удобна для ограниченных рынков с малым числом относительно крупных покупателей. Агент в ней обладает широкими полномочиями, высокой квалификацией, и работает полуавтономно. Система имеет потенциал расширения: увеличение числа клиентов не ведет к территориальному переделу, а лишь к набору дополнительных ассистентов. Характерной «болезнью» данного построения является замкнутость информации, которую агенты предпочитают удерживать для себя. Обеспечить ее полный сбор и свободное прохождение архисложно. Для массового рынка структура практически непригодна: «конвейерные» технологии порождают проблемы внутри автономных агентских групп, многократно решать их с приемлемым качеством невозможно.

### **Принципы материального стимулирования.**

Основным принципом является прямое стимулирование главных функций каждой категории сотрудников. В жесткой структуре (схема 19) можно предложить следующий шаблон:

Агент получает оклад и % с реализации на своей территории. Оклад обеспечивает прожиточный минимум в «плохие времена» и на начальном этапе деятельности, выступает пороговым фактором для найма дееспособных сотрудников (на чистый процент идут, в основном, неудачники, которые предприятию не нужны). Процент с оборота стимулирует основную функцию агента—продажи. Как всегда, здесь возможны варианты: процент может понижаться, повышаться и оставаться неизменным по мере роста объемов и достижения агентом определенной нормы продаж. Первое приводит к снижению общей прибыли фирмы, хотя применяется многими руководителями именно «в целях экономии». Второе способствует прогрессивному росту оборота, но только в применении к определенному типу кадров (на «непобедителей» рост оплаты нужного влияния не

оказывает). Неизменный процент используется повсеместно, и в побочных действиях не уличен.

Существенно, что процент, выплачивается агенту за каждую сделку с покупателем, даже в случае самостоятельного обращения покупателя на фирму. «Перерасход» зарплат с лихвой компенсируется высокой лояльностью агента и его установкой на долговременное сотрудничество с клиентом. При вводе прямых продаж, для облегчения расчетов и пресечения «нетрудовых доходов» агента возможно вычисление средней цифры оборота с территории и выплата процента агенту сверх объективно существующей нормы реализации.

Операционисты, офис–менеджеры, секретари могут поощряться окладом (те же функции) и ежемесячной премией. Последняя позволяет управлять качеством исполнения их обязанностей, однако объемы продаж зависят от данной категории персонала лишь косвенно, поэтому жесткая привязка к переменным величинам не нужна.

Территориальные менеджеры обладают полномочиями изменения скидок, от качества их планирования и управления штатом агентов зависит прибыль. В то же время, они не способны влиять на общие затраты фирмы, управлять ее политикой. Их зарплата может строиться на окладе (достаточно высоком, в данном случае) и проценте от валовой прибыли с подчиненных им территорий. Привязки к обороту недостаточно, поскольку предприятию безразлично, какой ценой он будет повышен.

Остатки прежней структуры в лице менеджеров оптовых и розничных продаж могут стимулироваться по старой схеме (если фирму устраивает их позиция), либо включаются в общий режим. Тогда тип оплаты будет определяться позицией, к которой фирма стремится их привести. «Нормальное» стимулирование сотрудников, влияющих на затраты, целесообразно так или иначе связать с прибылью.

Руководитель, в рассмотренном варианте, обладает финансовой властью на уровне территориального менеджера, и его оплата строится аналогичным образом. Однако часто в его компетенцию входит управление закупками, он может участвовать в выработке политики предприятия, финансовом планировании, разработке рекламных кампаний. Тогда переменную часть зарплаты руководителя целесообразно привязывать к чистой прибыли, к формированию которой он имеет прямое отношение.

Кроме узконаправленного стимулирования отдельных категорий работников, важно создать общий блок, работающий на командообразование. Таким блоком может стать квартальная премия, выплачиваемая каждому сотруднику по результатам деятельности всего предприятия. Применение «кварталки» снимает остроту внутренних противоречий, повышает согласование целей подразделений и отдельных работников, облегчает контроль. С поквартальным расчетом реальных доходов в состоянии справиться любая бухгалтерия.

В структуре «мягкого» варианта (сх. 20) могут быть реализованы те же принципы. Если торговый агент управляет затратами (а это так, по крайней мере, в плане комиссионных), его стимулирование основывается на валовой прибыли. Ассистенты оплачиваются в зависимости от реальных функций; руководитель—от степени влияния на общефирменные затраты. В то же время, здесь возможно разнообразие подходов, т.к. структура обслуживает эксклюзивный рынок и настраивается индивидуально. Некоторые фирмы используют систему порогового увеличения окладов при достижении определенных показателей (премия не выплачивается); другие выделяют агенту предпринимательский процент (часть прибыли) и не дают оклад. Однако и здесь привязка всего персонала к результатам деятельности предприятия в целом повышает эффективность последнего.

### Рыночный эксперимент.

Любая детальная проработка проекта еще не гарантирует его успешной реализации. Прежде чем начинать полномасштабное наступление на рынок, целесообразно провести полевую проверку технологий:

На данном этапе осуществляется кадровый подбор. (Просмотр кандидатов до разработки функциональной организации и системы стимулирования нерентабелен,—не определены условия найма). На каждый тип рынка (Москва, регионы, страна СНГ) необходимы минимум два агента, чтобы иметь возможность сравнительной оценки результатов работ. Поэтому нанимать следует четырех,—на практике, около половины вновь принятого состава отсеивается в первые недели. В большинстве случаев от агента требуется умение продавать и знание ассортимента (последнее особенно важно для квалифицированных покупателей—закупочных служб промышленных предприятий), поэтому многие фирмы выставляют в качестве обязательного критерия подбора опыт реализации именно их продукции, в крайнем случае, близких аналогов. Это сужает возможность выбора и не решает задачи. Действительно, есть предприятия, имеющие проблемы из-за широкого ассортимента в 5–7 тысяч позиций. Агенты, с поддержкой многочисленной маркетинговой службы, АСУ и технических специалистов, тем не менее, «плавают» в товаре, демонстрируя на рынке некомпетентность. Однако имеются и другие примеры, когда за пол года–год персонал осваивает 12 тысяч ассортиментных позиций, начиная с «чистого листа». Разница состоит в организации, мотивации и практике обучения. Таким образом, можно рекомендовать подбор именно специалистов в продажах, с перспективой обучения их на рабочем месте (знание ассортимента на фирме есть, опыт прямых продаж объективно отсутствует).

Для успешной работы агенту необходима справочная информация о возможностях поставки товара и фирменном сервисе. Сюда входят цены и сроки доставки разными видами транспорта на любые расстояния, объемы контейнеров, вагонов, машин в единицах продукции, гарантии сохранности груза, сроки прохождения оплаты,—все что может интересовать клиента (список пополняется в процессе работы). Эта информация должна быть подготовлена соответствующими службами еще до контакта агента с покупателем. Поскольку на начальном этапе были изучены условия входа на рынок, существуют и данные о конкурентах, их преимуществах и слабых местах. Эти данные агент должен знать наизусть.

Наступление на рынок проводится после «артподготовки»—рассылки презентационных материалов. Клиент, не знакомый с фирмой, ее продукцией и сервисом, настороженно отнесется к любому предложению, даже превосходящему конкурентные. Для установления контакта требуется время и усилия, часть которых экономит прямая почтовая рассылка. Квалифицированным покупателям полезно рассылать каталог продукции, включающий ее технические характеристики. Клиентов—частных лиц больше интересуют сведения о фирме. В практике агентских продаж рассылка может являться основным средством информационной поддержки наряду с выставками. Если рискнуть обобщить данные эффективности по нескольким предприятиям, использующим одновременно печатную рекламу, рассылку и прямые продажи, то распределение будет таким:

Рекламные публикации	5–7% клиентов
Почтовая рассылка	10–25% клиентов
Прямые продажи	до 70% клиентов

Исключение публикаций почти не влияет на объемы, однако единственный изученный случай прямых продаж без почтовой рассылки показал половинную эффективность процесса. (Данных недостаточно для вывода, но симптом тревожный). Большинство

предприятий используется периодическая рассылка по всей клиентской базе, включая уже охваченных покупателей.

Налаженная система прямых продаж предусматривает проведение еженедельных собраний агентов с участием менеджеров смежных подразделений. На собраниях подводятся промежуточные итоги, озвучиваются проблемы внутрифирменных взаимодействий, описывается успешная рыночная тактика. На этапе «первого пуска» продаж эта практика особо важна, поскольку каждый «грамм» опыта формирует будущую систему. Здесь надо четко выдерживать позицию:

Во-первых, поддержать энтузиазм агентов. Половина успеха обеспечивается верой продавца в полезность (и востребованность) его продукции для клиента. Подтверждение с рынка приходит не сразу, и в отсутствие сделок наступает разочарование. Поэтому уже на первом собрании желательно иметь человека, достигшего результата, или, по крайней мере, готового о нем заявить,—т.е. нужен пропагандист. Информация не должна быть ложной, это моментально вычисляется и работает только в минус. Если агенты ранее не применялись, можно осветить переговорную практику, историю крупных сделок, описать случаи привлечения привередливых клиентов. Подобным опытом обладает любая фирма, и его необходимо эффектно предъявить.

Во-вторых, создать атмосферу сотрудничества. Следует понимать, что, в отличие от других участников совещания, агент—новичок на фирме, которому неизвестны границы его полномочий. Также ему неизвестно отношение руководства к проекту, степень его гибкости и готовности к изменениям. Впервые озвученные проблемы могут быть встречены менеджерами «в штыки», и тогда любая полезная коррекция будет заранее блокирована. Предупредительные меры состоят в изложении руководителем всех обстоятельств эксперимента, обозначении неизменных принципов и блоков, подлежащих отладке. Надо обеспечить возможность агентам высказаться и отложить критику до накопления достаточной информации.

В-третьих, заложить стандарты информационного обмена. Отчетом агента о проделанной работе являются не только сделки, которые напрямую стимулируются зарплатой, но и собранная маркетинговая информация, не оплачиваемая в принципе. Даже при невозможности использования АСУ, информацию следует получать, чтобы, по крайней мере, не выполнять двойную работу при смене агента. Для этих целей организуется ежедневник, отражающий по числам коммуникации на каждой территории. Перед собранием проводится оценка записей, затем обсуждаются результаты, уточняются требования к заполнению. На раннем этапе существует возможность, с одной стороны, ввести как норму постоянный контроль эффективности группой—т.е. сделать борьбу за качество общим делом, и с другой,—сопоставить каждому блоку информации конкретного заказчика в лице сотрудников соответствующих служб.

Результатом эксперимента может стать существенная коррекция первоначальных планов в части норм обслуживания агентов, объемов и способов регистрации информации, методик подхода к клиенту, процедур внутрифирменных взаимодействий, критериев кадрового подбора, принципов обучения. Этот результат положителен, т.к. происходит движение в рамках намеченных стратегий (что должно привести к искомой цели). Если же пересмотра требуют рыночные подходы (переопределение клиента, коррекция условий вхождения на рынок), внедрение агентских продаж следует отложить до повторного прохождения всех этапов предварительной разработки.

### **Проблемы агентских продаж и пути их решения.**

Как и любая модель, система прямых продаж имеет «встроенные» недостатки, определенные слабые места. Трудности возникают при изменении территорий, делении сетевых клиентов (договор с головной фирмой, поставка в филиалы на нескольких

территориях), передаче эксклюзивных клиентов менеджерам, увязке с бартерными операциями. Традиционно сложно выстраивается взаимодействие со смежными подразделениями, складским и транспортным. Возникающие вопросы решаются по ситуации, с учетом стратегий и политики конкретного предприятия. Однако есть ряд чисто агентских проблем, неочевидных для фирмы на момент возникновения, но ведущих к негативным последствиям:

Во-первых, агент может занять позицию продавца. В начале своей деятельности он честно наработывает клиентов, добиваясь вполне приличных результатов, но затем дополнительная оплата за новые сделки перестает играть стимулирующую роль. Благодаря привычке, клиенты сами обращаются на предприятие, постепенно «остывая», т.к. не получают обычного сервиса и личного обслуживания. Территория открывается для вторжения конкурентов.

Определить подобную ситуацию можно анализом ежедневника агента и счетов за его телефонные переговоры. На ранней стадии объемы продаж стабилизируются, а их падение говорит уже о необратимости изменений.

Решать проблему можно путем коррекции системы стимулирования (ввод прогрессивного процента оплаты за превышение нормы, специального процента за продажи новым клиентам, и т.п.), убеждением (если силен командный дух), административными мерами (нормирование доли новых клиентов в структуре продаж), увольнением агента. Последнее выглядит крайней мерой, но следует представлять, что значит для предприятия потеря рынка.

Во-вторых, агент может плохо сходиться с людьми или использовать некорректные методы убеждения (например, дезинформировать клиента о качестве товара, сроках поставки, и т.д.). На своей территории он единственный представитель фирмы, которому покупатель может сделать заказ. На начальном этапе потери в качестве компенсируются количеством контактов, и объемы продаж будут сопоставимы с аналогичными территориями. Однако при исчерпании списка клиентов «всплывут» действительные показатели эффективности, подтверждая свершившийся факт рыночных потерь.

Ситуация выявляется тем же анализом коммуникаций, где в расчет идет отношение количества сделок к числу охваченных клиентов и процент повторных закупок (можно также взять интервью у нескольких разовых покупателей). Значительное отклонение от показателей похожих территорий свидетельствует о наличии проблемы, которая может быть решена только заменой агента.

Наконец, агент может начать работать на конкурирующую организацию, либо привлекать посредников для «отмыва» дополнительных комиссионных.

Эта проблема выявляется лишь независимым исследованием, в котором интервьюируются покупатели, прекратившие закупки (стандартная функция маркетингового контроля) и потенциально крупные клиенты, не работающие с фирмой.

Замена агента в данном случае производится с экстренным оповещением клиентов территории о ее причинах (поскольку существует вероятность контрпропаганды со стороны нечистоплотного сотрудника). Превентивной мерой выступают регулярные контрольные процедуры, реализуемые службой маркетинга.

### **Мотивация и поведение.**

#### **Мотивация.**

Что значит мотивация для дела, хорошо видно из следующего примера: во время катастрофы «Аполло-13»—американской космической экспедиции—расчет орбиты аварийного корабля был выполнен за два дня против обычных трех месяцев, необходимых

в нормальных условиях. Главное, что сыграло здесь свою роль—сверхвысокая мотивация всех сотрудников центра управления полетом. Можно предположить, что производительность коммерческой фирмы также возрастет на порядок, если на ней удастся достичь близкого уровня мотивации. (Конечно, утопия, но заманчиво).

В мировой теории известно множество моделей мотивации, из которых здесь можно выделить ряд наиболее распространенных:

По Адаму Смиуту, проводившему исследования в начале века на английских предприятиях, человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение.

По Лоуренсу и Лоршу, люди стремятся репродуцировать то поведение, которое уже приводило к ожидаемому результату. (Эта модель коррелирует со сценарной теорией Берна).

По Маслоу, человек стремится удовлетворять потребности в строгой иерархической последовательности: физиологические → безопасности и защищенности → социальные → уважения → самовыражения.

По МакКеланду, потребности имеют три основных составляющих: власть, успех и причастность.

По Вруму, мотивация складывается из ожиданий результата, вознаграждения, ценности последнего.

«Теория справедливости» говорит о соотношении человеком полученного вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением работника, выполняющего аналогичные функции<sup>19</sup>.

Любая модель (кроме устаревшей смитовской) оперирует субъективными факторами—ожидания, удовлетворения потребностей, и т.д.,—не поддающимися прямому воздействию. В сущности, речь идет скорее о философии бизнеса, нежели конкретных решениях. Мы попробуем рассмотреть вопрос в другом ракурсе, перечислив *изменяемые* составляющие мотивации в порядке убывания их значимости<sup>20</sup>:

### **Личные качества и система ценностей сотрудника.**

К изменяемым этот фактор отнесен по единственной причине—им действительно можно управлять на этапе подбора кадров. Изменить человека, повлиять на его внутренние мотивы архисложно, однако можно и нужно подбирать людей с изначально приемлемыми характеристиками. Например, менеджеры конкурентных предприятий, приносящие с собой все секреты прежнего нанимателя, вряд ли будут полезны в команде, равно как высокомерные автократы и патологические льстецы. В последнее время наметилась и еще одна негативная тенденция, в основном, у обеспеченной молодежи,—фирма используется как большая «тусовка», полигон социальных игр. Адекватная мотивация персонала в подобных случаях невозможна, единственное решение—превентивный отсев.

### **Материальное стимулирование.**

Зарплата как главный мотив актуальна не только на нижнем уровне иерархии предприятия (физиологические потребности, по Маслоу), но и среди высшего руководства, где как

<sup>19</sup> Обзор составлен по работам: М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», Москва, «Дело», 1997 г.; Э. Берна «Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы», Москва, «Прогресс», 1988 г.

<sup>20</sup> Список составлен на основе опыта автора в консультировании более 20-ти разнонаправленных коммерческих предприятий, а также данных исследования О.Дудченко, А.Мытиль "Мотивация менеджеров туристической отрасли".

будто должны превалять соображения статуса или самореализации. Большое значение имеет структура вознаграждения, а также периодичность проплат, которая на российских предприятиях варьируется от еженедельной до раза в квартал. Частые выплаты субъективно повышают защищенность персонала: в одной довольно проблемной фирме ключевые сотрудники объясняли свою лояльность (ее остатки, в той ситуации) только гарантиями «пятничных платежей», без которых они «давно бы ушли к конкурентам». Поквартальное начисление затрудняет уже кадровый подбор и негативно влияет на работающих сотрудников, особенно в период кризиса (за две недели до выплаты работа останавливается, сотрудники просто ждут). В отличие от объемов зарплат, срок их выдачи поддается дешевой коррекции, и может быть изменен, в том числе, властно ориентированным автократом.

### **Отношение руководителя к персоналу.**

Установки руководителя «сотрудники–подчиненные (друзья, коллеги, специалисты)» мы рассматривали в разделе стратегий. Здесь отметим еще фактор исполнения обязательств руководителем. В момент кризиса в августе 98 г. многие фирмы были вынуждены резко сократить заработную плату сотрудникам. Те, кто ввел сокращение с будущего месяца, получили принципиально иной уровень мотивации, чем сократившие «задним числом». Последние показали свою деловую несостоятельность, с точки зрения персонала, «кинули своих». (Кстати, многими руководителями эта методика применяется и без всякого кризиса). Прямым результатом такого подхода стала ликвидация всех моральных барьеров неустойчивой части сотрудников, компенсировавших потери обыкновенным воровством. Отложенный результат—непредсказуемый уход дееспособных специалистов, по мере нахождения ими альтернатив.

К категории неисполнения обязательств следует отнести и самоустранение руководителя в конфликтных ситуациях. Например, «разборки» по результатам деятельности одного предприятия были вынуждены проводить менеджеры среднего звена: когда к ним приехали спортивного вида «адвокаты» на двух БМВ, все, что руководитель смог предложить—воспользоваться запасным выходом. (О личном участии или привлечении службы безопасности речь не шла). Лояльность сотрудников в данном случае четко соответствовала лояльности к ним руководителя—равнялась нулю.

Неисполнение руководителем обязательств, даже «положенных по должности», а не только прилюдно объявленных, ограничивает возможности управления российским персоналом, живущим, по меткому выражению одного политика, «по понятиям».

### **Содержание работы.**

В первую очередь, отметим прямую зависимость мотивации от субъективной оценки исполнителями «правильности» задания. Интересно наблюдать, как в бюрократизированных, в худшем смысле этого слова, организациях с чрезвычайным трудом, путем долгих согласований реализуются бесполезные проекты, спущенные «сверху». И, в то же время, легко выполняются «необязательные» работы, полезные предприятию, по мнению персонала. Повышение мотивации для конкретного дела, таким образом, возможно через информирование исполнителей, доведение до них всех резонансов задания.

Во-вторых, можно варьировать сложность задачи. Пооперационное разделение труда в конвейерном производстве (обслуживании, торговле) несет в себе угрозу для мотивации: персонал не готов выполнять монотонную работу достаточно долго с приемлемым качеством. Классическое решение здесь—бригада, выполняющая несколько операций,—работает и в российских условиях. Обратного варианта—чрезмерной насыщенности задания, также следует избегать. Например, сбой дает совмещение торговым агентом

функций закупщика, «транспортника», продавца—снижается эффективность, и растет текучесть кадров.

В-третьих, крайне демотивирует делегирование сотрудникам ответственности без полномочий. (Ситуация нередка на фирмах и всегда негативна). Руководитель, отвечающий за результаты смежного подразделения,—потенциальный кандидат на уход, степень его надежности определяется жесткостью «карательных» мер за невыполнение задания (чем жестче меры, тем меньше надежность). Решение—добавление полномочий либо снятие ответственности.

Наконец, большую роль играет нагрузка специалиста. Мотивацию снижает, в основном, «недогруз» (перегрузку хорошо воспринимает руководящий состав и несколько хуже—низовые работники). Недогруженный персонал, хотя и выполняет работу, вместе с тем, ищет себе применение в «аппаратных играх», неделовом общении. В запущенных случаях происходит смещение целей, и страдает, в первую очередь, работа.

### **Контроль.**

Мы уже отмечали, что отсутствие контроля и чрезмерный контроль в равной мере снижают мотивацию. Первый случай еще может быть скомпенсирован личными свойствами сотрудника (для профессионалов качественное выполнение задачи—единственный способ выполнения); во втором, достаточный стимул к работе имеют лишь исполнители, но не организаторы. (Т.е. здесь лучше «пережать» на низовом уровне, но «недожать» на руководящем).

### **Корпоративная культура.**

Это понятие, включающее процедуры, ритуалы, правила и традиции внутрифирменного поведения, достаточно аморфно. Если сузить его до порядка распределения привилегий между сотрудниками различных рангов, этот фактор по праву займет 6-ю позицию списка. Прочие составляющие корпоративной культуры обладают серьезным весом лишь в экзотических случаях.

### **Компенсационный пакет.**

Традиционно российские бизнесмены относят сюда бесплатные или льготные обеды для персонала, аренду спортзала, бассейна или сауны, медицинскую страховку сотрудников. Такие вещи, как творческий оплачиваемый отпуск (американская практика), не предусмотрены. Учеба за счет предприятия в коммерческих учебных заведениях применяется ограниченно. По результатам опросов (организационная диагностика) можно сделать уверенный вывод о малой значимости для мотивации перечисленных мер. Персонал с благодарностью принимает повышенную заботу начальства, но не слишком страдает при ее отсутствии. (Зато при отмене льгот, например, в связи с кризисом, наблюдается негативный эффект).

### **Характеристики предприятия.**

Значимыми для персонала являются: динамика предприятия (развивающееся, растущее или застойное), его размер и статус (крупное, престижное или небольшое, неизвестное), оборудование офиса. Эти факторы весомы для мотивации, и на 8-е место попали из-за невозможности их произвольной коррекции. В некоторых ситуациях они могут опережать зарплату: крупная развивающаяся фирма может платить персоналу меньше, и при этом иметь мотивацию выше, чем у мелкого стагнирующего конкурента.

В определенных ситуациях на конкретных фирмах приоритеты могут быть расставлены по-другому, представленный список отражает лишь моду<sup>21</sup>. Он дает представление о потенциальных возможностях руководителя влиять на мотивацию. Однако так ли велики эти возможности в положительной части шкалы? Приняв «правильный» подход к персоналу, сбалансировав содержание работ и контроль, руководитель остается лишь с инструментами материального стимулирования, распределения привелегий и малозначимого на сегодня в России компенсационного пакета. Это практически все, что работает на дальнейшее повышение мотивации, все, чем располагает «беспроблемное» предприятие. С этой точки зрения, главными изменяемыми факторами остается материальное стимулирование (система зарплат) и корпоративная культура, которые мы рассмотрим подробно.

## **Система заработных плат.**

### ***Когда и почему надо пересматривать систему заработных плат?***

При значительном изменении рынка, внедрении новых стратегий и технологий, оптимизации управления. Существуют системы, пережившие множество «катаклизмов», сохранившие свои стимулирующие функции. Однако это не их универсальное достоинство, а стечение обстоятельств, особенности ситуации на конкретных фирмах. В большинстве случаев не приходится ожидать автоматической адаптации, проблемы заработных плат подлежат специальному рассмотрению руководителем.

### ***Для чего пересматривать заработные платы?***

Как и прежде, «общее повышение» мотивации не имеет практического смысла. Цель должна быть четко определена: обеспечить стимулирование конкретного процесса, развитие конкретного направления. «Устранение неисправностей» неперспективно, — очень просто, решая насущные проблемы, создать себе новые в ближайшем будущем. Для зарплат характерно противоречие: как раз проблемные ситуации часто требуют экономии средств. Но и здесь главной целью остается выживание фирмы — т.е. достаточное стимулирование основных процессов, а не «общая экономия», усугубляющая ситуацию.

*Логика построения* заработных плат «с нуля», для вновь создаваемой фирмы, существенно отличается от логики изменений. В первом случае, разработчик имеет «карт бланш» — исходит из соответствия квалификации кадров требованиям рабочих мест, руководствуется целями и стратегиями предприятия, реалиями кадрового рынка. Во втором, он обязан учитывать фактическую обстановку, историю и традиции фирмы, не всегда согласующиеся с новыми целями. Мы будем следовать первой логике (поскольку и изменения иногда начинаются с нуля), а проблемы коррекции существующей системы рассмотрим отдельно.

## **Стратегия и приоритеты.**

Заработную плату можно рассматривать как вознаграждение сотрудников за достигнутый финансовый результат либо как инструмент управления. Первый вариант как будто согласуется со здравым смыслом и понятиями «справедливости», однако накладывает на руководителя массу ограничений. В его рамках достаточно трудно представить, что платить можно и за убытки, если они запланированы предприятием. Мы отмечали, что освоение новых рынков затратно; руководители, признающие только вознаграждение от прибыли, как правило, платят больше: они экономят на стимулировании ежемесячно, но выходят на самоокупаемость через годы, если вообще выходят. Для них же характерен и другой барьер: если вознаграждение вдруг оказывается «слишком большим», — оно

<sup>21</sup> Величину, наиболее часто встречающуюся в статистической совокупности.

урежается до «среднерыночной нормы». Как это работает на практике, показывает следующий пример:

Предприятие С планировало экспансию в сегмент мелких конечных потребителей своей продукции. (До того охватывались, в основном, посредники и отдельные крупные покупатели). Проект строился на использовании торговых агентов «без затрат»—с самого начала им назначался высокий процент с реализации, другое финансирование не предусматривалось. Предприятие подошло к делу основательно: за первые пол года на работу было принято 150 человек, из которых 12 оставшихся смогли, наконец, добиться приемлемых результатов—они оборачивали по \$20 тыс. ежемесячно. Когда заработная плата агентов приблизилась к тысяче долларов, руководитель «вдруг обнаружил», что у конкурентов агентская норма—\$80 тыс. оборота, а процент вознаграждения не превышает полутора. Результатом «открытия» стала регрессивная шкала заработных плат: по мере роста объемов продаж вознаграждение уменьшалось, с тем, чтобы к \$80 тыс. оборота достичь 1-го процента. Уже через месяц после выплаты по новой системе 8 из 12-ти агентов работали на конкурирующих предприятиях, перейдя туда «со своими объемами».

В отсутствие «перекосов», заработная плата «по-труду» выполняет свою стимулирующую роль в определенных пределах. Она эффективна, если лучший финансовый результат—основная цель предприятия. Когда речь идет об экспансии и увеличении доли рынка, где объемы *сегодня* не имеют главенствующего значения, этот принцип срабатывает неудовлетворительно. С технической точки зрения, проблему составляет и адекватная оценка достигнутых результатов.

В качестве инструмента управления к заработным платам предъявляются более жесткие требования. Строго говоря, зарплаты являются продолжением основных стратегий предприятия и неотъемлемой частью его организационной структуры. Достигнутый результат измеряется не цифрами прибыли и оборота, а качеством выполнения плана. Т.е. в противовес полуавтоматической, достаточно хаотичной саморегуляции («сколько сделал—столько получил»), выстраивается более экономичная и эффективная система («как сделал—так и получил»), требующая, однако, качественного планирования. Вознаграждение по финансовому результату деятельности становится одним из компонентов заработных плат, применяемым на участках, где финансовые показатели доминируют.

### **Величина и структура вознаграждения.**

Эффективный уровень заработных плат определяется двумя основными факторами:

1. Квалификационным (рыночный уровень заработной платы специалиста, соответствующего по знаниям и умениям требованиям рабочего места).
2. Результата работ (важность, значимость, ценность реально достигнутого или ожидаемого результата).

Если технология требует участия компетентных специалистов, а финансовый результат не гарантирован (эксперимент, аудит, освоение новых рынков, научные и коммерческие разработки, и т.п.), квалификационная составляющая будет относительно высока. Но платить надо именно по ней, поскольку иначе невозможно привлечь и удержать специалистов нужного уровня. Если сотрудник недостаточной (по штатному расписанию) квалификации все-таки выполняет сложное задание, от которого ожидается высокий результат,—целесообразно исходить из этого результата. Уменьшение вознаграждения по причине неполного соответствия требованиям рабочего места значительно снизит вероятность достижения целей задания. Утрируя, можно сказать, что профессору на должности операциониста следует платить профессорскую ставку (если его брали именно за квалификацию), а уборщику, управляющему предприятием,—ставку директора.

Сбалансированная система стимулирования сочетает оба фактора: специалист получает заработную плату рыночного уровня, привязанную к конкретному результату.

*Рыночный уровень* заработных плат (квалификационная составляющая) определяется в несколько этапов:

- изучение публикаций о приглашении на работу аналогичных специалистов;
- публикация собственных объявлений и просмотр кандидатов;
- определение искомой цифры.

Сразу вычислить требуемую величину только лишь по чужим объявлениям невозможно. Многие фирмы месяцами дают бесполезную рекламу, пытаясь привлечь специалистов на низкие ставки,—результат нулевой, однако стандарт установлен. Просмотр кандидатов покажет реальные шансы набрать нужных людей на заявленную зарплату; по результатам собеседований предложение корректируется—до поступления ожидаемых резюме. (Предварительное планирование может основываться на данных конкурирующих предприятий, опубликованных резюме и том же рыночном спросе).

*Привязка к результату* выполняется много сложнее. Во-первых, как мы отмечали, промежуточные итоги многоступенчатых сделок вычисляются лишь приблизительно. Во-вторых, вклад конкретного сотрудника не всегда измеряется деньгами. В третьих, почти любая работа проходит в контексте деятельности всей фирмы и зависит от обстоятельств, созданных многими людьми (тот же снабженец получает эксклюзивные скидки поставщика благодаря объемам реализации, достигнутым предприятием).

Рассмотрим схему влияния на финансовый результат менеджера по сбыту, имеющего полномочия варьировать скидки и условия платежа (схема 21):

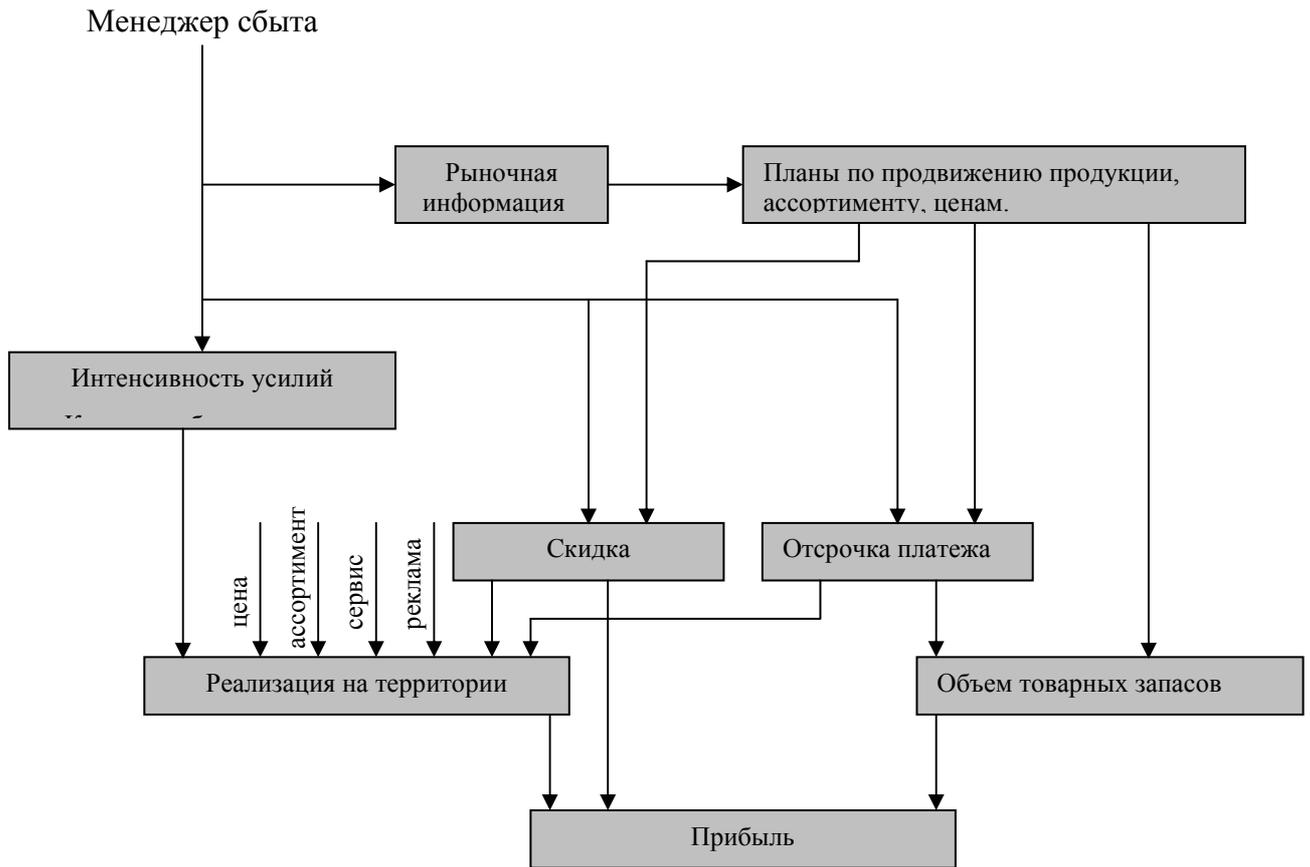


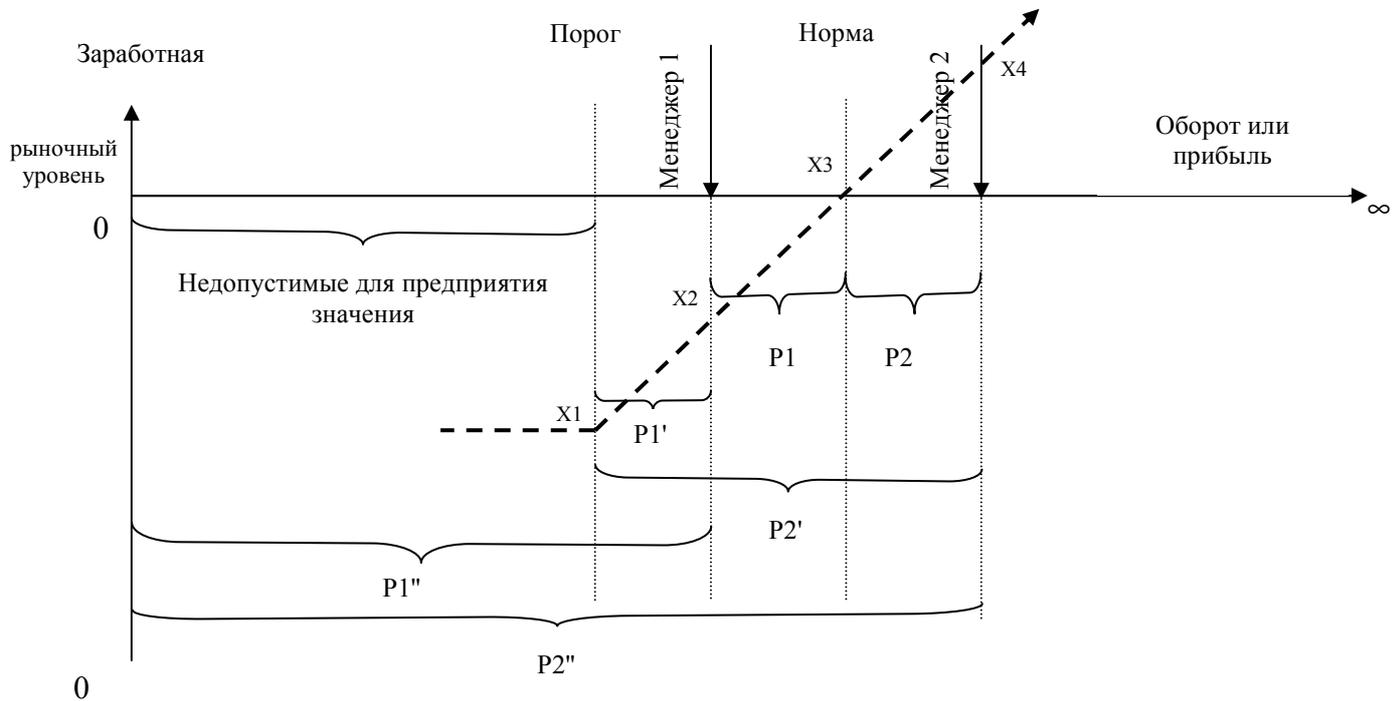
Схема 21. Область влияния на результат менеджера сбытового отдела.

«Абсолютным» финансовым результатом является прибыль (убыток) предприятия. Влияние на него менеджера ограничено четырьмя факторами:

- интенсивностью усилий и качеством обслуживания покупателей;
- выбором скидок из разрешенного диапазона;
- выбором сроков и порядка оплаты;
- предоставлением фирме актуальной информации.

Любой из факторов лишь частично зависит от менеджера: по скидкам и отсрочке платежа полномочия регламентируются сверху, информация имеет вес только при наличии ее квалифицированного потребителя, интенсивность усилий определяется, кроме прочего, организацией труда и внутрифирменным взаимодействием (например, можно потратить пол дня на согласование комплектации и доставки заказа, получение необходимых виз, и т.д., либо заниматься только продажами). Реализация значительно оторвана от действительных трудозатрат менеджера, поскольку зависит от ассортимента, цен, сервиса, объема и качества рекламы,—параметров стратегического уровня, устанавливаемых предприятием. Прибыль еще более условна: кроме указанных на схеме связей, ее формируют закупочные цены и себестоимость производства, а также общефирменные затраты (на управление, представительство, развитие, и др.). Таким образом, «точная» цифра результата менеджера, выраженная в единицах реализации (оборота) или прибыли, таковой не является, и для определения составляющей результата сама по себе не годна.

Возможным решением здесь выступает *норма*—установленные планом *обоснованные* цифры достижений среднего менеджера. Составляющая результата может вычисляться как разница между принятой нормой и реально достигнутыми менеджером показателями.



На схеме 22 представлено н от градуировки шкалы в цифрах оборота или прибыли, на ней можно выделить участок недопустимых значений (уровень эффективности, который предприятие не должно себе позволять) и нормативную величину. Результат P1 менеджера 1 вычисляется с обратным знаком от нормы, становится положительным при вычислении от порогового значения (P1') и достигает максимума при сравнении с нулем (P1»). Результат менеджера 2 остается положительным при любой точке отсчета.

Преимущества нормирования в том, что, с одной стороны, результат привязан к реальным показателям (существуют четкие критерии оценки), а с другой—не дублирует их. Прибыль, которая в прямом исчислении может быть отрицательной (освоение новых рынков, и т.п.), является положительным результатом деятельности менеджера, если предусмотрена планом, и точно так же она положительна относительно нормы.

На практике расчет заработных плат выглядит следующим образом: норме реализации (определяемой рынком и ситуацией) ставится в соответствие норма заработной платы (средней по рынку для данной категории работников) и закрепляется «законодательно». Т.е. если конкретное предприятие планирует, при данном ассортименте, сервисе, ценах, затратах на рекламу выйти на конкретном рынке на объем реализации в \$50 тыс. на человека ежемесячно, если средняя заработная плата менеджера с аналогичными функциями и квалификацией по рынку составляет \$1 тыс., то именно такое вознаграждение получит менеджер при достижении данного объема.

Сумма заработной платы достаточно жестко детерминирована обстоятельствами: стратегия предприятия определяет необходимую квалификацию менеджера, рынок ставит ей в соответствие определенную величину заработной платы. Однако это не значит, что предприятие лишено возможности управления стимулированием,—зафиксирована только нормативная величина, а любые отклонения от нее могут регулироваться различными способами. Этой цели служит структурное разбиение заработной платы на компоненты.

Как правило, вознаграждение должно включать гарантированную часть, которую менеджер (мы рассматриваем тот же пример: схема 21) получает при любом результате деятельности. С точки зрения мотивации, это его страховка от случайностей, в нашей системе значащих факторов—квалификационная составляющая. Гарантированная часть устанавливается в пределах от 30 до 50% нормативной общей суммы (этот диапазон хорошо зарекомендовал себя на большинстве российских предприятий), и может коррелировать с пороговым значением результата (схема 22). Другими словами, за перекрытие недопустимых для предприятия значений прибыли или реализации менеджер получает оклад, а в случае недостижения данного минимального результата—просто увольняется.

Переменная часть заработной платы менеджера привязывается к наиболее весомым факторам его влияния на результат. Далеко не обязательно (а чаще просто неэффективно) учитывать *все* составляющие. В нашем примере излишним было бы прямое стимулирование сбора и передачи на фирму рыночной информации: прежде всего, отсутствуют единицы измерения, которые можно адекватно трансформировать в денежные величины; далее, косвенный учет производится через блок реализации или прибыли; наконец, результат использования информации лежит вне рамок учетного периода. Первоочередное внимание здесь следует уделить реализации, т.к. интенсивность усилий и качество обслуживания покупателей—главное, чем действительно управляет менеджер.

Если проградировать шкалу (схема 22) в единицах оборота и принять реализацию как единственный значащий параметр, то для переменной части заработной платы определены две контрольные точки:

- пороговое значение, ниже которого переменная часть не выплачивается;
- норма, при которой переменная часть равна общей сумме за вычетом оклада.

В простейшем варианте их можно соединить лучом, проведенным от порогового значения (X1—X3). Уровень X2 будет соответствовать вознаграждению менеджера 1 по шкале зарплат, уровень X4—вознаграждению менеджера 2. (Может быть применена и экспонента, однако это сильно затруднит расчет).

Если в распоряжении менеджера находятся скидки, и он принимает решение по кредитованию покупателей, ограничиваться учетом реализации в системе стимулирования непрактично. Здесь возможны несколько вариантов: привязка переменной части исключительно к прибыли, рассчитываемой на каждого менеджера относительно нормы и порогового значения; отдельный расчет дополнительной составляющей; ввод «интегральной» компоненты, отражающей результат деятельности всего предприятия.

Универсального алгоритма структурирования заработной платы не существует, однако в расчет можно принять следующие соображения:

1. Составляющие с удельным весом менее 10% заработной платы неэффективны для стимулирования. В определенных условиях может наблюдаться даже обратный эффект. Так, на одном предприятии менеджеры снабжения, добившиеся крупных скидок от поставщика, поощрялись личной премией руководителя в сумме 20 долларов (2% в структуре заработной платы). В менеджерской среде она считалась подачкой, а ее лауреаты подвергались насмешкам коллег. Соответственно, никто не стремился ее заработать. Эффективность увеличилась как раз с отменой непропорциональной премии, т.е. с фактическим уменьшением фонда зарплат.
2. Составляющих не должно быть слишком много. Частично это выводится из предыдущего пункта, но можно привести и другие аргументы. Как мы показали, расчет результата условен, поэтому скупулезное вычисление «виртуальной»

суммы полупроизвольно взятых слагаемых практического смысла не имеет. В стремлении посчитать «все точно» некоторые руководители вводят даже 16–ти компонентные формулы, однако расчет по ним производится примерно так: подставляются значения переменных и выводится общая сумма → сравнивается с той, что руководитель готов заплатить → корректируются значения переменных. Даже искреннее желание сделать «все правильно» не спасает от подтасовки, поскольку невозможно детально учесть все факторы (на нашей схеме 21 это аналогично численному расчету всех указанных связей).

3. В структуре заработных плат должна быть компонента, стимулирующая достижение общего результата. Поощрение сотрудников только за индивидуальные достижения снижает общую эффективность деятельности фирмы, поскольку их усилия не лежат в общем русле. Цели подразделений во многом антагонистичны: например, сбытовому отделу желательно получать от производства то, что продается, а производственникам—продавать то, что им легче произвести; торговому агенту выгодно доставить товар быстро, а менеджер транспортного отдела заинтересован в экономичной доставке с оказией. Платформой разрешения или недопущения конфликтов служит общая заинтересованность подразделений и сотрудников в результатах деятельности всего предприятия, которая подкрепляется материальным стимулированием.
4. Эта же «интегральная» компонента стимулирует выполнение «неизмеряемых» и «легковесных» функций, которые нецелесообразно выделять специально. Например, обмен информацией между торговыми агентами (подходы, методики, перспективные покупатели) поощряется привязкой заработных плат к общему результату и разрушается чисто индивидуальным стимулированием (в последнем случае все зависит от личных отношений). Поскольку невозможно платить за «каждый чих», «интегральная» компонента представляется лучшим решением.

Составляющие должны складываться, а не вычитаться. С точки зрения арифметики, не имеет значения, получен результат как сумма некоторых переменных и константы или разность, если итоговая цифра одна и та же. С точки зрения мотивации, здесь колоссальная разница. Первый случай предполагает наличие минимума, ниже которого менеджеру не следует опускаться, и широкие перспективы в правой части шкалы; второй—наличие максимума, который нецелесообразно превышать, а все возможности ограничиваются узким отрезком. Низко установленный потолок снижает инициативу, а установленный слишком высоко выглядит издевательством и вызывает агрессию. Т.к. сумма зарплат действительно одинакова, предприятию не имеет смысла терять в мотивации только из-за методики расчета.

5. Сотрудник должен быть в состоянии вычислить собственную зарплату. Если выполнена привязка к результату, и расчет производится по формуле (другие случаи мы рассмотрим позднее), важно сделать его доступным для заинтересованных сотрудников. Поскольку формула предназначена для стимулирования конкретных процессов, аргументы за ее понимание самоочевидны. Здесь возможны два пути: всемерное упрощение вычислений (автоматизацией, выбором измеряемых величин, нормированием) и обучение персонала, несущее дополнительную нагрузку согласования целей. Как правило, сложный расчет применяется в стимулировании квалифицированных специалистов (больше ответственности и факторов влияния—больше переменных), поэтому проблемы решаемы.

Привязка к результату руководителей и работников «непроизводственных» служб осуществляется по-иному. Здесь обычно отсутствует прямой выход на рынок, факторы влияния локализованы внутри фирмы. Например, руководитель сбытового отдела

планирует и координирует деятельность сотрудников, разрабатывает стратегию охвата рынка, возможно, развивает новые направления (непосредственно на рынке работают его подчиненные). Результатом маркетолога является информация, рекомендации, даже стратегия предприятия. Чем масштабнее сфера ответственности, тем сложнее описать результат сочетанием локальных параметров, вырванных из контекста деятельности предприятия. Точкой отсчета здесь могут являться нормативные величины глобальных показателей, уровень достижения плана, выраженный в единицах чистой прибыли (устанавливать норму необходимо по тем же причинам—положительным результатом может выступить и запланированный убыток). Зарботная плата руководителей также подвергается структурному разбиению: существует оклад и переменная часть. Однако здесь работоспособно, в том числе, «пороговое» регулирование: вознаграждение может состоять только из оклада и премии (доли в прибыли) по итогам года. При систематическом недостижении запланированных результатов руководитель не понижается в зарплате, а смещается, т.к. для предприятия важнее реализовать свои планы, чем адекватно вознаградить сотрудника. В остальном, справедливы приведенные выше соображения по поводу составляющих зарботных плат.

После стольких «добрых слов» и рекомендаций в пользу динамической привязки к результату, отметим теперь, что она вовсе не обязательно является лучшим вариантом материального стимулирования. Существуют и другие работоспособные системы, зарекомендовавшие себя в определенных обстоятельствах:

Например, это система поощрения ИТР на предприятиях времен социализма. Существовали вилки окладов для различных категорий работников (техник, старший техник, инженер, и т.д.) и квартальная либо ежемесячная премия по результатам деятельности предприятия (кстати, то же выполнение плана). Оклад отражал квалификацию и личные качества сотрудника, а премия выполняла функцию привязки к общему результату на глобальном уровне, т.е. являлась «интегральной» компонентой в нашей системе координат. Основным недостатком такой системы была оторванность специалистов от действительного итога своей деятельности—вклад каждого был достаточно мал в общей массе, чтобы влиять на переменную составляющую. Соответственно, премия лишалась своего стимулирующего воздействия. На мотивацию работали вилки окладов, и этого, на фоне общей уравниловки в экономике, было достаточно для предприятия. Некоторые современные фирмы реанимируют данную схему, используя для регуляции стимулирования и категоричность окладов, и единственную общую премию. При этом отпадает необходимость динамического отслеживания локальных показателей, оценка может производиться ступенчато (например, раз в квартал). Относительно малые размеры предприятия или разбивка по направлениям деятельности обеспечивают связь работников с конечным результатом. Система обладает и еще одним преимуществом—она относительно устойчива к рыночным коллизиям. Если в связи с изменением ситуации значительно корректируются планы фирмы, то динамическая привязка нуждается в пересмотре всех норм, что достаточно болезненно для персонала. «Категорично-окладная» система может остаться неизменной, разве что потребует пересмотра штатного расписания и перераспределения обязанностей сотрудников. Существенным недостатком подхода в современных условиях является его низкая эффективность в применении к торговым агентам, ориентированным на конкретный собственный результат, однако здесь возможно сочетание методов стимулирования, разрешающее целевой конфликт.

Другая система—фондовое распределение зарботной платы. Постоянная и переменная части вознаграждения выделяются не сотрудникам, а подразделениям, где разнятся по собственным технологиям. Здесь также присутствуют договоренности о постоянной составляющей и расчет результата, однако—в укрупненном масштабе. Эта схема удобна для дивизиональных структур, в которых руководители работают полуавтономно.

Распоряжаясь фондом, они могут учесть специфику деятельности именно своего отделения, добиться большей эффективности стимулирования. Зарплата самому руководителю идет отдельной статьей и назначается сверху. Недостатками данной системы является ее низкая защищенность от недееспособного руководителя (впрочем, от этого не спасает любой алгоритм), а также сложность определения фондов штабных подразделений.

Из практики деятельности различных фирм можно выделить до нескольких десятков систем стимулирования, в чем-то отличающихся одна от другой. Единственный *общий* вывод по их качеству сформулируем следующим образом: система стимулирования тем более эффективна, чем полнее при ее разработке учитываются рыночные реалии, чем тщательнее она привязана именно к конкретному бизнесу и конкретному предприятию.

### **Проблемы перестройки заработных плат.**

Для строителя возвести новое здание гораздо проще, чем кардинально перепланировать старое, кутюрье никогда не возьмется перекраивать фабричный костюм. Выстроить «нулевую» систему заработных плат на давно сложившемся предприятии составляет столь же неблагоприятную задачу для руководителя. Как правило, старая система компромиссно устраивает большинство сотрудников: некоторые получают непропорционально большие доходы и осознают это—у них нововведения встретят активное сопротивление; другие боятся потерять свою рыночную зарплату—их сопротивление будет пассивным; третьи будут бороться за власть, которую дает право распоряжаться доходом подчиненных. Активным противником перестройки часто выступает финансово-экономическая служба—на нее ложится очень значительная нагрузка разработки и исполнения новой системы и большая доля ответственности. Чтобы соблюсти собственные интересы и не испортить отношения с авторитетными коллегами, экономисты могут идти по пути компромисса, внося чисто «косметические» поправки. Например, на одном предприятии финансовый директор три раза представлял один и тот же алгоритм расчета заработных плат, описанный разными переменными. Третья попытка оказалась удачной (в основном, из-за безразличия руководителя к результату), и под новым названием была утверждена старая система. Естественно, повышения производительности не произошло.

С другой стороны, существует тенденция и к сотрудничеству. Низовой персонал, квалифицированные специалисты и заинтересованные в развитии фирмы руководители подразделений вносят вполне конструктивные предложения, особенно полезные в части формирования зарплат смежных отделов (предложения по собственному стимулированию несколько менее адекватны). Этот потенциал можно использовать, если не слишком увлекаться конфиденциальностью разработок, принципы стимулирования коммерческой тайны не содержат.

Основные сложности возникают при уменьшении реальной заработной платы какой-то части сотрудников, даже если разница невелика. В отличие от 10%-ного барьера в положительном стимулировании, здесь срабатывают даже «абстрактные» величины в 1 доллар. Мнение «обиженных» можно суммировать как «попрание принципов». Не слишком кардинальное сокращение вызывает временный всплеск эмоций (2–3 дня обсуждения в кулуарах плюс еще один день в «получку»). Возможный негативный эффект—поданные сгоряча заявления об уходе и демонстративный отказ выполнять распоряжения руководства. Если руководитель воздерживается от резких мер, ситуация быстро стабилизируется. Значительные изменения могут привести к уходу некоторых действительно ценных специалистов, немедленному, либо отсроченному до нахождения ими альтернативных вариантов.

Некоторые общие методы сглаживания ситуации мы рассмотрим в разделе «Стратегии изменений», здесь же отметим «чисто зарплатную» специфику:

Если коррекция производится относительно беспроblemным предприятием, например, в целях совершенствования управления, и заработные платы сотрудников приблизительно соответствуют рыночному уровню (необходимо изменить их структуру и привязку к результату), то расчет может строиться по трем основным точкам (схема 23):

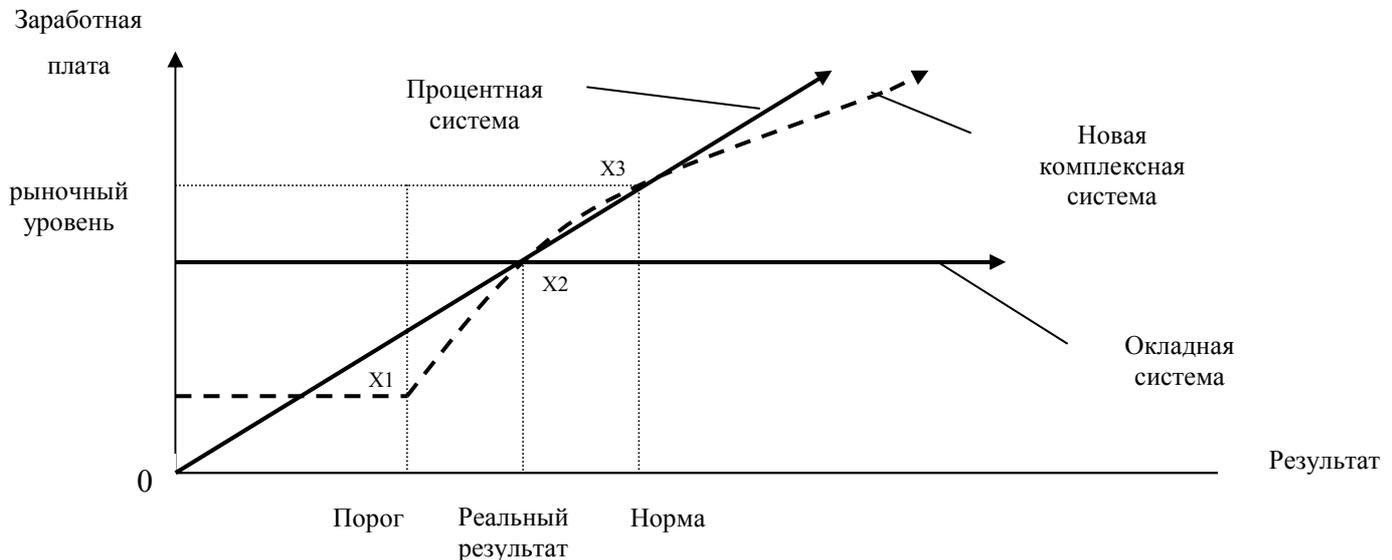


Схема 23. Вариант привязки вводимой системы заработных плат к действующей.

На схеме в дополнение к пороговому и нормативному значению результата (реализации или прибыли) откладывается точка X2 реальных заработных плат в фирме на настоящий момент (для наглядности показаны окладная и процентная система). Переход к новой системе стимулирования значительно облегчается, если точки X1 и X3 соединить не лучом, а кривой, включающей точку X2. В этом случае при неизменном результате сотрудники получают прежнее вознаграждение, а не пониженное, и при достижении нормы выходят на среднерыночный уровень зарплат.

Часть проблем предусматривается адекватным выбором разработчика системы стимулирования. По статусу, координатором разработки может выступить топ-менеджер, отвечающий за кадры, финансы или стратегии (все три составляющие учитываются в системе). Вести проект должен компетентный заинтересованный руководитель, обладающий значительным авторитетом на предприятии. В этом случае возможность сомнительных компромиссов при разработке сведется к минимуму, а внедрение вызовет меньшее противодействие, т.к. будет поддержано авторитетом личности. Как вариант, возможно приглашение стороннего специалиста для выполнения разработки, но и тогда ответственность должен взять на себя топ-менеджер или руководитель предприятия, чтобы придать вес рекомендациям «чужака».

Наконец, многое определяется уровнем первоначальной разработки. В отличие от функций и технологий, заработные платы не могут быть изменены персоналом «явочным» порядком — т.е. их эволюционная оптимизация без непосредственного участия высшего руководства невозможна. Ошибочные решения резко снижают мотивацию, а правильные повышают ее очень медленно — работники должны на практике убедиться в исполнении обещаний и привыкнуть к этому. Основное, чем занимается персонал при вводе новой системы стимулирования — считает потенциальные доходы, взвешивает риски и возможности (процесс может занимать несколько недель). На этапе разработки специалисты вынужденно отвлекаются на обсуждение идей и альтернативных вариантов.

Все это говорит о неприменимости метода проб и ошибок в проектировании заработных плат, поскольку он сопряжен с длительным непредсказуемым снижением эффективности всего предприятия. Хотя качественная разработка, безусловно, затратна (например, для предприятия численностью порядка 300 человек система стимулирования с индивидуальной привязкой вознаграждения к результату разрабатывается от 1-го до 3-х месяцев, в зависимости от количества и квалификации привлеченных специалистов), еще дороже обойдется решение о поверхностных изменениях и «латании дыр».

### **Корпоративная культура.**

Хотя в списке факторов мотивации мы и сузили это понятие до порядка распределения привелегий, реально оно значительно шире. Ближайшая аналогия, иллюстрирующая основные свойства культуры предприятия—характер человека. Точно так же в нем можно выделить ряд составляющих, из которых лишь некоторые весомы для мотивации, и все величины трудноизмеримы. Однако характер имеется у любого, и корпоративная культура есть реальность для каждого предприятия, в каких бы терминах ее не описывали.

Стремление создать корпоративную культуру, основанное на предпосылке, что «сейчас ее нет, а когда будет—мы приблизимся к мировым стандартам», подвигает руководителей на изобретение ритуалов—неких сценариев поведения, обязательных к исполнению сотрудниками предприятия. Изредка вводятся экзотичные процедуры вроде коллективной молитвы перед началом рабочего дня или десятикилометрового кросса раз в неделю. Одинаковое *вынужденное* поведение не способствует ни сплочению персонала (разве что на платформе оппозиции руководителю), ни повышению эффективности бизнес-процессов.

С точки зрения внедрения изменений, культура—это, в первую очередь, традиции предприятия, сложившаяся практика внутрифирменных взаимодействий, местные приоритеты и «святыни». Изменения, идущие вразрез с корпоративной культурой, трудноосуществимы, тогда как лежащие в ее русле проходят почти безболезненно. С точки зрения мотивации, культура—метод нематериального поощрения полезных для предприятия сценариев поведения сотрудников.

Распределение привелегий и «рангов знатности»—наиболее существенная характеристика корпоративной культуры, отражающая принятую фирмой систему ценностей, влияющая на поведение персонала больше, чем прямая регламентация. Здесь выделим два момента:

1. нерационально усиливать привелегиями сложившуюся иерархическую структуру предприятия;
2. и наоборот, полезно выстраивать своего рода противовес естественной дифференциации статуса персонала.

Рассмотрим по пунктам:

Для разных уровней иерархии предприятия различаются заработные платы, объем ответственности и полномочий сотрудников. Эта часть всегда прозрачна: даже в фирмах, где конфиденциальность зарплат установлена законодательно, и ее нарушение карается увольнением, персоналу известны если не точные суммы каждой выплаты, то их обычный средний уровень. При отсутствии явных перекосов в оплате и распределении полномочий, такая дифференциация воспринимается персоналом как естественный порядок вещей, единственный способ организации бизнеса. Т.е. проблем с мотивацией не возникает.

Однако многие руководители стремятся еще более поднять свой статус за счет подчиненных, компенсировать недостаток авторитета пышной атрибутикой. Возникает «крайняя необходимость» в отдельных сейфах, кабинетах, секретарях. Вводится процедура записи на прием, составляются списки «допущенных к телу». Все это возводится в ранг политики предприятия, и через какое-то время критерии

эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются критериями принадлежности к должности. Процесс завершен, организация умерла для развития.

Точку зрения персонала на подобное статусное деление отлично иллюстрирует фотография, размещенная в Интернет. На ней изображен двухэтажный деревенский туалет: лесенка на второй этаж ведет к двери с надписью «management», кабина точно под ней снабжена табличкой «employees». К неотъемлемым характеристикам кастовой системы следует отнести низкую мотивацию персонала, неудовлетворительную проходимость информации, и, как следствие, низкую эффективность всего предприятия.

В применении в качестве *противовеса* иерархической структуре привелегии и льготы работают на повышение мотивации персонала и увеличение производительности фирмы. Изменяется адресат привелегий: поощряются низовые работники, от которых зависит качество в точках соприкосновения предприятия с рынком. В социалистическом прошлом существовали доски почета, переходящие вымпелы и знамена, медали и широкая реклама «знатных» доярок и механизаторов. Нечто в этом роде, но на более адекватной основе (минус формализм, плюс объективная оценка) может ввести и современное коммерческое предприятие. Неплохо зарекомендовали себя такие льготы, как предоставление дополнительного отпуска (обычно не в «пиковый» сезон) и отгулов, свободный график работы, обслуживание транспортом фирмы частных поездок сотрудников, выше всяких похвал работают неожиданные подарки, даже и небольшие. Стимулирующий эффект достигается при полной ясности для персонала, за какие именно достижения предусмотрена данная привелегия, а дополнительное приращение дает непредоставление тех же льгот руководящему составу предприятия.

Все многообразие корпоративной культуры, определяемой сценарием, ценностями, знаниями, предубеждениями → *поведением* руководителя и реакцией на него подчиненных работников, так или иначе влияет на мотивацию и эффективность предприятия в целом. Поскольку почти любой алгоритм, представленный в нашей книге, есть элемент этого многообразия, остановимся здесь лишь на одной проблеме, не рассмотренной ранее. Речь идет об «*аппартных играх*»—деструктивной борьбе персонала за власть, статус, влияние на предприятии.

Основное отличие аппаратных игр от здоровой конкуренции в том, что борьба ведется *только* за ограниченные ресурсы внутри фирмы (не произвести пирог, а разделить). В ход идет весь арсенал средств, от непредоставления коллегам необходимой им информации, до «подставок» и провокаций за счет общих целей предприятия. Практикуются сепаратные переговоры с руководителем, всегда на платформе «озабоченности действиями смежных подразделений (начальников, специалистов)». Выявленные недочеты не исправляются, а берутся «на карандаш», с тем, чтобы предъявить «компромат» в удобное время. Если борьба идет с высшим руководителем, он «подставляется» действием: решения, принятые им самостоятельно, доводятся до провала (для этого достаточно не проводить коррекцию по изменяющейся обстановке). «Специалист» аппаратных игр замыкает на себя информацию, берет в союзники всех недовольных и обиженных и избавляется от профессионалов, проводящих независимую политику. Результатом игры становится создание на предприятии дополнительного центра власти, имеющего полномочия без реальной ответственности и безусловный приоритет собственных целей перед противоположно направленными целями фирмы.

Аппаратные игры основываются на первичности формальной стороны перед содержанием деятельности. Наиболее благодатна для них бюрократизированная структура, с четко прописанными должностными инструкциями, правилами и процедурами. Она предоставляет игроку уникальную возможность продвижения «по трупам»: достаточно уличить коллегу в несоблюдении ритуала—и переход на следующую ступеньку карьерной лестницы обеспечен. То, что громче всех «держи вора» кричит сам вор, руководители

обычно не вспоминают. Среди других распространенных стратегий игрока можно выделить создание укрупненного подразделения для поддержания собственной власти, узурпирование контрольных функций, перекалывание ответственности за рискованные предприятия на исполнителей (с возможностью приписать себе заслуги в случае удаи), отсеивание дееспособных заместителей (возможность замены должна быть полностью исключена). Руководителю идентифицировать игру достаточно сложно, т.к. предложения игроков всегда лежат в русле официальной политики, а их деструктивные следствия неочевидны.

Основной метод ломки аппаратных игр—открытое коллегиальное рассмотрение проблемных вопросов. Вместо того, чтобы, по плану игрока, копить недовольство положением дел в организации, а потом внезапно разразиться оргвыводами по чужому сценарию, руководитель может сорвать игру, прояснив ситуацию с самого начала. Для этого достаточно продублировать сепаратное обсуждение, поставившее вопрос, в кругу всех заинтересованных лиц, с рассмотрением встречных претензий и альтернативных оценок. Невозможность для игрока остаться в тени резко снижает эффект его деструктивной деятельности.

## Как менять.

### Стратегии изменений.

«Нет дела более трудного по замыслу, более сомнительного по успеху, более опасного при осуществлении, чем вводить новые учреждения. ... При этом врагами преобразователя будут все, кому выгоден прежний порядок, и он найдет лишь прохладных защитников во всех, кому могло бы стать хорошо при новом строе»<sup>22</sup>. Эта цитата 15-го века точно описывает проблемы и перспективы внедрения изменений на современном российском предприятии. Изменения происходят самопроизвольно, их может легко инициировать любой руководитель, часто и рядовой сотрудник, но провести нужные изменения и получить запланированный результат—как было, так и осталось сверхсложной задачей.

Как и в других областях управления, универсального алгоритма внедрения изменений не существует. Стратегия изменений выстраивается под конкретное предприятие, и только в этом качестве может быть успешно реализована. Теория подскажет условия, логику, методы внедрения, но связать их в единый комплекс в контексте меняющейся ситуации должен руководитель—иначе все разработки лягут «под сукно» многотомным бессмысленным отчетом.

Какие же **условия** необходимо создать до начала внедрения, чтобы иметь шанс довести его до конца? Их два:

1. Готовность руководителя к мобилизации *всех* ресурсов для достижения цели (это деньги, время, усилия, воля, власть—все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо).
2. Готовность персонала к восприятию *новых* идей.

По Друкеру, готовность руководства выполнять план иллюстрируется готовностью предоставить ресурсы для его выполнения. Для текущей деятельности предприятия в режиме эволюционной оптимизации и плавного следования за рынком это утверждение вполне справедливо. Для внедрения изменений аналогичным индикатором будет готовность руководителя предоставить *большие* ресурсы, чем запланировано,—«карт бланш» самому себе в комплекте с полной единоличной ответственностью. Следует ожидать ошибок сотрудников и явного саботажа, случайного и целенаправленного затягивания сроков, бесполезных затрат и неверных решений по всем направлениям изменений. Основные трудности начинаются с момента, когда разработанный план представлен совету директоров, тщательно рассмотрен и принят «на ура» абсолютным большинством заинтересованных лиц.

Если готовность руководителя полностью зависит от него самого, с персоналом дела обстоят по-другому. Как правило, у сотрудников имеются собственные идеи о путях изменений, и они далеко не революционны. Большинство всегда склонно держаться привычного, даже если ближайшая перспектива сомнительна, а длительной не прослеживается вовсе. Если эту тенденцию не переломить, изменения будут заблокированы практически не начавшись, а план пойдет в доработку по причине возникновения «непредвиденных обстоятельств»—реальных проблем, которые можно было обойти при желании. Для воздействия на умы руководителю не следует расписывать собственные планы и надежды: властному автократу это мало что даст—это *его* планы, а не сотрудников; демократу могут посочувствовать, но не поверить. Гораздо полезнее выполнить четкую «привязку к реальности»—дать людям всю информацию, обрисовать проблемы, твердо обозначить, в каком направлении фирма *не будет* развиваться ни при

<sup>22</sup> Никколо Макиавелли "Государь", "Феникс", Ростов–на–Дону, 1998 г.

каких обстоятельствах. Умело заданные ограничения позволят сотрудникам самостоятельно сделать нужные выводы, что значительно облегчит восприятие альтернатив.

В самом общем виде **логика** внедрения может быть представлена так (сх. 24):



Схема 24. Логика внедрения изменений

В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок. Каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются с выходом на оперативную коррекцию планов.

Наиболее интересны здесь ввод непопулярных изменений, контроль и график внедрения, которые мы и рассмотрим подробно.

### **Убеждение и принуждение.**

Все многообразие подходов к внедрению изменений, наработанное в мировой практике, можно, в некотором приближении, свести к четырем составляющим. Это стратегия принуждения, предусматривающая силовое решение вопроса, стратегия рационального убеждения, «перевоспитательная» стратегия формирования новых ценностей и «бартерно–переговорная» стратегия компромиссов. В применении каждой существуют свои нюансы. Силовое давление требует тщательного непрерывного контроля, приказ выполняется по–минимуму, но выполняется, если контроль надежен. Решение по убеждению реализуется максимально, но одновременно проверяется на разумность— появление у исполнителя сомнений немедленно тормозит процесс. Формирование новых ценностей требует массы времени, хотя теоретически результативно (практически, рынок меняется слишком быстро, чтобы получить результат до устаревания идей, кроме случаев «вечных» ценностей). Бартер есть сочетание убеждения и принуждения, усиливающее действенность обоих, но—за дополнительную плату (деньгами, статусом, полномочиями).

В выборе стратегий руководителя ограничивает ситуация и стиль управления. Например, ввод технологических изменений на предприятии с конфликтующими группировками невозможен через убеждение и согласование. Необходимо либо сначала решить политические проблемы, либо внедрять технологии насильственно—иначе конфликт получит подпитку, а изменения застопорятся. «Семейную» структуру сложно реформировать в принудительном порядке, поскольку это нарушает принципы и традиции организации (если быть точным, принуждение не сработает на *первом* этапе—принятии стратегий, последующие шаги должны быть поддержаны, в т.ч. силовыми методами). У автократа трудности вызовут убеждение и компромисс (договариваться можно с чужим или равным, свои «давно куплены» и «обязаны выполнять указания»), демократ не всегда способен отдать приказ и настоять на его исполнении. Тем не менее, некоторая свобода выбора у руководителя есть, и лучший способ ею распорядиться—приложить все усилия к убеждению сотрудников и достижению соглашений по ключевым вопросам, а затем внедрить нужные изменения, в том числе силой в части, где соглашения не достигнуты.

С кем и как договариваться? Прежде всего, нет необходимости завоевывать симпатии большинства: большинство ничего не решает, даже не голосует, если по сложному вопросу получено «всеобщее одобрение», значит либо вопрос не поняли, либо решение неадекватно. (Или третий вариант—изменения неостребованы, в них не верят, их не ждут и не будут проводить в жизнь). Политику в фирме делают руководители на ключевых постах, лидеры неформальных групп и «звезды»—авторитетные специалисты, не претендующие на власть. Именно они должны быть в фокусе усилий по убеждению и принуждению, в их воле управление массами, они могут поддержать или провалить изменения.

Первым шагом в убеждении должно стать четкое обозначение ситуации руководителем. Этот этап обеспечивает привязку к реальности, задает конструктивную направленность дальнейшим взаимодействиям, согласовывает позиции целевой группы (начальные расхождения должны фиксироваться и обсуждаться: если по точке старта существуют серьезные разногласия, проблемы будут и с финишем, и с «забегом»). Руководителю следует понимать, что целостная картина ситуации складывается лишь в его голове, поэтому даже очень подробный разовый доклад не обеспечит сотрудников нужной информацией—скорее всего, будут восприняты наиболее яркие факты в объеме 10–30% желаемого. Для достижения более полного результата здесь можно пойти двумя путями:

- а) сепаратным обсуждением отдельных аспектов ситуации со специалистами по областям (это обеспечит плотное согласование позиций в частностях и некоторое приближение к целому, если руководитель выйдет за рамки узкоспециальных тем);
- б) поручением одному–трем наиболее компетентным сотрудникам подготовить доклад по текущей ситуации с последующим его обсуждением. (Подробное выступление руководителя, таким образом приобретает статус ознакомительного).

Вариант «б» более продуктивен, т.к. инициирует включение персонала в проблематику, но может быть реализован лишь при наличии заинтересованных компетентных специалистов, обладающих авторитетом на предприятии.

Второй шаг—презентация целей и концепции изменений. То и другое должно быть выражено кратко, по возможности, простыми словами, представлено в письменном виде и наглядных схемах. Устный комментарий может быть усилен эмоциональной подачей: энтузиазм докладчика частично передается аудитории, если тема не слишком абстрактна. Задача этого этапа—обозначение центральных моментов, «закладка фундамента» преобразований. Как бы детально не был разработан реальный план, здесь он озвучивается в общем виде, привязанный к ситуации, но не персоналиям, к функциям, но не стимулированию. Реакция целевой группы важна, но не приоритетна: здесь нужно не

полное согласование позиций, а только адекватное понимание, что именно и с какой целью будет изменено.

Следующая серия шагов—сепаратные обсуждения стратегий преобразований с ключевыми фигурами предприятия. Здесь необходима конкретика, и лучший вариант ее обретения—разработка деталей плана уже привлеченными руководителями. Идеальное внедрение то, при котором все нужные идеи возникают в умах исполнителей и воплощаются в жизнь по их воле, а не «прихоти» высшего руководства. Механизм передачи идей сравнительно прост. Во-первых, можно умело поставить ограничения на альтернативных направлениях поиска (например, при организации дилерской сети сразу оговорить условие полного контроля над ценами и ассортиментом, что вполне может привести к мысли создания представительств, а не дилеров). Во-вторых, избирательно предоставить информацию (полную по «магистральному» пути и негативную по тупиковым ветвям). В-третьих, можно высказать ключевые идеи в качестве предположений, подлежащих проверке, и больше не возвращаться к этой теме. В большинстве случаев думающий специалист правильно воспользуется подсказкой и предложит верное решение от своего лица, что полностью соответствует целям внедрения.

Если роль исполнителя в изменениях достаточно велика и он не лишен здоровых амбиций, внедрение становится предметом торга между ним и руководителем. Ситуацию легко распознать по кругу вопросов: обсуждается не «как это делать», а потребность в ресурсах. Это явление положительно, переход к конструктивной работе, генерированию идей в заданных рамках осуществляется немедленно по достижении соглашения. Из всех видов вознаграждения исполнителя наиболее полезны расширенные полномочия, востребованные для дела (ответственность здесь прилагается «автоматически»).

Нежелание исполнителя идти к назначенной цели, несмотря на прорисовку перспектив и предложение вознаграждения, иногда можно преодолеть «делегированием ответственности». Приказ, подкрепленный личной просьбой руководителя, имеет шансы быть выполненным с высоким качеством, если по складу характера исполнитель—ответственный человек. Назначение оппонента координатором проекта способно превратить его в сподвижника, придав новый смысл его деятельности.

Наконец, последнее средство дипломатии, применяемое в запущенных случаях,—силовое давление. Для любого работника может быть составлена должностная инструкция, проработанная в мельчайших подробностях, описывающая алгоритм его действий. Выполнение инструкции жестко контролируется, по мере развития ситуации в нее вносятся изменения. Эффективность давления крайне низка (рабский труд всегда менее производителен), но и здесь существует возможность выхода на новое качество. Если достигнутый в принудительном порядке результат раз за разом приносит работнику осязаемое вознаграждение, новые технологии будут приняты уже сознательно, и производительность повысится. Необходимым условием такого развития событий является поощрение работника за реальные достижения независимо от причин, побудивших его к действию.

Отметим еще один важный фактор внедрения изменений, направляющий весь процесс. Руководитель, вводящий преобразования, выступает заказчиком проекта, наиболее заинтересованным в осуществлении лицом. Его энергия, энтузиазм и требовательность задают темп преобразований, равно как личное исполнение своей части работы служит образцом поведения. Если в процессе внедрения руководитель сам допускает отклонения от заявленных технологий, его шансы заставить сотрудников придерживаться новых правил падают в геометрической прогрессии. И наоборот, исполнение установленных процедур дает весомый козырь в управлении изменениями.

### График внедрения.

Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Непродуманное решение не есть нулевое, кредит доверия, выданный руководителю в первый раз, впоследствии девальвируется: соглашения могут быть достигнуты вновь, но энтузиазм и вера в победу—важнейшие факторы успеха—значительно ослабляются. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, «подвешенные» ради тщательной детальной разработки плана: во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно, новое вырастает из старого и сменяет его постепенно, рыночная ситуация развивается—тщательно разработанный план уже через месяц должен быть значительно скорректирован; во-вторых, в процессе разработки у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается. Т.е. затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем, именно это, с назначенной целью), проработан начальный этап и критерии замера результата.

Темп и порядок изменений выбирается руководителем в зависимости от ситуации. Мобильные предприятия, работающие на динамичном рынке, могут быть реформированы быстрее, бюрократические структуры с «вековыми» традициями меняются годами. Из специфики, присущей изменениям, здесь можно выделить два фактора:

- изменения нужно вводить порционно;
- первая порция должна быть самой непопулярной.

Преимущество частых небольших изменений перед непрерывными и глобальными подтверждается многими специалистами. Женевские консультанты по управлению приводят график зависимости результата от динамики внедрения<sup>23</sup>

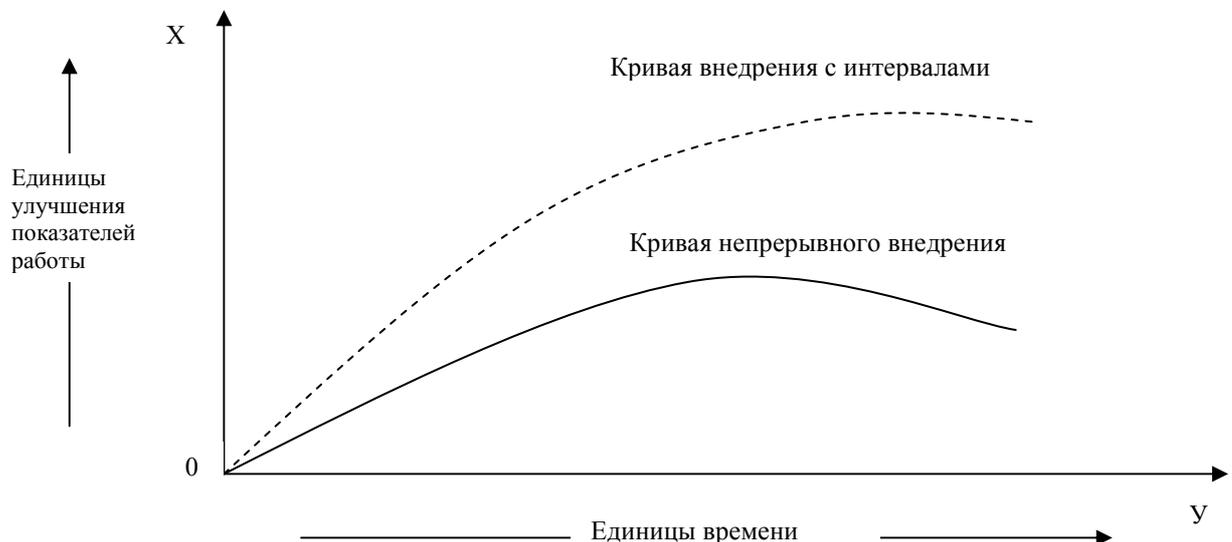


Схема 25. Сравнение эффективности непрерывного внедрения и внедрения с интервалами.

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие

<sup>23</sup> Управленческое консультирование, Под ред. М. Кубр, Интерэксперт, Москва, 1992 г.—т.1

изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

Что касается ввода непопулярных изменений, ситуация здесь такова: еще в средние века, обращаясь к итальянским правителям, Макиавелли писал, что все «безобразия» князь должен сделать сразу, дабы впоследствии подданные видели только добро, и правление его было безоблачным. Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен угробить проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение руководителей, ужесточение требований) с гарантиями неснижения зарплат и сохранения новой иерархии в будущем вызывает кратковременный (2–3 дня) шок у персонала, но действительно позволяет более плотно контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации—свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарность и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям. Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение уже не сможет стать катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителем, впоследствии необходимо выполнять.

Ситуация меняется непрерывно, решения, запланированные вчера, завтра могут потребовать серьезной коррекции. Учитывая, что большинство технологий в процессе внедрения проходят экспериментальную отработку, довольно сложно установить количественные показатели изменений, отражающие их динамику. Наиболее адекватным индикатором процесса в данных обстоятельствах будет временной график событий, опирающийся на несколько контрольных точек. Например, планируя прямые продажи, предприятие может нанять 4–х торговых агентов для продвижения товаров или услуг на одной пятой рынка. Нормы выработки устанавливаются приблизительно, выход на расчетную производительность ожидается через 6 месяцев. Но уже через половину срока, на основании полученных результатов, необходимо принять решение о найме 16–ти человек и начале их обучения. По количественным показателям оборота можно судить об эффективности применяемой технологии, однако лишь по факту найма дополнительных работников определяется, проходят ли изменения с заданной интенсивностью. (Кстати, именно в этой точке внедрение часто застопоривается: руководители ждут «окончательного» результата эксперимента, что оборачивается потерей 3–х месяцев). Отслеживаемый график событий мешает менеджерам скрыть собственную нерасторопность за формулой «все будет, но позже», дисциплинирует и задает темп.

### **Контроль.**

Поскольку «любое внедрение требует доработки»,<sup>24</sup> и доработка эта может вестись в любом направлении, организация контроля за процессом внедрения приобретает особую важность. Как мы отмечали, первое, что должно контролироваться—график событий. Эта функция может быть делегирована отделу планирования или взята на себя руководителем. Контроль за крупными мероприятиями обычно не вызывает затруднений. Однако в отличие от режима текущей деятельности, здесь недостаточно ограничиться ключевыми

<sup>24</sup> Закон Уокера из сборника "Закон Мэрфи".

моментами, а следует «опуститься» до операций и отслеживать их с возможной тщательностью. Причин этому несколько:

Во-первых, при любом качестве подготовки нельзя быть уверенным, что исполнители адекватно усвоили концепцию изменений и готовы реализовывать ее согласно плану. Характерен такой пример: в организации прямых продаж управляющий по сбыту свято придерживается территориального деления—но только до тех пор, пока не появляется агент «со своими клиентами». Искушение сразу получить результат перевешивает «абстрактные» ограничения системного подхода, и руководитель сам создает себе проблемы, решаемые завтра «большой кровью». (Этой болезнью страдает чуть ли не каждая первая организация). Второй сбой на том же участке возникает при отнесении клиентов, обратившихся в офис, на счет офисного продавца вместо агента—здесь впечатляет возможность «сэкономить», оборачивающаяся в итоге снижением производительности. Опасные решения обладают малым «инкубационным» периодом, и могут быть нейтрализованы только своевременной отменой, для чего и необходим пооперационный контроль.

Во-вторых, большинство договоренностей являют собой компромисс между тем, что желательно делать по плану, и тем, что готов реализовать исполнитель (который часто стремится выйти за ограничения уже в процессе работы). Стопроцентного совпадения не бывает, незначительное расхождение плана и факта следует отнести на издержки внедрения, но серьезный уход в сторону должен быть немедленно скомпенсирован. Здесь важно тщательно взвесить, что хуже для предприятия: ограничить свободу исполнителя и, возможно, тем самым превратить его из союзника в оппонента, или потерять в технологиях, реальной прибыли и перспективе.

В-третьих, не все запланированные изменения безусловно полезны. В процессе внедрения могут быть выявлены ошибки разработчика, где-то внесет коррекцию ситуация, иногда обнаружатся лучшие решения. С другой стороны, изменения могут намеренно саботироваться персоналом. Своевременное выяснение причин сбоев сохранит организации темп, обеспечит маневренность.

В-четвертых, любой кризис вызывает возврат сотрудников к старым технологиям и поведенческим образцам. Прежний черт кажется лучше нового, поскольку ближе знаком. Этот феномен настолько устойчив, что иногда приходится делать до десяти попыток, чтобы искоренить неэффективные приемы, вошедшие в привычку (параллельно с АСУ существуют тетрадошки менеджеров, ассортимент уходит дилерам—конкурентам—есть множество объяснений, почему «именно сейчас» нужно было применить старый алгоритм). В конце концов определенный откат неизбежен, но от тщательности и своевременности контроля зависит, произойдет он после реализации основных идей и достижения пикового результата, или на начальном этапе внедрения, застопорив все развитие.

Контроль процесса изменений, очевидно, не может быть распределен. В данном случае речь идет о новых идеях и технологиях, для которых не существует отработанных алгоритмов. «Особо уполномоченным» специальным контролером здесь может стать либо руководитель, либо специалист по изменениям, планировавший процесс,—т.е. человек, имеющий целостное представление о результате, способный определить допустимость отклонений. Роль руководителя в любом случае приоритетна, т.к. именно он обеспечивает связь измерительной составляющей контроля с силовой корректирующей. По достижении твердого результата позиция специального контролера упраздняется.

## Практика внедрения.

### Проектная технология.

Сразу уточним, что речь не идет о классическом варианте, при котором участники проекта выполняют его параллельно с основными обязанностями. Хотя переводные учебники рекламируют преимущества данного подхода, попытки совместить несколько дел на российских предприятиях неизменно заканчиваются неудачей. Проект «по–совместительству» вязнет не столько от недостатка времени на основную и побочную деятельность, сколько из–за нечеткого распределения властных полномочий. В самом деле, руководитель среднего звена, назначенный ответственным за проект, приобретает двойственный статус: с одной стороны, сохраняется принятый баланс власти и определенное равенство коллег; с другой,—координация проекта предусматривает некоторый приоритет руководителя, на первых порах эфемерный. Отсюда ведут два магистральных пути: либо руководитель предпочитает «не высовываться», и все его предложения поддерживают сложившийся баланс сил (т.е. что–то кардинально новое, выходящее за рамки привычных отношений и традиций, попросту невозможно), либо он хочет сделать дело и вступает в конфликт с коллегами, которые нейтрализуют его растущее влияние противодействием на основном поле деятельности. Например, на одном предприятии работа руководителя сбыта, назначенного ответственным за проект, была подвергнута жесткой ревизии, поскольку он имел неосторожность затронуть интересы финансово–экономической службы; почти на месяц проект был практически остановлен.

Проектная технология в нашем понимании подразумевает развитие нового для предприятия дела силами выделенных из структуры или привлеченных со стороны людей, чьи обязанности ограничены лишь данным проектом, а полномочия четко определены.

С точки зрения внедрения изменений, проектная технология (как и любой рассматриваемый здесь метод) направлена на реформирование части предприятия. Все сразу изменить невозможно, какие бы ресурсы не задействовал руководитель, однако локальные последовательные изменения в русле единой концепции вполне могут принести ожидаемые плоды. В данном случае речь идет о новых для предприятия областях деятельности, где одновременно достигается коммерческая выгода и создается образец взаимодействий, частично свободных от стереотипов родительской структуры.

Работа по проекту начинается с бизнес–плана, который разрабатывает маркетинговая или сбытовая служба. На данном этапе могут быть внедрены маркетинговые технологии исследований. Независимо от предыдущей практики, для проекта (руководитель может придать ему любой уровень значимости) выполняются качественные исследования, которые предприятие желало бы иметь по всем видам деятельности. Поскольку работа носит разовый характер, здесь возможно привлечение квалифицированного специалиста на временной основе—кроме прикладных исследований, реализуется еще задача обучения. Внедрить эту часть достаточно просто, т.к. она касается отдельного подразделения, не имеющего резона и возможности сопротивляться.

На основе полученной информации составляется план мероприятий и финансовый план. Этот этап затрагивает сферу деятельности нескольких служб: отдел кадров должен нанять нужных специалистов, финансово–экономическая служба—утвердить порядок финансирования, АСУ—решить вопрос автоматизации информационного обмена (хранения информации, бухучета, и т.д.). Но серьезных изменений здесь не происходит: финансовое и кадровое подразделения работают в поле привычных технологий, АСУ, как правило, ограничивается предварительными компромиссными разработками. План утверждается с мыслью о коррекции «явочным порядком».

Далее в проект надо вдохнуть жизнь—единственный шанс на успешную реализацию заключается в выборе руководителя. Не стоит недооценивать этот момент: никто другой

не в состоянии преодолеть сопротивление структуры, застывшей в привычном равновесии. Никто не способен (точнее, не мотивирован) «дожать» программистов до нужного уровня программ, заставить финансовую службу соблюдать график платежей, а кадры—брать не всех, кто назвал себя специалистом. Единственный заказчик проекта—его руководитель, для владельца предприятия проект—мелкий эпизод.

Но не следует и переоценивать выбор: «кадры решают все» лишь в определенных границах. «Удельный вес» руководителя проекта (энергия \* амбиции \* авторитет) должен быть больше «удельного веса» оппозиционной группы, к которой следует отнести чуть ли не всех руководителей смежных подразделений, но и при этом условии ему требуется всемерная поддержка высшего руководства. (Возможно, руководителей следует выбирать по признакам олигархов: значительный независимый капитал /авторитет/ и возможность в любой момент позвонить президенту).

После передачи руководителю всех данных исследований, включая «исходники», к нему применяется комплекс воздействия, состоящий из уточнения ситуации, прорисовки целей проекта, убеждения, торга и принуждения. Если стороны расстанутся с сознанием выполненного долга, можно рассчитывать, что около 30% информации усвоено адекватно.

Основная работа по изменениям начинается в процессе реализации проекта. На этом этапе внедряется план, утвержденный всеми заинтересованными руководителями, и нет ни одного человека, который не желал бы его скорректировать. Программисты вдруг в новом свете видят свои программы, экономисты находят пропущенные нули в расчетах, кадровик не может свести высокие требования к кандидатам с низкой зарплатой, а руководитель проекта решает, что идея хороша в общем и целом, но детали требуют кардинального пересмотра. В этот момент основная нагрузка ложится на высшего руководителя. Он должен совмещать массу ролей, от пропагандиста, эксперта и консультанта, до «цербера» и почти палача. Активное противодействие длится дня два, после чего достигается компромисс между старыми и новыми технологиями, новый временный баланс власти, и одна из целей проекта—позитивные изменения—реализуется в половину от запланированного объема.

Поскольку мы придали большое значение графику внедрения, вспомним теперь о нем. С коммерческой точки зрения, успех проекта измеряется прибылью, но понятие об успехе *изменений* дает график событий. Поскольку две цели расходятся, на этапе получения первого результата происходит сбой в «количество против качества»—проект сворачивает на рельсы быстрой прибыли в ущерб системной технологии, в пользу случайных методов «урвать и бежать». Руководитель проекта стремится продемонстрировать результат, и те 30% понимания, достигнутые в обсуждении, временно блокируются предвкушением успеха. Задача преобразователя здесь—удержать проект от ухода «в разнос», а его руководителя—от поспешных решений. Трудностей ожидается в половину меньше, чем в предыдущем случае, в оптимистическом варианте можно даже добавить положительных изменений к накопленному «капиталу».

Наконец, последним значимым элементом внедрения будет встраивание проекта в общую структуру предприятия. К этому времени определена его эффективность, а новые технологии отработаны на практике. Существует два возможных решения: либо проект выводится из «тепличных» условий приоритетного финансирования, и от позитивных подвижек остается АСУ и способы продвижения продукции; либо, если результат вполне удовлетворителен, технологии распространяются на следующий фрагмент структуры, для которого выполняются исследования, составляется бизнес-план и реализуется по накатанной схеме.

Эффективность проектной технологии, вероятно, максимальна, по сравнению с остальными способами внедрения. Поскольку изменения касаются нового направления и проводятся постепенно, они могут быть реализованы и в проблемной организации, если

удастся обеспечить проекту автономность. Основная трудность заключается в выборе руководителя проекта—как правило, людей, способных возглавить бизнес, на фирме немного. Сторонний кандидат в данном случае малопригоден, поскольку не обладает необходимым авторитетом. Недостатком метода является его низкая защищенность: если выбор ответственного оказался неверен, ломается весь проект, и его вряд ли можно будет повторить.

### **Реформирование отдельного участка.**

В данном варианте преобразованию подвергается часть действующего бизнеса. Как правило, это одно из сбытовых направлений, для которого меняется рынок—открываются дополнительные возможности либо намечается застой. Метод подразумевает использование имеющегося персонала, хотя руководитель может быть заменен, если категорически не приемлет новых идей или «не тянет» в принципе.

Первый этап включает исследование целевого сегмента рынка, проводимое силами предприятия. Здесь полезно сразу привлечь сотрудников реформируемого подразделения к сбору информации, они могут работать под руководством маркетолога или внешнего консультанта. Задача отработки технологий не ставится—для других направлений данные будут получены другими людьми, но участие сбытовиков в исследовании, с одной стороны, подчеркивает неизбежность преобразований (ломка привычной практики, поиск альтернатив), и с другой—облегчает принятие верных идей (лично добытая информация усваивается адекватно).

Бюджет и план мероприятий могут быть продуктом коллективного творчества подразделения или проектом руководителя, все зависит от стиля лидерства и власти, сложившегося здесь. Демократ добьется согласования позиций задействованных сотрудников, автократ «продавит» свой вариант. Внутренний климат подразделения, конечно, важен, но главные изменения, пригодные для мультиплицирования, произойдут в отношениях между службами: прорыв идет в технологиях АСУ, принципах финансирования и учета, рыночных стратегиях. В отличие от предыдущего варианта, пик сопротивления приходится на утверждение планов. Здесь они грозят немедленным осуществлением, поэтому говорить об их легком принятии не приходится. Наоборот, каждый пункт подвергается критике, вносятся альтернативные предложения, поднимается вопрос доработки или кардинального пересмотра основных положений. Руководителю фирмы больше подходит роль арбитра: процесс имеет источник движения, построенный на противоборстве интересов, из всесторонней активной проработки возможностей легко извлечь пользу выбором.

Принятие планов означает установление нового равновесия. Локальная коррекция неизбежна (технологии взаимодействия еще нужно отрабатывать), но возврат к старому маловероятен—слишком дорого обошлось согласование, чтобы так просто сдать позиции или отклониться от выбранной линии. Контратаки со стороны заинтересованных служб возможны в случае недостижения запланированных результатов, но и здесь легко переводятся в конструктивное русло—неэффективные рыночные подходы действительно следует пересматривать. Путевку в жизнь на данном этапе получают до 40% новых технологий (часть запланированных изменений теряется в компромиссах, принятых для утверждения планов). Специального встраивания в структуру не производится—реформа отдельного участка изначально проходит в структурных рамках, а изменения имеют статус постоянных.

Преимущества метода перед проектным состоят в свободном выборе руководителя подразделения (ему не нужны политический вес и влияние) и автоматическом встраивании проекта в структуру. Неудачная попытка внедрения может быть повторена с точки согласования планов, т.к. действующий бизнес имеет запас устойчивости. Главным

ограничением является зависимость результата от сложившихся традиций и стереотипов—старый персонал не способен взглянуть на ситуацию совершенно по-новому, а значит,—предложить или принять к исполнению революционные решения.

Кроме сбытовой структуры, с той же целью оптимизации рыночных технологий и внутрифирменных взаимодействий на предприятии может быть реформирована маркетинговая служба (внедрена, если отсутствовала, или перепланирована, если раньше занималась только рекламой и отчетностью). Реформа маркетинговой службы затрагивает управленческие взаимодействия всей фирмы, их информационный аспект. Таким способом можно получить частичную оптимизацию сбытовых технологий (зависит от квалификации и настойчивости маркетолога—хватит ли умения и усилий, чтобы преодолеть инерцию сбытовых служб), привязку к реальности во внутрифирменном учете, постановку задач для АСУ и новые принципы разработки стратегий. Задачи реализуются в комплексе, поэтому деятельность маркетолога встречает громадное сопротивление сразу по многим направлениям. Здесь предприятие уже не может использовать прежнего руководителя (обычно он переводится в сбыт или подразделение взаимозачетов), необходим подбор опытного специалиста, уже знакомого с такими проблемами.

Работа начинается с организационной диагностики и рыночных исследований (относительно спокойный этап), по результатам которых маркетолог представляет проект. Первым параграфом в нем идет описание ситуации, и с этого момента до согласования и утверждения всех планов специалисту потребуется максимальное участие руководителя (в роли арбитра) чтобы внедрить хоть половину новшеств, направленных на повышение эффективности предприятия.

Постановка маркетинговой службы является чем-то средним между проектом и реформированием участка и имеет средние характеристики: ее успех определяется выбором руководителя, пик сопротивления приходится на этап согласования планов, а проект разрабатывается вновь нанятым маркетологом с участием прежнего персонала. Основным преимуществом метода выступает его управленческая направленность, ориентация на системные изменения, не поддерживаемые обычным проектом или реформой структуры сбыта.

### **Ввод параллельной структуры.**

С точки зрения голей теории, этот подход не вполне согласуется со здравым смыслом. Ввод структуры, назначенной скомпенсировать недостатки уже существующей, не меняя ее, сродни приобретению протеза вместо лечения больной конечности. Однако встречаются обстоятельства, при которых внедрение изменений невозможно прямой реформой или проектом, а значит, нужны специальные методы достижения результата. Ввод параллельной структуры применяется в двух основных случаях:

- когда подразделение должно быть реформировано, а его руководитель жестко противодействует этому, причем не может быть сразу смещен (например, проворовался, замкнул на себя все связи, и его увольнение повлечет за собой потерю рынка);
- когда совладельцы фирмы не могут договориться о ближайшей стратегии развития дела.

Первый вариант менее проблематичен. Структура строится по проектному способу с минимальным дублированием рыночных технологий. (Например, параллельно пассивному сбытовому отделу вводится подразделение прямых продаж, решающее собственные задачи). Проекту предшествуют те же исследования и бизнес-план, а главные затруднения начинаются на этапе реализации. Здесь опасность еще возрастает:

Во-первых, руководители параллельных служб являются конкурентами и полностью это понимают. Наивно было бы полагать, что они не просчитывают ситуацию и заблуждаются насчет перспективы—остаться должен кто-то один.

Во-вторых, технологии все же смыкаются, и происходит это на узком участке расчета заработных плат (в нашем примере—вопрос отнесения покупателя на счет продавца или агента).

Такие обстоятельства неизбежно рожают жесткую внутреннюю конкуренцию, ведущую к снижению производительности всего предприятия, поэтому должны быть предусмотрены. Руководителю фирмы необходимо взять дело под личный контроль на период становления взаимодействий новой структуры со смежными службами и получения первого результата ее деятельности. Если параметры результата близки к расчетным, этот момент максимально удобен для ликвидации двоевластия и слияния параллельных структур. Дальнейшее встраивание идет по проектному способу с его недостатками и достоинствами.

Вариант разногласия совладельцев имеет свою специфику. Здесь речь идет о существенных средствах, отвлекаемых на масштабный эксперимент. Поскольку вторая структура есть альтернатива развалу организации, порядок ее построения определяется амбициями партнеров. Проектная технология малоприменима: т.к. партнеры не договорились ранее, очевидно, они не смогли или не захотели собрать информацию, и вряд ли будут проводить исследования; бизнес-план также основывается на неполных данных. В этих условиях реально принять лишь ряд компромиссных страховочных мер, на которых желательно настоять партнеру, лоббирующему прежние методы:

- Работников новой структуры нанимать только со стороны. Это уберезет предприятие от раскола между двумя руководителями.
- Сразу договориться о раздельном учете—обособить проект, чтобы иметь возможность замера результата.
- Определить процедуры взаимодействий с общими службами предприятия. Подразделения не должны получать конфликтующие приказы.
- Принять алгоритм распределения дефицитных ресурсов (финансовых, сырья, транспорта, и т.д.).
- Оговорить сроки эксперимента и порядок его прекращения при недостижении результата.

Полезные изменения планируются как раз на этапе переговоров, поскольку возможность влияния на стратегию и тактику партнера в процессе реализации проекта весьма ограничены. Если полномочия четко распределены, цели согласованы, а результат измеряется, проект еще может оказаться удачным, даже если исходные предпосылки оказались неверными—фирма приобретает опыт партнерских взаимодействий, испытывает модель холдинговой организации, успешные решения распространяются на основные направления деятельности.

### **Обучение и консультирование.**

Для внедрения изменений предприятие не ограничено лишь собственными умениями. Современный рынок предоставляет возможность получения интенсивной профессиональной помощи на временной основе, оказываемой высококвалифицированными специалистами—речь идет о внутрифирменном обучении и консультировании. (Обучение на курсах и «общетеоретических» семинарах мы не рассматриваем—отсюда до внедрения изменений примерно такое же расстояние, как от школьной парты).

Корпоративные семинары могут работать на командообразование и выработку эффективных групповых методов взаимодействий. (Например, инновационный подход В.С. Дудченко, предусматривающий совместное нахождение решений персоналом «в условиях глубокого погружения в материал вне реальной ситуации»<sup>25</sup>). Обучение идет несколько дней в отрыве от предприятия и отличается высокой интенсивностью. Для достижения результата в семинаре необходимо участвовать руководителю, иначе возникает проблема, описанная консультантом Ю.Д. Красовским—выработав управленческие навыки, группа вздыхает, что в реальной жизни их применить не удастся<sup>26</sup>.

Другой подход заключается в выборе тем, интересующих предприятие, и проведении корпоративного семинара, рассматривающего конкретные технологические и управленческие решения в данной области. Участники получают согласованное представление о практической эффективности тех или иных методов, условиях их применения и побочных эффектах. Вырабатывается платформа для собственных преобразований. Обучение длится день—два, также в отрыве от предприятия (но не реальной ситуации), и требует обязательного участия руководителя—в противном случае, намеченные реформы останутся в ранге «благих намерений».

Для среднего и младшего персонала используются различные тренинги (переговорной практики, навыков продаж, распределения времени, маркетинговых исследований, и множество других). Как правило, они эффективны для отработки каких—либо технологий, но не для выработки решения. В программу внедрения изменений они могут быть включены на завершающем этапе, когда главные трудности преодолены, и наступила стадия адаптации. Стремление некоторых руководителей начать изменения с тренингов абсолютно неадекватно—отделка до капитального ремонта лишь увеличивает затраты, но не спасает сооружение.

Консультирование по изменениям может быть чрезвычайно полезным для фирмы, если правильно применяется. Этот метод единственный, при котором руководитель находит соратника по реформам, способного оценить ситуацию со стороны. Процессный консультант предоставляет свой опыт и знания для осуществления изменений самим предприятием (выступает преподавателем и пропагандистом), консультант по ресурсам берет на себя часть работы руководителя, координируя весь процесс. Непредвзятая позиция консультанта дает предприятию преимущества в диагностике, нахождении компромиссов на стыке интересов различных групп, возможность обсуждения личных тем на всех уровнях иерархии (согласование сценарных целей), а также полный контроль изменений.

Успех применения консультирования определяется тремя факторами:

- Готовностью руководителя взять на себя всю ответственность по проекту и большую долю работ. (Нельзя нанять специалиста, который все сделает сам).
- Участием консультанта как во внедрении, так и в разработке изменений. (Нельзя поручать специалисту лишь исполнение проекта).
- Выбором нужного консультанта. (Преимущество имеет опыт внедрения, «чистые» разработчики и преподаватели неэффективны в реформах).

Ограничения методу ставят высокая стоимость профессиональных услуг и трудность реального выбора специалиста.

---

<sup>25</sup> В.С.Дудченко «Основы инновационной методологии», На Воробьевых, Москва, 1996 г.

<sup>26</sup> Ю.Д.Красовский "Управление поведением в фирме", Инфра–М, Москва,1997 г.

**Другие подходы к внедрению.**

Ради полноты изложения материала остановимся еще на двух методах изменений, зарекомендовавших себя двояко: с одной стороны, они применяются повсеместно, с другой,—с крайне низкой результативностью. Речь идет о создании комитетов и комиссий для разработки и проведения реформ, и законотворчестве как главном двигателе изменений.

У кого-то из классиков описан надежный рецепт сохранения спокойствия правительств: если амбициозные реформаторы «пробивают» полезный народу, но не выгодный власти проект, надо создать комитет по его изучению и комиссию по реализации—пара лет передышки остудит горячие головы. Этот метод работает и в России, предприятия, где внедрением управляют комиссии, реформируются годами, причем самым причудливым образом. Если собрать по крупицам отдельные проблески достижений, полученных комиссиями, можно наметить граничные условия, в которых прогресс все-таки возможен, хотя и без особых гарантий. Эти условия таковы:

- в комиссию входит максимум три человека;
- их обязанности четко распределены;
- для любого решения устанавливаются максимальные сроки;
- на реформаторскую деятельность отводится специальное время.

Успеху проекта может способствовать и некоторое единомыслие членов комиссии, но лучше все же поручить дело, с которым может справиться один человек, именно одному человеку.

Что касается законотворчества, написание инструкций, циркуляров и положений близко многим российским чиновникам, а также разного рода консультантам, от наших до зарубежных,—так что это искусство вряд ли когда-нибудь отомрет. Подготовить бумажку гораздо проще, чем убедить людей сделать дело, и ответственность, вроде бы, перекладывается на других. Законы, безусловно, нужны, однако их роль на 90% состоит в закреплении достигнутых соглашений, и лишь на 10%—в ультимативном принуждении. Заставить этот метод самостоятельно работать на внедрение невозможно (разве что карательными мерами и последовательной заменой организаторов на исполнителей). Руководителям, предпочитающим такой подход, можно порекомендовать разнообразить его убеждением и бартерными соглашениями—почти наверняка производительность повысится.

## **Заключение.**

Для прикладных технологий изменений, рассмотренных в нашей книге, довольно трудно составить общее резюме. Наверное, было бы преждевременным в подражание многим учебникам завершать ее мажорным аккордом: «прочитав данную книгу, мы научились внедрять изменения на собственном предприятии наиболее эффективным образом». В сущности, такая задача и не ставилась. Руководителю–практику прекрасно известно, сколько подводных камней таит даже знакомый фарватер—мы попытались составить рабочую карту лишь небольшого участка. Закончим работу только одной рекомендацией реформатору, пригодной, возможно, для большинства случаев жизни:

*Нет универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений—все определяется ситуацией конкретного предприятия в конкретный период времени. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, но не копируя его слепо,—вот главная задача руководителя.*

В.А. Гончарук  
[itbcons@cityline.ru](mailto:itbcons@cityline.ru)  
1999 г.