



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ГУМАНИТАРНЫХ
НАУК

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Под редакцией С.П. Мясоедова,
А.Л. Гапоненко, С.В. Раевского*



| Издательский дом ДЕЛО |
Москва | 2025

УДК 65.050
ББК 33.02
О75

Данное учебное пособие подготовлено в рамках Государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации «Научно-методическое и организационно-техническое обеспечение деятельности регионального центра по включению в образовательные программы высшего образования модуля „Основы российской государственности“» в соответствии с соглашением Государственного академического университета гуманитарных наук и Минобрнауки России № 075-03-2024-016/3 от 23 мая 2024 года

Рецензенты:

Ахметшина А.Р., д-р экон. наук, профессор, директор Института управления, экономики и финансов Казанского федерального университета

Мальшева Л.А., д-р экон. наук, профессор, директор бизнес-школы Уральского федерального университета

Марголин А.М., д-р экон. наук, профессор, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Основы менеджмента: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Л.Г. Борисова, А.Л. Гапоненко, А.Г. Дмитриев, Е.А. Ключков, М.А. Коргова, Ю.Н. Лапыгин, П.Ю. Макаров, С.П. Мясоедов, А.В. Полосин, С.В. Раевский, М.В. Савельева, С.С. Серебренников, С.Д. Фурта, Е.С. Яхонтова; под ред. С.П. Мясоедова, А.Л. Гапоненко, С.В. Раевского. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 416 с., илл. — ISBN 978-5-85006-669-7

Учебное пособие подготовлено коллективом преподавателей и экспертов Государственного академического университета гуманитарных наук и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Для данного пособия характерны ценностный подход и проблемное изложение учебного материала.

Пособие предназначено для студентов и преподавателей вузовских программ по направлению «Менеджмент». В учебном пособии уточнены и исправлены трактовки ряда категорий и положений теории менеджмента на основе и с учетом ценностной системы и особенностей российской деловой культуры и русской модели управления.

ISBN 978-5-85006-669-7

УДК 65.050
ББК 33.02

© Государственный академический университет гуманитарных наук, 2025

© Оформление. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Издательский дом «Дело», 2025

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Введение в менеджмент.	12
Глава 2. Наука управления и ее генезис.	38
Глава 3. Современные тенденции развития менеджмента	60
Глава 4. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента	76
Глава 5. Организация и координация.	93
Глава 6. Сущность контроля в менеджменте.	111
Глава 7. Мотивация и стимулирование	126
Глава 8. Анализ и принятие управленческих решений.	146
Глава 9. Стратегический менеджмент	158
Глава 10. Управление проектами.	176
Глава 11. Инновационный менеджмент	194
Глава 12. Управление персоналом.	220
Глава 13. Обучение и развитие персонала.	236
Глава 14. Лидерство	256
Глава 15. Коммуникации.	280
Глава 16. Корпоративная культура	300
Глава 17. Информационные технологии в менеджменте	321
Глава 18. Особенности менеджмента в разных отраслях	343
Глава 19. Аутсорсинг и экосистемы.	359
Глава 20. Кросс-культурный менеджмент и особенности русской модели управления	376
Вместо заключения	409
Список литературы	410

Авторский коллектив:

Предисловие — *А.В. Полосин*; глава 1 — *С.П. Мясоедов*; глава 2 — *С.П. Мясоедов*; глава 3 — *А.Л. Гапоненко*; глава 4 — *С.В. Раевский*, глава 5 — *М.В. Савельева*; глава 6 — *М.В. Савельева*; глава 7 — *Е.С. Яхонтова*; глава 8 — *Ю.Н. Лапыгин*; глава 9 — *М.В. Савельева*; глава 10 — *А.Г. Дмитриев*; глава 11 — *П.Ю. Макаров*; глава 12 — *М.А. Коргова*; глава 13 — *Е.С. Яхонтова*; глава 14 — *Е.С. Яхонтова*; глава 15 — *Л.Г. Борисова*; глава 16 — *Е.А. Клочков*; глава 17 — *С.Д. Фурта*; глава 18 — *С.С. Серебрянников*; глава 19 — *Ю.Н. Лапыгин*; глава 20 — *С.П. Мясоедов*; вместо заключения — *С.П. Мясоедов*.

Предисловие

Для тех, кто никогда не читает предисловий и введений

Менеджмент — это в первую, вторую, третью и... в любую очередь управление людьми, а уже затем операциями в организациях. Управление — это то, что случилось с человеком с момента обретения сознания, то, что сформировалось одновременно с началом использования мышления и языка. Управление — это то, что позволяет человеку и человечеству обеспечивать выживание и развитие в постоянно меняющихся условиях существования. Давайте относиться к этому именно так и не будем тратить сейчас время для обоснования данного положения. Может быть, только немного разберемся в том, как происходила эволюция в управлении, в том процессе, в котором прошло управление, эволюционируя и создавая все более сложные формы для соответствия усложняющемуся человеческому обществу и все более сложным продуктам, которые люди создают своим трудом.

Управление имеет древнюю историю. С формированием отношений внутри рода или племени возникли и определенный порядок управления, структура и распределение функций. По мере развития общества и возникновения новых видов угроз трансформировалась и управленческая модель. Для обеспечения собирательства и охоты в условиях разреженной расселенности достаточными структурами, процессами и функциями являлись модели родоплеменных отношений. Для организации более глубокой переработки и обмена товарами возникли модели полисов. Для оптимизации издержек и контроля за цепочками сформировались царства. Для обеспечения условий защиты в уплотняющемся мире — империи.

Возникли и постепенно и последовательно выделялись в отдельные группы восемь типов управленческих ресурсов (властей): сила, имущество, бюрократия, вера, знание, коммуникация, технологии, деньги. Складывались в зависимости от множества факторов (которые часто называют культурой) уникальные соотношения и комбинации ресурсов, составляющие модели управления. И если на заре развития человечества с некоторой натяжкой можно говорить о глубоком их сходстве (в том числе моделей менеджмента или делового управления и управления в различных культурах), то по мере усложнения уникальность каждой проявляется все больше и составляет основания для утверждения о том, что каждая устойчивая общественная система обладает своей управленческой моделью.

Во многом управленческие модели, созданные человечеством, сходны. Это позволило исследователям XIX–XX веков создать несколько управленческих идеологий, базирующихся на представлениях Ч. Дарвина о развитии, отборе, конкуренции, правах, нормах... К сожалению, вынуждены констатировать, что идеи линейного развития и индивидуализма, заложенные XIX веком, оказались недостаточны для описания реальности. В том числе эволюционная теория выделила в качестве основного фактора, обеспечивающего выживание и развитие, наличие возможности создания высоко кооперированных систем, а не способность создавать собственное внутреннее изменение (мутацию приспособления).

Сейчас в науке об управлении складывается понимание того, что:

- 1) развитие является обязательным фактором обеспечения выживания любой общности. И это означает, что умение ставить цели составляет необходимое основание для управленческой деятельности;
- 2) управление — это только и только создание и поддержание правил и алгоритмов деятельности людей во взаимодействии с друг другом. Иначе говоря, искусство влияния на людей. И это очень богатая и многокомпонентная тематика. Что же касается управления операциями или процессами, то это необходимая систематизация

- и инструментальная поддержка правил и алгоритмов деятельности людей;
- 3) основой правильной управленческой модели является уникальная культура, базирующаяся на комбинации управленческих ресурсов, используемых при создании продуктов конкретной общности (семья, организация, государство). Создание нужного баланса ресурсов позволяет повышать эффективность;
 - 4) управленческая модель любой общности является эффективной в той степени, в которой она соответствует управленческим моделям окружения (ценности культуры в целом и деловой культуры, в частности контрагент-ты, корпоративная включенность, государственная общность);
 - 5) люди, составляющие основу любой организации, исполняющие рабочие функции, не могут полностью менять стереотипы культуры, носителями которой они являются. Это означает, что при выборе продукта и системы общности в среде бизнеса управленец должен в первую очередь понимать возможности людей, обеспечивающих производство. Уровню сложности решения любой задачи должен соответствовать уровень сложности управленческих технологий. Это означает, что и постоянно усложняющийся мир требует все большего совершенства управленцев любого уровня и все более совершенных и сложных управленческих технологий.

Каждая технологическая революция вносила существенные изменения в отношении моделей организации производства и требований к управлению. Не является исключением и происходящее в наше время изменение технологий и видов используемых ресурсов. Как и в предыдущие технологические периоды, мы находимся в зоне высокой степени неопределенности. Сейчас пересматриваются, казалось бы, самые базовые принципы и модели. Подвергаются сомнению, казалось бы, незыблемые истины. Происходят события, кардинально меняющие не только рынки и продуктовые группы, но и сам способ организации жизни людей.

Управление по поручению в системах, стремящихся к развитию (а значит, выживанию), становится архаикой и пережитком, сколь бы пафосно это ни звучало. Даже в военных операциях и организации работы силовых ведомств главным методом становится если не управление по ценностям, то по крайней мере управление по целям. Сегодня важно, чтобы сотрудники организации были вовлечены в управленческий процесс, чтобы они разделяли общие ценности, проявляли творческую активность и действовали осознанно.

Чтобы построить высокопроизводительную организацию, необходимо применять современные методы менеджмента XX столетия. Среди этих методов — управление по ценностям и смыслам, методы гибкого управления проектами, использование современных технологий эффективных коммуникаций, формирование команд и многое другое. Этот менеджмент сильно отличается от того, каким он был в прошлом. Именно современному менеджменту и посвящен настоящий учебник.

Учебник написан преимущественно для российских читателей и посвящен описанию не только современных аспектов менеджмента, но и российской управленческой специфике. Нашей стране больше тысячи лет. На протяжении всего этого времени поколения наших предков создали уникальную цивилизацию, общество грандиозных свершений. Мы — наследники и продолжатели великой культуры самоотверженного подвижничества, искреннего служения своему народу, продолжатели традиций знаменитых первооткрывателей и талантливых организаторов собственного дела, таких как Н. Демидов, С. Морозов, П. Третьяков, С. Мамонтов в дореволюционной России. Эти предприниматели не только способствовали развитию экономики России, но и внесли значительный вклад в культуру, искусство и общественную жизнь страны. Интересно то, что именно на предприятиях С. Морозова в дореволюционное время внедрялась концепция wellbeing, которая сейчас распространяется как модное веяние в разных странах.

Развитию современных методов управления большое внимание уделяли выдающиеся организаторы производства со-

ветского времени, такие как С. П. Королев, И. В. Курчатов, А. Н. Туполев, И. Ф. Тевосян (директор Магнитогорского металлургического комбината), Н. И. Травин (директор ГАЗа), многие руководители советских промышленных предприятий во время Великой Отечественной войны. Россия и сегодня демонстрирует истинные прорывы в управлении современными предприятиями благодаря грамотным действиям талантливых топ-менеджеров современности, таких как Г. О. Греф, А. Е. Лихачев, И. И. Сечин, Е. В. Касперский, П. В. Дуров, А. А. Кривенко и многие другие.

В разные исторические периоды и в разных культурных контекстах понимание роли лидера, управленца отличаются. Понимание руководителем культурной парадигмы, в рамках которой он управляет деятельностью организации, — залог успеха существования любой организации. В том случае, если цели, смыслы и принципы организации не в полной мере соответствуют интересам общества, не вписываются в национальную культурную парадигму, такую организацию ждут провал и неудача. И наоборот, если организация культивирует модель управления, согласующуюся с культурными основами общества, то ее, очевидно, ждет успех.

Применительно к управленческой деятельности необходимо ответить на вопрос, что нужно знать о нашем обществе, для того чтобы стать успешным руководителем, каковы основные элементы российской культуры, определяющей русскую модель управления, и управленческой культуры организаций, действующих на территории современной России.

1

Культурная традиция России опирается на общность внутри коллективов и на нахождение в первую очередь сходств. Во многом данный культурный аспект базируется на основных традиционных ценностях различных религий — православия, ислама, буддизма и др. С ценностями **согласия** и **сотрудничества** связана характерная черта россиян, выражающаяся в готовности принятия иных культур, имеющих отличные жизненные установки и ценности, а также уважении и терпении к иному поведению, традициям и привыч-

кам. Эта черта позволяет выстраивать многонациональные коллективы и отдельные команды, в которых взаимообогащение представителей разных культур гарантирует высокую эффективность командной работы и высокий уровень креативности.

2

Еще один элемент культурного основания России — это человек, Человек с большой буквы, рассматриваемый как единственный источник созидания и развития. В культуре России такой подход к пониманию мира тоже является традиционным. Например, образы русских героев — это образы ищущих и созидающих людей, стремящихся к созданию блага, которое будет служить добром после и для других. **Созидательность** и **развитие** поддерживают такую характерную черту, как служение, часто критикуемую в противовес стремлению к жизни в свое удовольствие и для личного блага. При этом установка на созидание служит интересам самого человека больше, чем установка на потребительство. Человекоцентричность менеджмента в связи с этим становится все более актуальным трендом развития управленческой практики в современной России.

3

Еще одна базовая особенность культуры России — понятие пространства. Родина в этом контексте воспринимается как место, где мы выросли и где знаком каждый камешек и каждое деревце. Родина воспринимается как пространство, связанное с нашими предками, она воспринимается как что-то родное. Родными становятся и дом бабушки в деревне, и школа, и завод, на котором проработал, и контора, в которой «случилось много разного», и фирма, которая выросла и состоялась на твоих глазах, все города, в которых довелось пожить, и все встречи с разными людьми, ставшими друзьями. Весь наш многонациональный уклад и все особенности жизни и практик ведения бизнеса. Все *единство многообразия*, которое и составляет исключительную особенность России.

Еще одной важной составляющей нашей культуры, в том числе и деловой, является понимание права, правил и власти. Для русской культуры понимание власти как права определять и влиять на других людей всегда было и остается неразрывно связанным с представлением **«ответственность власть имущих»**. Данный подход к трактовке власти отражает суть понимания этого явления в России. Именно поэтому даже в формате клиентоцентричности государственных услуг мы остаемся приверженцами однозначного восприятия руководителей и как имеющих право на свою **волю**, и как «рабов на галерах» по меткому выражению президента.

Будем понимать, что в основе нашей традиции лежат такие сложные, но обязательные *основания, как воля, правда, общинность, духовность и патриотичность*. Сломать эти основания, видоизменить их, переделать не удавалось пока еще никому. И это надо понимать будущим менеджерам и предпринимателям.

Культура и традиция в целом и деловая культура и традиция в частности формируют систему ценностей, а затем и нормативов, которые создают фундамент для организационной культуры российских компаний и предприятий. В свою очередь, именно на этом и ни на каком ином фундаменте только и может строиться и развиваться русская (российская) модель управления.

Такие **основания и ценностная система** (и это доказали наши предшественники) — это наше мощнейшее конкурентное преимущество. А методы и инструменты управления должны соответствовать тем ценностям, основаниям и ресурсам, на которые мы опираемся. Впрочем, мы это уже констатировали.

Тем же, кто в качестве своей профессии выбрал путь руководителя или менеджера, хочется пожелать удач и успехов, ясного ума и горячего сердца.

Испытания, которые вы себе выбрали, сложные и иногда опасные. Но они стоят того, чтобы попробовать пройти путь созидателя. С Богом!

Глава 1

Введение в менеджмент

- 1.1. *О карьере менеджера-профессионала*
- 1.2. *Менеджмент и менеджер: вопросы терминологии*
- 1.3. *Что является главной целью менеджмента организации и почему это не получение прибыли?*
- 1.4. *Менеджмент как наука. Какие области знаний формируют науку менеджмента?*
- 1.5. *Менеджмент как искусство и понятие «коллективные неявные знания». Почему промышленным предприятием и творческой организацией следует руководить по-разному?*
- 1.6. *Менеджмент, предпринимательство, лидерство: сходство и различия*
- 1.7. *Российская деловая культура и модель управления*

1.1. О КАРЬЕРЕ МЕНЕДЖЕРА-ПРОФЕССИОНАЛА

Изучение интереснейшей многопрофильной дисциплины «Менеджмент», весьма востребованной в наше время, позволит ознакомиться с основами науки и искусства управления людьми и процессами в организации. Для многих из вас менеджмент, находящийся на границе науки и искусства, может стать главной профессией в жизни, так как предоставляет возможность работать в бизнесе и системе государственной службы, на предприятиях различных отраслей экономики и в творческих объединениях (театрах, консерваториях, музеях и т. п.), участвовать в организации и управлении крупными проектами, командами людей, предприятиями и компаниями и приносить максимальную пользу своей стране.

Изучение менеджмента может стать платформой и отправной точкой будущего восхождения к самым блестящим и пока кажущимся недостижимыми вершинам профессиональной карьеры для наиболее энергичных, трудолюбивых, коммуникативных и ориентированных на успех студентов. В таком творческом процессе наука и искусство менеджмента дополняются новыми возможностями в предпринимательской деятельности, развитии эмоционального интеллекта и лидерских качеств, а в итоге — в создании новых продуктов и услуг, о которых сегодня можно только мечтать, реализации грандиозных научно-технических проектов, способствующих развитию России и современного мира в целом.

Успешная профессиональная карьера менеджера предполагает руководство большими группами людей-единомышленников и крупными, прорывными проектами и, конечно, не имеет ничего общего с убогими мечтами приспособленца-карьериста о том, как поменьше работать и урвать побольше материальных благ.

Настоящий менеджмент — это мобилизация профессиональных знаний и опыта, управленческого и предпринимательского таланта, умение ставить и решать кажущиеся невозможными задачи. Имена выдающихся новаторов менеджмента и предпринимательства, живших в разное время, мы и сегодня произносим с пиететом и уважением, не перестаем ценить их вклад в развитие предпринимательства в России. Выдающийся реформатор российской экономики, создатель проекта социально-экономического развития России, основанного на раскрепощении энергии и инициативы людей, **П. А. Столыпин**, предприниматель, меценат и основатель Третьяковской галереи **П. М. Третьяков**, генеральный конструктор ракетной техники **С. П. Королев**, крупнейший ученый и организатор науки **И. В. Курчатов** и сотни других передовых управленцев-предпринимателей оставили значимый след в истории Отечества благодаря своему служению людям и стране.

В условиях современной России воплощению в жизнь эффективных инноваций служит высокий профессионализм многих отечественных предпринимателей и руководителей,

в их числе создатель «Сбера», одной из лучших экосистем мира, **Г. О. Греф**; выдающиеся менеджеры и предприниматели мирового уровня в сфере IT-технологий **Е. В. Касперский** (антивирусные программы) и **П. В. Дуров** (основатель платформы «Телеграм»). Широкую известность получили и такие менеджеры и предприниматели, а также инициаторы крупных благотворительных социальных проектов, как **В. Ю. Алекперов** (компания «ЛУКОЙЛ» и Фонд «Наше будущее»), **В. О. Потанин** (компания «Норильский никель» и Фонд Потанина), **С. Н. Галицкий** (основатель сети «Магнит», чьи практики развития и построения корпоративной культуры изучают компании Европы и США, меценат и покровитель спорта) и многие другие деятели российского бизнеса.

Карьера менеджера — это восхождение по профессиональной и только затем по социальной лестнице, когда каждый новый этап восхождения воспринимается как новая возможность принести пользу прежде всего гражданам, государству, обществу. Служить людям и стране позволяет любая профессия, но потенциал менеджера, предпринимателя открывает для этого более широкие возможности. Общественное движение **«Россия — страна возможностей»** подтверждает этот тезис, так как помогает одаренным, талантливым, энергичным патриотам своей страны самореализовываться в сфере управленческой деятельности, добиваться эффективных результатов.

В любой сфере человеческой деятельности служение народу, государству, стране в качестве стремления сделать карьеру заслуживает, по мнению известного советского поэта Евгения Евтушенко (стихотворение «Карьера»), всеобщего одобрения:

...За осознание планеты
шел Галилей один на риск.
И стал великим он... Вот это
я понимаю — карьерист!
Итак, да здравствует карьера,
когда карьера такова,
как у Шекспира и Пастера,
Гомера и Толстого... Льва!..

Чтобы стать по-настоящему успешным, надо стремиться во всех делах добиваться высокого качества. Особенно это актуально для управленца высокого уровня, что подчеркивал в свое время С. П. Королев.

В любой области знаний, как и в человеческой деятельности, чтобы понять их суть, прежде всего необходимо освоить используемые термины и определения, составляющие основу конкретной науки, или, согласно научной терминологии, овладеть *категориально-дефинитивным аппаратом*. Успешное освоение учебного курса менеджмента и, безусловно, дальнейшая работа по профессии также предполагают глубокое понимание соответствующей терминологии.

Если вы сделаете быстро и плохо, то люди забудут, что вы сделали быстро, и запомнят, что вы сделали плохо.

Если вы сделаете медленно и хорошо, то люди забудут, что вы сделали медленно, и запомнят, что вы сделали хорошо.

С. П. КОРОЛЕВ

1.2. МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕР: ВОПРОСЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

Слово «менеджмент» имеет несколько значений, которые следует понимать и различать. Прежде всего термин «менеджмент» (или «управление») означает *сферу или вид деятельности, профессию*.

Как вид профессиональной деятельности по эффективно-му и результативному руководству людьми и процессами в организациях менеджмент — это умение добиваться поставленных целей и нужных результатов, используя в полной мере как интеллект, энергию и знания руководителя, так и интеллект, энергию и знания других людей, обеспечивая в результате общей, коллективной деятельности выстраивание эффективного производственного процесса в организации.

Менеджер — это человек, который способен организовать группу людей и мотивировать ее для осуществления необходимой целенаправленной групповой или командной работы. При этом менеджер не просто организует группы людей, ставит им

цели и задачи, наблюдает за исполнением, но и обеспечивает выполнение работы с определенным уровнем качества:

- результативностью, необходимой компании;
- эффективностью, то есть с минимально возможными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- ориентированностью на нужды потребителей и удовлетворенности их потребностей.

В роли потребителей результатов деятельности организации в разное время могут выступать другие бизнес-предприятия и компании, физические лица (индивидуальные потребители), государственные органы или организации, находящиеся внутри страны или за ее пределами. Чтобы удовлетворять потребности разных групп потребителей, менеджер должен их постоянно мониторить, перестраивая работу компании так, чтобы учесть произошедшие изменения спроса. Эта важнейшая для любой деловой организации деятельность по изучению платежеспособного потребительского спроса и изменению производства товаров и услуг для его удовлетворения формирует одну из ключевых функциональных областей управления (или менеджмента) — *управление маркетингом*.

К другим ключевым функциональным областям управления обычно относят управление людьми (или человеческим капиталом), управление финансами, управление производством или, что примерно то же самое, управление операциями. В последние 10–15 лет в этот список прочно вошли и закрепились еще несколько функциональных областей: управление ИТ, управление инструментами цифровой экономики, управление и нейронаука, искусственный интеллект и др.

1.3. Что является главной целью менеджмента организации и почему это не получение прибыли?

Самое расхожее мнение заключается в том, что главной и конечной целью менеджмента и предпринимательства является получение прибыли. Но это не так. Подобное утверждение

не только ошибочно с точки зрения управленческой науки и практики, но и социально вредное, потому что отказывает менеджеру и предпринимателю в праве быть тружеником, как бы много они ни работали. К тому же оно характеризует их как эксплуататоров, набивающих карманы за счет тех, кто работает с ними в одной команде.

Высокопрофессиональный труд и ненормированная работа менеджера, а тем более предпринимателя по планированию и организации управления, выстраиванию бережливой системы использования ресурсов, готовность идти на риск во имя новых возможностей, создания новых рабочих мест, благотворительность постепенно уходят в тень, забываются. Менеджер и предприниматель искусственно вычеркиваются из числа участников трудового процесса, противопоставляются всем остальным членам коллектива организации, что порождает в обществе социальные конфликты и настраивает молодое поколение на презрительное отношение к деловому управлению и предпринимательству.

Между тем важнейшей и основополагающей целью любого менеджера и менеджмента организации является удовлетворение потребностей клиентов — людей, организаций, государства, общества.

Позитивная роль российских менеджеров и предпринимателей особенно ярко и рельефно проявилась в условиях многочисленных санкций, которые обрушил на Россию коллективный Запад. Российским предпринимателям фактически удалось свести на нет санкционный эффект, связанный с массовым уходом из России зарубежных предприятий и компаний, подхватить и продолжить развитие их бизнеса.

Наши предприниматели не позволили уронить предприятия, которые были брошены нашими так называемыми партнерами из-за рубежа, а, видимо, брошены были в надежде на то, что у нас упадет, все развалится, но ничего не развалилось. Сейчас, в условиях санкционного режима, могу с полной уверенностью сказать, что предприниматель сегодня — это звучит гордо.

ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В.В. ПУТИН
([HTTPS://ROSSAPRIMAVERA.RU/NEWS/78AC84C8](https://rossaprimavera.ru/news/78ac84c8))

Для людей, имеющих опыт самостоятельной хозяйственной деятельности, очевидно, что бизнес, ориентированный лишь на прибыль любой ценой, не бывает успешным. Любая успешная управленческая или предпринимательская деятельность всегда ориентирована на удовлетворение реальных запросов общества, за которыми следует, как за проводником в горах, платежеспособный спрос потребителей товаров и услуг, порождая прибыль. Прибыль, в свою очередь, служит финансовым источником развития бизнеса и одним из существенных, но не самым важным КРІ менеджмента.

КАК ИЗМЕРИТЬ УСПЕШНОСТЬ КОМПАНИИ И ПРОФЕССИОНИЗМ ЕЕ МЕНЕДЖМЕНТА? МНОГИЕ ОТВЕЧАЮТ — ОБЪЕМОМ ПРОДАЖ ЕЕ ПРОДУКТОВ ИЛИ УСЛУГ. ДРУГИЕ СКАЖУТ — ЕЕ ПРИБЫЛЬЮ. НО ЭТО НЕ ТАК! УСПЕШНОСТЬ И ПРОФЕССИОНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА ЛЮБОЙ КОМПАНИИ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ В ИТОГЕ ИЗМЕРЯЕТСЯ ЕЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬЮ.

ИЦХАК АДIZES

Как пишет известный консультант в сфере менеджмента доктор Ицхак Адизес, «задача любого предмета или явления — быть полезным. Поэтому, для того чтобы менеджмент компании был успешным, первый вопрос, который должно задать себе ее руководство, звучит так: „Для кого и чего мы существуем?“ Это непростой вопрос, поскольку все существует для того, чтобы приносить

пользу кому-нибудь, либо чему-нибудь. Данный вопрос можно трансформировать так: „Кто будет плакать, когда мы и наша компания умрем?“ Если никто не будет плакать, какой смысл в существовании и расходовании ресурсов?»

Вернутся ли клиенты в компанию или уйдут к конкурентам? Приведут ли с собой друзей? Если клиенты возвращаются, значит менеджмент компании профессионален и клиентоцентричен, что неминуемо приносит компании прибыль и процветание.

Сотрудники компании также являются клиентами ее менеджмента, но клиентами внутренними. Если менеджмент клиентоцентричен не только вовне, но и по отношению к трудовому коллективу, у сотрудников возникает чувство

гордости и любви к своей компании и менеджменту, стремление сделать все, чтобы внешние клиенты были довольны ее товарами и услугами, вновь за ними обращались, что, в свою очередь, ведет к процветанию компании.

1.4. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА. КАКИЕ ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ ФОРМИРУЮТ НАУКУ МЕНЕДЖМЕНТА?

Понятие «менеджмент» далеко не исчерпывается организаторской деятельностью управленцев, ориентированных на потребности клиентов. Слово «менеджмент» также обозначает науку или сферу знаний, которая изучает, как наиболее правильно, то есть результативно и одновременно экономично, без затраты лишних ресурсов, организовывать работу компании, руководить людьми, планировать и мотивировать их работу.

Какие же основные компоненты формируют сферу знаний современного менеджера? Здесь, как и в случае с основной целью менеджмента, возникает устойчивое заблуждение, непонимание современной многомерной деятельности руководителя, необходимости получения им для профессиональной работы целого комплекса многопрофильных знаний. Как известно, потребность в управлении исторически возникла под воздействием развития экономики и ее товарно-денежных отношений. Именно поэтому и науку менеджмента часто представляют как порождение экономики и один из ее сегментов, что в корне неверно. В настоящее время как фундаментальная, так и прикладная наука менеджмента выходит далеко за рамки экономики, тем более не помещается в прокрустово ложе эконометрики и математики.

Попытки отождествления науки менеджмента с математизированными инструментами экономических исследований, или *эконометрикой*, зародились в 20–30-е годы и получили максимальное развитие в 60–70-е годы прошлого столетия — период расцвета кибернетики. Отметим, что в рамках этого этапа развития управленческой теории советские (российские) математики находились на лидирующих позициях и само направление в значительной мере развивалось благо-

даря выдающимся исследованиям советской (российской) математической школы—авангарда мировой науки. Однако уже в последней трети XX века подходы эконометрики оказались недостаточно инструментальными для ответа на новые вызовы. В результате математический анализ все более дополняется исследованиями в области *управленческой психологии и социологии*, которые постепенно становятся доминирующими при выработке практических рекомендаций. В XXI столетии наука и практика менеджмента уже устойчиво распадаются на две части—так называемые *дисциплины мягкой силы* (психология и социология) и дисциплины твердой силы, опирающиеся на достижения математики. При этом соотношение между социальными и математическими подходами в управлении сегодня составляет примерно 70:30.

Современная наука менеджмента представляет собой междисциплинарную область знаний и лучших практик, в качестве основы которой устойчиво выступают как минимум четыре научные дисциплины:

- управленческая психология;
- управленческая социология;
- управленческая юриспруденция;
- управленческая экономика.

Помимо четырех базовых дисциплин, формировавших с конца прошлого и начала нынешнего века основное исследовательское поле менеджмента как междисциплинарной науки, в последние 5–10 лет в ее состав все более заметно входит *совокупность прикладных научных инструментов*, объединенных общим понятием «*современные прорывные технологии*», — от цифровизации до искусственного интеллекта, от нейросайенса до блокчейна и т. д.

Наука о менеджменте сочетает в себе как фундаментальные, так и прикладные исследования, широко использует хозяйственный опыт и лучшие практики успешных менеджеров и организаций. Основным заказчиком исследований в области менеджмента выступает бизнес- или деловое сообщество, для которых важно, чтобы открытие новых методов управления помогало на практике решению конкретных

управленческих задач. Однако фундаментальная и прикладная наука менеджмента не исчерпывают его инструментария и дополняются подходами и методами, которые относятся к искусству менеджмента или менеджменту как искусству.

1.5. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИСКУССТВО И ПОНЯТИЕ «КОЛЛЕКТИВНЫЕ НЕЯВНЫЕ ЗНАНИЯ».

ПОЧЕМУ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ТВОРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СЛЕДУЕТ РУКОВОДИТЬ ПО-РАЗНОМУ?

Задачи менеджера, организующего реализацию любого инновационного, а тем более уникального проекта, как правило, носят творческий характер. Решить их через стандартные управленческие подходы, следуя принятым для штатных ситуаций инструкциям и регламентам, невозможно. Более того, эффективно управлять даже стандартизированным процессом, следуя только инструкции, нельзя. Необходимо каждый раз примерять известные подходы и испробованные технологии к конкретным условиям, в которых действует то или иное предприятие или организация. Ограниченные возможности стандартизации процессов менеджмента связаны с тем, что менеджмент является наукой социальной, связанной с талантами и способностями, предпочтениями и мотивацией конкретных людей. Здесь, в отличие от строгих арифметических (математических) законов, где дважды два всегда четыре, решение нередко носит поливариантный характер. Иными словами, какое бы решение менеджер ни принял, всегда существует вероятность, что из-за нехватки времени и информации не удалось увидеть другое, еще более правильное решение.

Оценить на сто процентов все факторы, которые влияют или могут повлиять на ситуацию и, следовательно, на степень правильности управленческого решения, в отпущенные для этого сроки почти

Два вечных СТРЕСС-ФАКТОРА
И ОГРАНИЧИТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНО-
СТИ МЕНЕДЖЕРА — ЭТО ДЕФИЦИТ
ИНФОРМАЦИИ И ВРЕМЕНИ

никогда не удастся. В связи с этим для любого менеджера существует два вечных ограничителя управленческой эффективности, два вечных стресс-фактора — отсутствие полной информации и нехватка времени.

Способность менеджера принимать эффективные решения в таких условиях, полагаясь одновременно на свои профессиональные знания, накопленный опыт и *выработанную управленческую интуицию*, природа которой до конца не ясна и которая часто не поддается формализации, позволяет утверждать, что менеджмент является одновременно наукой и искусством.

Менеджмент относят к искусству по следующим причинам:

- из-за его выраженного ситуативного характера, где систематизация и алгоритмирование затруднены;
- невозможности принятия правильных решений только на основе научных рекомендаций и управленческой теории без их постоянной коррекции под воздействием изменяющейся внешней среды и личностных характеристик членов команды;
- постоянно возникающей потребности поиска нетривиальных, нестандартных решений на основе прорывных цифровых и поведенческих технологий.

Менеджмент — это управление людьми и процессами, поэтому его эффективность и результативность в существенной мере производны от уникальных и неповторимых социальных факторов: талантов и способностей конкретных людей, их готовности и способности работать как единая команда, векторов их мотивации и т. п. Своего рода фундаментом «искусства менеджмента», позволяющим объяснить природу и причины уникальных управленческих достижений, которые не удастся не только тиражировать и масштабировать, но и повторить в единичном варианте, выступает теория неявных знаний (*англ. tacit knowledge*), разработанная венгерским физиком и философом Майклом Полани (1891–1976). Под неявными знаниями имеются в виду знания, которые нельзя полностью систематизировать, формализовать и пе-

редать другим людям посредством большинства методов и инструментов обучения.

Неявные знания возникают как индивидуальные в связи с развитием навыков и умений конкретной личности. В качестве примера индивидуальных неявных знаний можно привести изучение иностранного языка и освоение жонглерского искусства. Действительно, можно бесконечно слушать лекции об иностранных языках и методах жонглерства и не овладеть ни одним из них. Овладение индивидуальными неявными знаниями достигается многообразными личными упражнениями и практикой. К другим широко известным личным неявным знаниям относится езда на двухколесном велосипеде, ходьба по канату, освоение любого вида спорта, способность выполнить даже простейшую хирургическую операцию, умение держаться на сцене и т. п.

Примеры индивидуальных неявных знаний: владение иностранным языком, искусством жонглирования, езда на велосипеде и т. п. Научиться этому, просто посещая лекции или читая книги, невозможно

Вместе с тем для овладения искусством управления организацией одних индивидуальных неявных знаний также недостаточно. Их требуется дополнять командными или коллективными неявными знаниями. Коллективные неявные знания могут возникать, когда группа способных людей объединяется для решения важных для них всех задач под руководством талантливого менеджера. Наиболее часто коллективные неявные знания удается сформировать в рамках творческих коллективов, объединяющих группу людей с нестандартными умениями, навыками и талантами выше среднего уровня. Речь идет о научных, научно-исследовательских, образовательных, театральных, музыкальных и иных творческих объединениях, коллективах крупных медицинских учреждений, спортивных командах и т. п. Объединение талантов, нестандартность выработки и принятия решений, высокая мотивация, возникающее на ценностном уровне стремление к единой цели и одновременно самореализации в составе уникальной команды нередко порождают про-

рывные управленческие результаты, недостижимые другим путем.

Прорывной эффект коллективных неявных знаний наиболее часто встречается в творческих организациях, где роль «мягкой силы» в достижении результатов особенно высока: в театрах, музыкальных, хоровых, танцевальных коллективах, университетах и бизнес-школах, больницах, инновационных конструкторских бюро, IT-компаниях, спортивных командах.

Возможность создания коллективных неявных знаний требует соблюдения в организации или проектной команде как минимум двух предварительных условий:

- единого целеполагания, опирающегося на одинаковую систему ценностей всех или абсолютного большинства членов коллектива или организации;
- наличия талантливого менеджера, который помимо профессиональных знаний обладает выраженными качествами лидера и предпринимателя.

Талантливые люди, вдохновляемые и направляемые менеджером-лидером, верящие в его экспертизу и интуицию, разделяющие с ним общую систему ценностей, объединив знания, умения и навыки во имя единой цели, нередко достигают взрывных результатов, которые проявляются:

- в *бизнесе и предпринимательстве* — через скачкообразный рост производительности труда и качества продукции, широкое признание, позитивное сарафанное радио, высокую репутацию и лояльность со стороны клиентов, увеличение доли рынка, выход на мировой рынок;
- в *спорте* — через неожиданные серии побед и призовых мест на национальных и международных соревнованиях, достижение спортсменами и командами спортивных результатов, которые ранее казались невозможными;
- в *искусстве* — через аншлаги в кассах театра или концертного зала, создание спектаклей и музыкальных произведений, которые становятся событием года или десятилетия и входят в мировую сокровищницу искусства, выпуск кинофильма, который немедленно оказывается в центре внимания и растаскивается на цитаты, и т. п.

УСЛОВИЯМИ, БЕЗ КОТОРЫХ *КОЛЛЕКТИВНОЕ* СОЗДАНИЕ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ ДОСТИЖЕНИЕ ПРОРЫВНОГО ЭФФЕКТА, НЕДОСТИЖИМО, ЯВЛЯЮТСЯ ЕДИНОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ОДИНАКОВАЯ СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ ВСЕХ ИЛИ АБСОЛЮТНОГО БОЛЬШИНСТВА ЧЛЕНОВ ГРУППЫ И НАЛИЧИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА-ОРГАНИЗАТОРА С КАЧЕСТВАМИ ЛИДЕРА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

К сожалению, коллективные неявные знания практически не поддаются стандартизации, не копируются и не масштабируются без утраты качества и уникальности. Повторить и даже сохранить достигнутые результаты при распаде рабочего коллектива или переводе менеджера-лидера на другую работу, замене игроков или тренера спортивной команды, уходе театрального режиссера или нескольких артистов театральной труппы почти никогда не удается.

Стандартизированные модели управления, опирающиеся на формализацию процессов, планирование и контроль повторяющихся управленческих решений и формулы оптимизации, которые применимы, распространены и используются на промышленных предприятиях, малоприменимы в отношении творческих коллективов и групп, где характер деятельности требует выращивания уникальной корпоративной культуры, разработки и использования гибких инструментов поддержки и стимулирования талантов. Не случайно в ведущих театрах России и мира в качестве менеджеров-руководителей обычно выступают два человека: директор театра, который отвечает за стандартные организационно-хозяйственные вопросы, и главный режиссер (или художественный руководитель театра), несущий ответственность за репертуар, труппу, смыслы, формы их выражения и их творческое воплощение на сцене. Причем роль художественного руководителя, ответственного за искусство творческого менеджмента, является однозначно определяющей¹.

¹ Более подробно о различии в модели менеджмента промышленного предприятия и творческих объединений и коллективов см.: Друкер П. Эффективное управление предприятием. М., 2008; Адизес И. Идеальный руководитель. М., 2017. Гл. 1; Ильиных С. А., Шаврукова М. Р. Управление творческим коллективом в современном театре: социологический анализ // Вопросы управления. 2017. № 3 (46).

1.6. МЕНЕДЖМЕНТ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ЛИДЕРСТВО: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

При характеристике профессии менеджера, сущности искусства менеджмента чаще всего в один ряд с этим видом деятельности ставятся такие понятия, как «*предприниматель*» и «*лидер*». Это связано с тем, что успешному и талантливому менеджеру часто приходится выступать в нескольких ролях одновременно. Однако, имея много общего, роли менеджера, предпринимателя и лидера в то же время отличаются друг от друга. Рассмотрим кратко важнейшие сходства и отличия.

Предприниматель — это человек, который в интересах удовлетворения потребительского спроса клиентов организует производство товаров или услуг, инвестируя свои или привлеченные средства и принимая на себя полную ответственность за конечные результаты, включая репутационные и финансовые риски.

Следовательно, предприниматель, как правило, является собственником и хозяином, а не наемным работником, как менеджер. При этом предприниматель может по своему усмотрению взять на себя одновременно функции менеджмента и лично руководить людьми и процессами.

Лидер — это человек, у которого есть последователи, которых он способен вдохновлять на достижение общих целей.

Если для менеджера право руководить людьми подтверждено административно, лидер делает правильные вещи.

ПИТЕР ДРУКЕР для предпринимателя вытекает из права собственника и инвестора, то лидер может обойтись и без этих внешних атрибутов власти и влияния. У него может не быть ни административной должности, ни права собственности в компании, но люди будут следовать его советам и рекомендациям просто потому, что верят в его видение перспективы, разделяют его цели и ценности.

Менеджер, который обладает дополнительными талантами предпринимателя и лидера, имеет намного больший потенциал для успешного руководства людьми и более высокие профессиональные компетенции.

Сходство менеджера, предпринимателя и лидера:

- все они играют важную роль в управлении бизнес-проектом или организацией;
- несут ответственность за настроение коллектива, принятие важнейших решений и конечные результаты.

Отличия менеджера и предпринимателя:

- *менеджер* строит работу на основе целей, которые ставит ему руководитель или собственник организации. Он обязан следовать их приказам, инструкциям, подчиняться регламентам. Он получает установленную ими зарплату за предусмотренную по контракту работу. Его риск при низких результатах ограничивается неполученной премией и угрозой увольнения;
- *предприниматель* как хозяин предприятия ставит себе и другим работникам цели сам: издает приказы, утверждает регламенты и нормативные акты; принимает решения о распределении прибыли, размере зарплаты и премий себе и коллективу. Но при неудаче может разориться, лишиться всего и отвечать по долгам организации.

Отличия менеджера и лидера:

- *менеджер* назначается на должность в организации, получает официальные управленческие полномочия и может приказывать и давать поручения, даже если не пользуется авторитетом. Он сосредоточен на организации процессов, выполнении задач, поставленных начальством, и действует в рамках установленных правил и процедур;
- *лидер*, напротив, может не иметь никакого официального статуса, но обладать большим неформальным влиянием на коллектив. Обычно он понимает чаяния людей, сосредоточен на ценностях, деловой культуре, общих целях и видении будущего, что подразумевает выход за рамки привычного, поиск новых и нестандартных путей развития.

Как отмечал один из признанных теоретиков менеджмента П. Друкер, «менеджер делает вещи правильно. А лидер делает правильные вещи». Менеджер, которому удастся приобрести компетенции лидера и предпринимателя, часто становится кумиром проектной группы или коллектива организации, людей, которые верят его видению и интуиции, идут за ним и самоотверженным трудом обеспечивают себе, ему, организации, обществу уникальные достижения.

Результат деятельности менеджера всегда определяется силой и способностями его команды, поэтому подбор профессиональных и талантливых людей в проектную команду или коллектив организации, умение их грамотно направлять и мотивировать—это фундамент и залог успеха менеджера. Опираясь на командную синергию людей, менеджер, уступающий многим из них в тех или иных областях профессиональных знаний и навыков, может достичь многого и вывести организацию на прорывные достижения. Управленческая поговорка гласит: «Встав на плечи гигантов, и карлик может заглянуть за Эльбрус».

1.7. РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ПРИСУЩАЯ ЕЙ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Воздействие на теорию и практику менеджмента национальной культуры в целом и национальной деловой культуры в частности как основы предмета весьма велико. Деловая культура является важной частью любой национальной культуры. Часто национальную деловую культуру называют программированием ума или его ценностной «прошивкой».

Ценности—это то, что в обществе и национальной культуре считается хорошо или плохо, то, что мы принимаем на подсознательном уровне и чему стараемся следовать в поведении. Например, быть верным в дружбе—хорошо и правильно; предавать друзей—плохо, и этого делать нельзя; пожилых людей надо уважать, смеяться над ними, грубить им—плохо и неправильно и т. п.

Люди не появляются на свет с готовым набором ценностей, «вшитым» в подсознание. Они программируются на ценности обществом через посредство его культуры, а применительно к бизнесу и менеджменту — деловой культуры. Это осуществляется на трех уровнях социального программирования личности: семьи, школы (имеются в виду все виды образования и обучения), а затем работы. Приведем простой пример. Мать говорит ребенку: «Почему ты нагрубил бабушке? Что значит она старая и не понимает? Не было бы бабушки, не было бы мамы и не было бы тебя! Доживи до бабушкиных лет, а потом говори, кто и что не понимает». Приведенный текст — это бытовая сценка социального программирования на ценность уважения к старшим. Подобные сценки происходят в жизни ребенка каждый день на протяжении многих лет, дополняясь программированием на уровне школы и работы в более зрелом возрасте.

Важно понимать, что в разных странах и регионах мира, в разных обществах ценности нередко отличаются, а иногда имеют и противоположные векторы. Между тем подсознательное программирование на ценности, которое обеспечивают национальная культура и применительно к бизнесу и менеджменту национальная деловая культура, во многом определяет наши оценки событий, стереотипы поведения и решения при необходимости выбора одного из нескольких вариантов. С точки зрения теории менеджмента важнейшая функция национальной деловой культуры состоит в том, что, программируя общество на национальные ценности, соответствующие истории страны, традициям и нормам поведения ее людей, она создает прочный фундамент для построения культуры организации, системы мотивации, делегирования полномочий, лидерства и т. п., всего того, что вкладывается в понятие национальной модели управления. Построение организационной культуры и модели управления организации на отличной от национальной системы ценностей и норм, незнание особенностей кросс-культурного менеджмента и коммуникаций нередко порождают социальные и кросс-культурные конфликты, падение эффективности и результативности менеджмента.

Безусловно, национальная модель управления должна отражать стремления и чаяния людей страны, базироваться на их ценностной системе и деловой культуре, их понимании того, что хорошо и что плохо, каких норм и правил поведения следует придерживаться членам общества.

КУЛЬТУРА ПОЕДАЕТ
СТРАТЕГИЮ НА ЗАВ-
ТРАК.

ПИТЕР ДРУКЕР

В России попытки перепрограммирования национальной деловой культуры на ценностную систему коллективного Запада в начале 1990-х годов после краткой эйфории от ярких пропагандистских обещаний стали все более активно отторгаться или существенно корректироваться в сторону российских традиций и ценностей. Стало очевидным, что без адаптации к русской деловой культуре, принятым в стране нормам и стереотипам поведения, ритуалам и традициям не может быть успешно реализована ни одна даже самая привлекательная стратегия, какие бы воздушные замки и мечты она ни обещала людям в будущем. Эту истину осознали как российские ученые, так и бизнесмены-практики, ее понимают и настоящие ученые-исследователи из зарубежных стран. Не случайно во всем мире известно и стало крылатой фразой аксиоматическое утверждение П. Друкера: «Культура поедает стратегию на завтрак». Это означает, что бизнес-стратегия, какой бы привлекательной она ни казалась, не сможет быть успешно реализована, если культурный код или ценностная система, заложенная в ее основание, не опирается на деловую культуру страны или нации.

Таким образом, понимание, что русская модель управления должна опираться на ценностную систему отечественной деловой культуры, ставит вопрос о необходимости переосмысления и адаптации к национальной практике и ценностной системе управленческих рекомендаций в учебниках по менеджменту, издаваемых и используемых в высших учебных заведениях России. Требуется устранить перекося, связанный с изучением и управленческого опыта, опирающегося на иную деловую культуру, ценностную систему, доминирующий язык общения; дополнить учебники менеджмента, издаваемые в России, управленческими ситуациями

из отечественной экономической и деловой истории, иллюстрирующими позитивные особенности русской модели управления, примерами лучших современных практик российского менеджмента и российских предприятий, работающих как на территории страны, так и за рубежом.

Это не означает, что следует отказаться от изучения теории и практики менеджмента, созданных в разных странах и на разных континентах. Речь идет о том, что эта теория и деловые ситуации должны быть творчески дополнены и конкретизированы применительно к русской модели управления, обогащены результатами исследований и работками российских ученых и бизнесменов-практиков.

Рыночные реформы, начавшиеся в 90-х годах прошлого века после десятилетий господства плановой экономики, вызвали широкий интерес к зарубежному менеджменту, его достижениям и особенностям, что нередко происходило в ущерб обобщению и освоению опыта отечественных менеджеров и предпринимателей. Понимание относительной применимости в российских условиях зарубежных рецептов пришло к воссоздаваемому с нуля российскому бизнесу далеко не сразу.

Известную роль в том, что российской школе управления на протяжении ряда десятилетий уделялось мало внимания, а достижения выдающихся российских бизнесменов, менеджеров и предпринимателей редко отражались на страницах издаваемых в стране учебников, сыграли вероятно две психологические причины: с одной стороны, традиционное и нередко незаслуженное преклонение перед иностранцами, характерное для ряда периодов российской истории, а с другой — не менее традиционная, типичная для российской ментальности и нередко неоправданная скромность и нежелание говорить о своих успехах, особенно на ниве бизнеса и предпринимательства, отраженная в поведенческих аксиомах: «Скромность всегда украшает», «Деньги любят тишину», или в поговорках: «Калина себя хвалила, что я с медом хороша».

Между тем изучение советской и русской модели управления, хотя и несколько замедлившись, фактически никогда не прерывалось, следуя за потребностями хозяйственной

практики, и продолжалось, так как этого требовали новые условия и вызовы хозяйственной практики. Переход к рыночной экономике обусловил растущий спрос бизнеса в отечественных учебных программах и тренингах, ориентированных на вызовы именно российской экономики и менеджмента, в описании и анализе лучших практик российских менеджеров и предпринимателей. Наряду с именами руководителей наиболее известных компаний коллективного Запада все более отчетливо стали звучать имена российских бизнесменов и менеджеров-инноваторов, удивлявших мир уникальной деловой хваткой, кипучей энергией, русским размахом и масштабом реализуемых проектов.

Быть скромным не означает, что мы не должны помнить и рассказывать о лучших достижениях российской управленческой науки и предпринимательской практики прошлого и настоящего, о тех русских инициативах и традициях, которые зарождались и развивались в России, а затем несправедливо приписывались коллективному Западу. Так, одна из наиболее громких и распиаренных инициатив коллективного Запада в области социально-ответственного менеджмента и предпринимательства и ESG трактуется на просторах интернета или даже рунета как идея известного теоретика и практика менеджмента американского профессора Питера Друкера, который в своей книге «Практика менеджмента» (1954), часто называемой в прессе библией современного менеджмента, обосновал необходимость перехода от общества держателей акций (англ. *shareholders*), ориентированных на прибыль, к обществу, где крупнейшие компании заботятся о потребителях и социальном развитии страны. В таких компаниях руководство переходит к так называемым стейкхолдерам, заинтересованным лицам, которых заботят самые различные аспекты деятельности предприятия, включая, например, его роль в социально-экономическом и культурном развитии страны. В качестве одного из важных стейкхолдеров может выступать государство.

Вместе с тем в России, а тем более за ее пределами практически не известно, что именно российские купцы и предприниматели еще с середины XIX века, то есть почти двести лет

назад и на сто лет раньше П. Друкера, заявляли о необходимости социальной ответственности бизнеса и предпринимательства перед людьми, обществом и государством. Для обозначения тех, кого с подачи англосаксонской группы стран в последние сорок-пятьдесят лет называют стейкхолдерами, в России в XIX веке использовалось забытое сегодня, но весьма емкое и понятное для носителей русского языка слово «*интересант*».

Уже в последней трети XIX столетия лучшие представители делового мира России положили начало филантропическому предпринимательству, почти на столетие опередив своих европейских и американских коллег.

Наиболее известные филантропические проекты XIX века:

- *Московский коммерческий институт*;
- *Народный университет имени А.Л. Шанявского*;
- *Общество содействия успехам опытных наук и их практического применения*.

Эти организации выступали спонсорами многих отечественных научных школ и лабораторий, университетов и других вузов.

По словам Ф.И. Шаляпина, он, «объездив почти весь мир, побывав в домах богатейших европейцев и американцев... такого размаха благотворительности нигде не видел. ...представить себе этот размах европейцы не могут»¹. Шестнадцать купцов и предпринимателей России были причислены Русской православной церковью к лику святых.

В 1912 году, опередив западноевропейские страны, предприниматели России принимают первый в истории этический кодекс поведения «Семь принципов ведения дел в России»², содержащий главные принципы поведения субъектов предпринимательской деятельности на основе таких духовно-нравственных ценностей, как справедливость и честность, уважение к человеку труда, не потерявших своей актуальности и в современных условиях.

¹ Кузьмичев А.Д., Шапкин И.Н. Отечественное предпринимательство (очерки истории). М., 1995. С. 131.

² См.: Шихерев Н.П. Введение в российскую деловую культуру, М., 2000. С. 86–87.

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС
РУССКОГО ДЕЛОВОГО
СООБЩЕСТВА 1912 ГОДА
ГЛАСИЛ: «Люби и ува-
жай человека».

Из РАЗДЕЛА 4

К примеру, текст четвертого раздела «Люби и уважай человека» гласит: «Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателей порождает ответную любовь и уважение. В этих условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске».

Высокоэтичный, уважительный и социально ориентированный подход к людям сохранялся и в советский период отечественной истории. Так, все крупные предприятия СССР в обязательном порядке инвестировали средства в создание детских садов, школ, больниц, стадионов, домов культуры, спортивных сооружений для своих работников, создавали профильные научно-исследовательские институты, профессионально-технические училища, вузы, втузы, где рабочие и служащие имели возможность получить первое высшее или дополнительное профессиональное образование, что в дальнейшем способствовало их карьерному росту.

Высокий уровень российской науки, образования и искусства делового управления, прорывные управленческие проекты, демонстрировавшие предпринимательский и новаторский талант отечественных управленцев, опровергает мнение о том, что отечественная школа управления отставала от зарубежных аналогов.

Основные выводы

1. Профессия менеджера открывает широкие возможности для интересной работы, участия или руководства масштабными проектами на благо страны.
2. Карьера профессионального менеджера — это восхождение по профессиональной, а затем уже по социальной лестнице, которое ориентировано прежде всего на интересы и потребности людей, государства, общества, а не на извлечение прибыли.
3. Профессиональный и эффективный менеджер всегда

обладает одновременно чертами предпринимателя и лидера.

4. Менеджер способен организовать группу людей и мотивировать их для осуществления целенаправленной работы, достичь нужного результата при оптимальных затратах.
5. Если деятельность компании необходима клиентам (людям, другим организациям, государству, обществу) и качество продукции их устраивает, то компания является клиентоцентричной. Это означает, что довольные работой компании клиенты возвращаются в компанию с новыми заказами, приводят новых клиентов, обеспечивая ей востребованность и прибыль. Прибыль является следствием клиентоцентричности, инструментом, а не целью развития. Сотрудники компании также являются клиентами ее менеджмента.
6. Современная наука менеджмента — это междисциплинарная область знаний и эффективных практик, в основе которой лежат четыре дисциплины: управленческая психология, управленческая социология, управленческая юриспруденция, управленческая экономика. В последние годы к ним добавились так называемые прорывные дисциплины (цифровизация, искусственный интеллект, нейронаука, блокчейн и др.).
7. Искусство менеджмента и связанные с ним прорывные достижения обычно базируются на неявных знаниях, которые требуют единого целеполагания, одинаковой системы ценностей сотрудников и наличия менеджера, обладающего качествами лидера и предпринимателя.
8. Результат деятельности менеджера всегда определяется силой и способностями его команды, поэтому подбор профессиональных и талантливых людей в команду и умелое руководство ими — залог успеха менеджера.
9. Профессия менеджера и предпринимателя требует ежедневного упорного труда, постоянного процесса обучения, готовности брать на себя личную ответственность.
10. Менеджер и предприниматель, как и представители других профессий, это профессионалы и труженики, иг-

рающие большую роль в социально-экономическом развитии России. Они заслуженно пользуются уважением в обществе.

11. Важная роль менеджеров и предпринимателей особенно рельефно проявилась в условиях санкций коллективного Запада и ухода из России ведущих зарубежных компаний. Благодаря таланту граждан страны и особенно таланту и работе менеджеров и предпринимателей удалось свести на нет санкционный эффект, связанный с массовым уходом из России зарубежных предприятий и компаний, подхватить и продолжить развитие их бизнеса.
12. Как отметил Президент Российской Федерации В. В. Путин, «сейчас, в условиях санкционного режима, могу с полной уверенностью сказать, что предприниматель сегодня — это звучит гордо».
13. Национальные модели менеджмента, которых в мире множество, становятся успешными лишь при условии их построения на фундаменте системы ценностей национальной деловой культуры, которая, в свою очередь, определяет особенности национальной модели управления.
14. Русская модель управления может и должна строиться на ценностной основе отечественной деловой культуры.
15. Традиции социальной ответственности, служения своей стране, государству и обществу возникли в России почти на столетие раньше, чем в странах коллективного Запада, и получили широкое распространение уже с середины XIX века. Эта важнейшая часть ценностной системы русской деловой культуры, которая всегда ориентировалась на высокие цели служения своему народу, государству и обществу, должна быть сохранена и приумножена нынешним и будущими поколениями российских менеджеров и предпринимателей.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните, в чем состоит главная сущность карьеры менеджера.

2. Как карьерный рост менеджера, основанный на заботе о людях, обществе, государстве, способствует общественно полезным делам?
3. Как писал о карьере Евгений Евтушенко? Найдите и прочтите его стихотворение «Карьера» в интернете и поделитесь своими мыслями о проблеме карьерного роста.
4. Приведите определения терминов «менеджер» и «менеджмент», перечислите их основные смыслы и назовите главные цели деятельности управленцев.
5. Какова сегодня междисциплинарная область знаний, входящих в науку менеджмента?
6. Почему менеджмент не только наука, но и искусство?
7. Объясните, что такое неявные, или тацитные, знания (англ. *tacit knowledge*). Какие условия необходимы для того, чтобы личные неявные знания преобразовать в коллективные?
8. Приведите определения терминов «предприниматель» и «лидер». Выявите их сходства и различия с понятием «менеджер».
9. В XIX—начале XX века в России с уважением говорили: «У него есть „дело“». Почему сегодня понятие «бизнесмен» не всегда пользуется таким же пиететом и уважением в обществе?
10. Какова роль российских менеджеров и предпринимателей в нивелировании эффекта санкций коллективного Запада? Что по этому поводу сказал Президент Российской Федерации В. В. Путин?
11. Теория и практика менеджмента сегодня в основном изучается по учебникам англоязычных авторов. Как вклад российских ученых и практиков вернуть в мировую науку менеджмента?
12. Выявите преемственность в документах предпринимательства этического характера разных исторических эпох: «Семь принципов ведения дел в России» (1912 г.) и «Двенадцать принципов ведения дел в России. Этика поведения» (2020 г.). Для этого найдите и прочтите названные документы в интернете.

Глава 2

Наука управления и ее генезис

- 2.1. Развитие менеджмента как сферы деятельности, науки и искусства*
- 2.2. Развитие отечественной науки менеджмента во второй половине XX—начале XXI века.*

2.1. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАК СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАУКИ И ИСКУССТВА

Менеджмент как совокупность методов организации коллективного труда имеет древнейшую историю. Согласно данным археологии, люди с первобытных времен проживали коллективными сообществами с иерархической организационной структурой, основанной на отношениях власти и подчинения. Грандиозные достижения прошлого, воплощенные в архитектуре, колоссальных сооружениях, загадочных памятниках древней культуры, безусловно, требовали для их создания, кроме множества рабочих рук, умелой организации, единого плана, общего руководства незаурядных личностей, способных довести задуманное до блестящего результата, вызывающего неизменное восхищение на протяжении сменяющих друг друга эпох.

В ходе развития человеческого общества организационная культура периодически подвергалась определенным изменениям, так как на каждом историческом этапе методы управления приобретали новые специфические особенности. Традиционные проблемы управления требовали решения с позиции различных подходов и использования многообразных методов.

Однако лишь во второй половине XIX—начале XX века с возникновением крупного машинного производства и ряда

научно-технических открытий — от двигателя внутреннего сгорания до электричества — резко усиливается общественный интерес к проблемам менеджмента. Именно в этот период происходит постепенное оформление менеджмента в самостоятельную сферу профессиональной деятельности,

Во второй половине XIX — начале XX века происходит постепенное выделение менеджмента в самостоятельную сферу профессиональной деятельности

предпринимаются первые научные исследования, связанные с эффективностью и методами управления организации.

В течение XX века наука менеджмента претерпевает бурное развитие, связанное, во-первых, с ускорением темпов преобразований в самой ее структуре, а во-вторых, с общим ростом производительных сил, появлением инновационных технологий, повышением качества процессов и методов хозяйствования, прорывными открытиями в смежных отраслях современной науки.

Сегодня никого не удивит заявление, что современный менеджмент прибегает к использованию инструментов искусственного интеллекта, осваивает возможности нейросетей, использует методы трехмерного моделирования, анализа больших данных и т. д. При управлении организациями и людьми для достижения лучших результатов учитываются особенности национальных деловых культур, ценности и традиции конкретных народов и стран, используются наиболее эффективные практики менеджмента как в универсальных, так и в национальных масштабах. Все эти факторы обусловили появление нового термина «глокализация», означающего использование преимуществ международного разделения труда, предоставляемых глобальной экономикой, с акцентом на локальном развитии в рамках конкретного национального сообщества, которому по многим направлениям отдается приоритет.

Широкое признание менеджеров-практиков получили модели японского, американского, европейского, китайского, русского менеджмента. Совпадая по сути и решаемым проблемам, эти модели имеют существенные различия в струк-

туре и доминирующих методах управления, формах ответственности управленцев и исполнителей, характере и процедурах принятия решений, кадровой политике, а нередко и в доминирующих ценностях, принципах и целеполагании, входящих в понятие «организационная культура»¹.

В последние годы целый ряд оригинальных и перспективных подходов к решению проблем современной организации в условиях растущей неопределенности и ускорения перемен был предложен в исследованиях и обобщенных практиках видных российских консультантов, тренеров и коучей. Многие выводы и решения, опирающиеся на российскую практику и учитывающие целеполагание и ценности российской деловой культуры, опережают аналогичные зарубежные работы, фактически не имея аналогов в мире.

В качестве примера можно привести основанную на большом практическом материале консалтинговой работы с российскими компаниями книгу М. Розина по менеджменту организаций, в которой предлагается «спиральная модель управления изменениями и реформирования», учитывающая особенности внешней среды и традиции менеджмента в России²; поражающий нестандартностью мышления, подходов и выводов, но вместе с тем инструментальный и применимый для стратегического анализа быстро меняющейся деловой среды труд А. Кочетковой по управлению в условиях хаоса (неопределенности)³; энциклопедическое по фундаментальности и кругу охватываемых проблем и одновременно сфокусированное на повышении качества переподготовки менеджеров и предпринимателей исследование мирового и российского опыта интерактивного бизнес-образования М. Кларина⁴ и многие другие. Инновации в сфере мирового

¹ Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, стандартов и традиций поведения сотрудников организации.

² См.: *Розин М.* Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организации. М., 2022.

³ См.: *Кочеткова А.* Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Антикризисное управление и создание саморазвивающихся систем. М., 2012.

⁴ См.: *Кларин М.* Инновационные модели обучения: исследование мирового опыта. М., 2016.

и отечественного менеджмента, связанные с социально-экономическим развитием России, в последние годы становятся объектом глубокого осмысления и практического освоения российских ученых, экспертов-консультантов, менеджеров-практиков, что свидетельствует о возрождении науки и искусства отечественного менеджмента, готового составить конкуренцию лучшим зарубежным школам. Растущий интерес к науке и практике менеджмента обусловлен существенными изменениями, которые произошли с конца прошлого века как в структуре, так и в функционале организации, ее корпоративной культуре и методах управления.

В табл. 2.1 представлены параметры традиционной и современной организации, обусловившие трансформацию методов управления.

Таблица 2.1. Параметры традиционной и современной организации

Традиционная организация	Современная организация
Малочисленность крупных предприятий, несформированность транснациональных корпораций	Множество крупнейших предприятий коммерческого и некоммерческого секторов экономики
Ограниченное число руководителей разных уровней	Многочисленность руководителей на всех уровнях управления
Фактическое смешение управленческой и неуправленческой работы	Четкое разграничение управленческих и иных функций
Замещение руководящих должностей в организации на основании права рождения или силового захвата	Замещение руководящих должностей в организации на основании законности, порядка и профессионализма
Неспособность большинства сотрудников принимать важные организационные решения	Способность большинства сотрудников принимать важные организационные решения
Ориентация в действиях на приказ и интуицию	Ориентация в действиях на коллективное решение и рациональность

Рост отличий между организациями традиционного и современного типа достиг в наше время максимального уровня. Это обусловлено как ускорением темпов социально-экономического развития, так и внедрением в жизнь инновационных технологий, определяющих необходимость модерниза-

ции всей системы управления. Ее новая парадигма менеджмента учитывает возникновение и успешную апробацию множества инструментальных инноваций последних десятилетий.

Основные компоненты новой парадигмы менеджмента:

- предпринимательская модель менеджмента;
- концепции социальной направленности и синергетики;
- концепции управления знаниями.

Предпринимательская модель нового менеджмента основана на ряде основополагающих принципов:

- децентрализации управления, переходе от иерархических организационных структур к более плоским, с меньшим количеством уровней управления;
- дебюрократизации и передаче полномочий на нижние уровни организации, укреплении сотрудничества руководителей с работниками и фокусировке на командной работе с акцентом на клиентоориентированность, сочетание материальной и моральной мотивации, выращивании чувства сохозяина организации;
- укреплении духа сотрудничества и взаимопомощи,ощрении индивидуального роста и повышении мастерства сотрудников для движения по карьерной лестнице, выращивании менеджеров широкого профиля деятельности;
- переключении управленческих акцентов на экономику знаний, интеллектуальный потенциал трудовых ресурсов.

В современных научных концепциях организация чаще всего рассматривается в качестве сложной, открытой, неравновесной системы, подверженной постоянной эволюции и самоорганизации. Она постоянно находится в состоянии неравновесия и изменяется непрерывно; движущей силой этих изменений являются инновации, возникающие как вне, так и внутри организации.

В результате непрерывных изменений организация совершает движение от хаоса к порядку, поэтому в концепции социальной синергетики хаос или беспорядок рассматривается

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА XXI ВЕКА:

- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ МОДЕЛЬ;
- КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ И СИНЕРГЕТИКИ;
- КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

как начало, творящее новый порядок. Субъекты и объекты управления не противопоставляются друг другу, а взаимодействуют на основе сотрудничества и поиска компромиссов. Общество представляет собой сложную саморегулирующуюся систему со многими уровнями управления и обратной связи, осуществляющую непрерывный процесс обмена веществом, энергией и информацией с окружающей средой. Управление социальными процессами происходит нелинейно, с использованием слабых, так называемых резонансных воздействий, позволяющих достичь максимальных результатов при незначительном использовании правовых и экономических средств.

Новая парадигма управления включает в себя в качестве одного из важнейших компонентов концепцию управления знаниями, предполагающую, что в современных условиях знания являются наиважнейшим ресурсом как общества, так и организации, и рассматривающую знания и людей, которые создают и используют эти знания в качестве основного объекта управления. Центр внимания менеджмента переносится с организации работы сотрудников физического труда и контроля за выполнение ими своих обязанностей на создание условий для реализации творческого потенциала сотрудников умственного труда.

Рассмотрим подробнее генезис развития управленческой науки и практики, основные этапы их развития, главные вехи осмысления закономерностей управления за последние два с половиной века.

Становление менеджмента как науки, а затем формирование школы научного менеджмента происходит в середине — последней трети XIX века. Интенсивный рост отраслей промышленности стран Западной Европы и США сопровождался концентрацией и централизацией производства и капитала, что способствовало структурной трансформации организаций, а также усложнению управленческих процессов. Тради-

ционные методы интуиции и здравого смысла уже не оправдывали себя при управлении большими трудовыми коллективами крупных промышленных производств. В связи с этим становится очевидной необходимость утверждения менеджмента в качестве отдельной науки и самостоятельной профессии.

В 1886 году Г. Тоун выступил на конгрессе Американского общества инженеров-механиков с сообщением «Инженер в роли экономиста», что послужило своеобразной заявкой на публичное признание науки менеджмента. По утверждению Г. Тоуна, рост фабричного производства возлагает на инженера, кроме основных обязанностей технического характера, обязанности дополнительные, касающиеся расчетов финансовых показателей, прогнозирования эффективности и прибыльности производства. Это фактически означало официальное признание необходимости менеджмента.

Школа научного менеджмента (примерно 1886–1920-е годы). К концу XIX века система управления на крупных промышленных предприятиях подвергалась серьезным вызовам:

- *в виде неудовлетворительной координации трудовых действий множества рабочих разных профессий;*
- *незапланированных простоев;*
- *неэффективного использования рабочих рук на конкретных производственных участках и т. д.*

Насущной необходимостью стали разработка и внедрение в производственную практику новых методов управления, позволяющих повысить эффективность процессов производства и тем самым снизить себестоимость продукции. Многие проблемы в этой сфере были решены после публикации в 1911 году книги основоположника школы научного менеджмента Ф. У. Тейлора¹.

Представители школы научного менеджмента Г. Лоуренс, Г. Фрэнк Л. Гилберт продолжили научные изыскания с целью выработки практических методов роста производительности

¹ См.: Тейлор Ф. У. Принципы научного управления. <https://elib.spbstu.ru/dl/quality/management/PrNauchnMen/prnauchnmen.html>.

труда и повышения эффективности производства, начатые Ф. Тейлором, в процессе дальнейшего перехода к массовому производству на промышленных предприятиях, а также замены ручного труда машинным. В ходе эмпирических наблюдений за производственными процессами, анализа временных затрат по операциям, кропотливых расчетов норм для рабочих и других исследований разрабатывались рекомендации по оптимизации производственных процессов.

В результате сложилась система научного менеджмента, включающая следующие базовые принципы:

- *отбор наиболее способных рабочих;*
- *обучение и тренировку рабочих для достижения максимальных результатов;*
- *ориентацию рабочего на конкретную специализацию;*
- *материальное стимулирование за эффективное выполнение работы;*
- *четкое разграничение ответственности между рабочими и управляющими.*

Широкое распространение методов повышения эффективности производства, разработанных школой научного менеджмента, продолжилось в 1920-е годы, когда в мире начались активные процессы индустриализации, концентрации и централизации производств. Применение новаторских методов привело к формированию прогрессивных технологий и переходу экономики на новый качественный и количественный уровень. Вместе с тем широкая механизация производственных процессов, стандартизация рабочих операций, приводивших к сокращению рабочих мест, вызывали проблемы в том числе морально-психологического характера, связанные с тем, что работники становились заложниками машин и теряли интерес к работе.

Классическая (административная) школа (примерно 1916–1930-е годы). Это направление менеджмента было основано и развито французским инженером Анри Файолем. Как руководитель крупной угледобывающей компании он столкнулся с проблемой усложнения процесса управления вследствие расширения масштабов деятельности промыш-

ленных предприятий, что предполагало более широкий, обобщенный подход к организации производства.

В отличие от последователей школы научного управления, внимание которых в основном было сосредоточено на оптимизации конкретных производственных операций, А. Файоль вышел на уровень обобщения, сконцентрировавшись на изучении проблематики общего менеджмента. Формирование комплекса универсальных принципов управления, значимых для всех предприятий, стало главной задачей А. Файоля и его коллег в сфере теории и практики менеджмента — англичанина Л. Урвика, американцев Д. Муни и А. Рейли.

Особую известность приобрели четырнадцать главных принципов менеджмента, сформулированных А. Файолем в 1916 году и опубликованных в журнале *Administration Industrielle Générale*, основная суть которых сводилась к необходимости культивировать корпоративный дух, то есть своего рода кодекс поведения и преданности своей организации, и формировать то, что в последующем стали называть организационной культурой.

Корпоративный дух.

Чувство единения среди
ни чувству гармонии.

В единении — сила.

Принцип 14 А. Файоля

В 1930–1940-е годы публикуются результаты исследований Макса Вебера, где впервые четко формулируются характеристики идеально формализованной организации и во главу угла ставятся методы управления, свойственные профессиональной бюрократии: разделение труда, иерархическая соподчиненность всех процессов, оценка профессиональной пригодности, назначаемость, а не выборность должностных лиц, особые требования к администраторам.

Школа человеческих отношений (неоклассическая школа) (1930–1950-е годы). Период Великой депрессии, охватившей США в 1929–1939 годы, кроме экономических проблем, характеризовался кризисом социально-трудовых отношений, обусловленных, с одной стороны, растущей бедностью трудящихся, а с другой — неэффективностью традиционных моделей управления и администрирования, приме-

няемых на производстве. В ответ на эти вызовы учеными была разработана так называемая концепция человеческих отношений на производстве. Представители неоклассической школы (М. Фоллет, Э. Мэйо, О. Шелдон, Ч. Бернард, Х. Мюнстерберг, А. Маслоу и др.) в отличие от предшественников уделяют особое внимание не общим и универсальным принципам менеджмента, а производственным взаимоотношениям, складывающимся на предприятиях, в организациях и учреждениях, их социально-трудовым аспектам, причинам конфликтов и напряженности в коллективах.

В ходе экспериментов представителям неоклассической школы М. Фоллету и Э. Мэйо удается доказать ряд важных положений теории менеджмента.

Во-первых, что разрастание иерархической организационной структуры на производстве не только не способствует партнерским отношениям и росту производительности труда, а наоборот, становится фактором снижения эффективности управления и падения производительности.

Во-вторых, в процессе проведения эксперимента на заводе Хоторн (Иллинойс, США) подтвердилось, что повышение производительности труда эффективно стимулируется не только материальными средствами, а находится в прямо пропорциональной зависимости от чистоты и хорошей освещенности рабочих мест, рациональности планирования рабочих и складских помещений, общего настроения рабочих.

В знаменитой теории мотивации А. Маслоу, разработанной в начале 1940-х годов, обосновывалось положение об иерархическом характере потребностей человека от низкого уровня к более высокому. Автором было доказано, что одни и те же стремления и достижения человека имеют для него разную степень ценности на разных этапах карьеры и зависят от достижений предшествующих периодов.

Развитие отечественной управленческой науки в 1920–1930-е годы

Несмотря на сложную социально-экономическую и политическую обстановку в СССР, концепции зарубежных ученых, касающиеся проблем управления, получили достаточную из-

вестность и, более того, значительное развитие в работах отечественных исследователей. Существенный вклад в изучение вопросов развития производственных отношений и организации труда на предприятиях был внесен такими видными теоретиками управления, как А. А. Богданов, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев и другими¹.

А. А. Богданов, философ, экономист, математик и естествоиспытатель, энциклопедически образованный человек, критически переосмысливая труд Ф. Тейлора, в 1913 году опубликовал брошюру «Между человеком и машиной», где высказал новаторские идеи о повышении производительности труда на основе личностного развития трудящихся, повышения их культуры и улучшения здоровья. Однако основная деятельность ученого охватывала более широкий спектр проблем, связанных с разработкой нового направления в сфере управления — тектологии, или всеобщей организационной науки.

А. А. Богданов впервые в мировой практике ставит перед собой грандиозную задачу и предпринимает попытку целостного осмысления и систематизации организационного опыта человечества, определения и исследования законов организационного поведения и построения организации, актуальных для всех сфер земного существования, связанных с человеком, природой и другими формами жизни. По словам А. А. Богданова, «пути стихийно-организационного творчества природы и методы сознательно-организационной работы человека могут и должны подлежать научному обобщению»².

В сокровищницу мировой науки вошло открытие ученым закона, который он назвал тектологическим законом наименьших, более известного в управленческой науке под названием закона о слабом звене в цепи. «Это закон,— писал А. А. Богданов,— в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев: скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов, урожайность — тем из условий

¹ В 1920-е годы в советской науке вместо термина «менеджмент» чаще употреблялось словосочетание «научная организация труда» или НОТ (об этом см.: *Корицкий Э. Б., Нинцьева Г. В., Шетов В. Х.* Научный менеджмент: российская история. СПб., 1999.

² *Богданов А. А.* Очерки всеобщей организационной науки. Самара, 1921. С. 9.

плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве (агрономический закон Либиха), и т. п. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части»¹.

Тезис о слабом звене А. А. Богданов из экономической сферы транслировал в сферу социально-политических отношений, в частности проводил аналогию между производственными процессами и авторитарной системой управления, когда абсолютная зависимость от одного звена (лица) в случае его сбоя может стать фактором разрушения всей системы.

Прочность любой цепи определяется ее самым слабым звеном.

А. А. БОГДАНОВ

По утверждению А. А. Богданова, любой организационной системе требуется применение формирующего и регулирующего механизмов, использование математических методов оптимизации или применительно к природе биорегуляторов, своего рода обратной связи. Сформулированная ученым концепция тектологии сегодня пересекается с такими науками, как кибернетика, теория систем, теория организации.

Советский ученый **А. К. Гастев** еще за десятилетие до Великой депрессии писал о необходимости развития более гибких и гуманных методов управления, касающихся взаимоотношений сотрудников в организациях, рабочих и управляющих на предприятиях. Исследования, подтвердившие эти выводы, были проведены зарубежными учеными существенно позже, что не позволило предотвратить или хотя бы смягчить ряд экономических кризисов.

А. К. Гастев считал, что для прогресса следует «активизировать рабочие массы, вселяя в них беса-изобретателя, беса, который заставляет постоянно пробовать, постоянно приноравливаться, заставляет быть активным... при всех условиях»². Его опередившая время методика трудовой установки

¹ Богданов А. А. Организационная наука и хозяйственная плановность // Труды Первой Всероссийской инициативной конференции. М., 1921. Вып. 1. С. 12–13.

² Корицкий Э. Б., Нинциева Г. В., Шетов В. Х. Научный менеджмент: российская история. С. 47.

СЛЕДУЕТ «АКТИВИЗИРОВАТЬ РАБОЧИЕ МАССЫ, ВСЕЛЯЯ В НИХ БЕСАИЗОБРЕТАТЕЛЯ, БЕСА, КОТОРЫЙ ЗАСТАВЛЯЕТ ПОСТОЯННО ПРОБОВАТЬ, ПОСТОЯННО ПРИНОРАВЛИВАТЬСЯ, ЗАСТАВЛЯЕТ БЫТЬ АКТИВНЫМ... ПРИ ВСЕХ УСЛОВИЯХ».

А. К. ГАСТЕВ

включала положения, которые впоследствии будут разрабатываться представителями школы человеческих отношений (неоклассической школы).

В период 1930–1950-х годов, когда в СССР развернулись репрессии и борьба с классовыми врагами, исследования в сфере управления замедлились; структуры, в которых велось

изучение научной организации труда и обобщение мирового опыта менеджмента, прекратили свою работу; системные исследования не поддерживались органами власти и управления. Именно это позволило зарубежной управленческой науке наверстать отставание и на определенное время уйти вперед по ряду направлений, где прежде приоритет принадлежал отечественной науке.

Развитие теории управления после Второй мировой войны

В этот период началось возрождение в СССР изысканий в области управленческой науки. При этом в основу нового подхода было положено сочетание методологии и инструментария, разработанных представителями двух научных школ, возникших в 1950-е годы, — школы науки управления и школы человеческих отношений.

Первое направление — школа науки управления — основывалось на применении экономико-математических (количественных) методов моделирования экономических процессов, где отечественные ученые в этот период заняли ведущие позиции в мире, которые во многом сохранились до настоящего времени.

Второе направление возникло на стыке социально-гуманитарных наук и в основном касалось психологических методов управления. В рамках этих исследований отечественным ученым также удалось занять в этот период прочные позиции в мире, сыграть заметную роль в формировании нового, бо-

лее комплексного и системного направления поведенческой науки, получившей в мире название «бихевиоризм».

В 1970–1980-е годы применение компьютерной техники позволило вывести управленческие исследования на новый, более высокий уровень и обогатить теорию менеджмента новыми практическими наблюдениями. Широкую популярность получают теории X и Y **Дугласа Макгрегора**, концепция мотивации и принятия решений Z **Уильяма Оучи**, в основу которых легли эмпирические наблюдения и исследования в области мотивации трудовой деятельности в различных отраслях экономики и на различных уровнях управления. Была доказана результативность оптимального сочетания методов поощрения и наказания в процессе создания стимулов к производительному и результативному труду, необходимость изменения пропорции между ними на разных уровнях управления, в разных отраслях и при разном уровне профессиональной и образовательной подготовки членов коллектива. Генри Минцберг проводит исследования и хронометраж деятельности менеджеров высшего звена крупнейших компаний мира, анализирует многочисленные и разнородные факты, которые позволяли обобщить лучшие мировые практики в этой прежде почти не исследованной области.

Подобные подходы становятся еще более продуктивными с начала XXI столетия с появлением научных возможностей, открытых прорывными технологиями и развитием инновационных направлений управленческих исследований на стыке с нейронаукой, с использованием анализа больших данных, разработок искусственного интеллекта и т. п.

В отдельную отрасль управленческой науки оформилось направление, связанное с социальной ответственностью бизнеса и проблематикой ESG. Оно развивалось по мере накопления статистической и фактологической информации по глобальным вызовам современности (поляризации богатства и нищеты, всемирному потеплению, росту углеродных выбросов, загрязнению окружающей среды, военным конфликтам, проблемам терроризма и др.), обусловленным хищнической политикой бизнеса коллективного Запада на планете.

2.2. ОТЕЧЕСТВЕННАЯ НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XX — НАЧАЛЕ XXI ВЕКА

Развитие физико-математической и инженерной школ и на их основе ряда направлений фундаментальных наук, включая менеджмент, опережавших по своим разработкам мировые исследования, началось в Советском Союзе в середине 1950-х годов. Достижения в области ядерных технологий, электроэнергетике, прорыв в космос требовали согласованной эффективной работы крупных межотраслевых коллективов для решения сложнейших управленческих задач. Вследствие бурного развития вычислительной техники в стране возник всеобщий интерес к кибернетике, а вместе с ней и к управленческой науке.

На смену кризисным процессам 1930–1950-х годов, обусловленным командно-административной системой управления, ростом бюрократизации и зарегулированности, чрезмерным контролем, в стране начинается «оттепель» с надеждами на новые перспективы в развитии науки, промышленности, сельского хозяйства. Отечественные ученые пересматривают старые подходы к проблемам в управленческой науке, получившие распространение ранее, и ищут новые, современные. На основе кибернетики происходит расширение научных направлений за счет таких концепций, как теория систем, теория операций, теория математического моделирования и оптимизации процессов и т. п. Внедрение в народнохозяйственную практику открытий в области теорий математического моделирования и оптимального планирования, над которыми работали выдающиеся ученые **Л. В. Канторович**, **А. И. Лурье**, **В. В. Новожилов**, **В. С. Немчинов** и другие, позволило вывести советскую науку на самые передовые позиции в мире.

В споре, начатом в 1960-е годы между «физиками» и «лириками», означавшем борьбу за влияние двух школ (математической и поведенческой), однозначно побеждают количественные и математические методы управления. Этому способствует и неготовность административно-командной системы к радикальным реформам, нежелание глубоко заниматься обостряющимися социально-экономическими про-

блемами, стремление ограничить исследования и их результаты по социально-экономическим темам и близким к ним вопросам поведенческой оценки состояния коллективов и отдельных личностей, психологических проблем и мотивации в управлении. Многие ценные рекомендации бихевиоризма, в создании которых отечественные ученые принимали самое активное участие, складываются под сукно и на десятилетия забываются.

Увлечение количественными методами, оптимизационными математическими формулами, алгоритмизацией производственных процессов становится повсеместным. Оно вызывает у руководства страны и ее плановых органов больше доверия, представляется менее социально рискованным, создает возможность поддержания аттрактивной веры в возможность решить назревшие системные проблемы управления и социальной напряженности без радикальных реформ, исключительно за счет научно-технического прогресса. В качестве всеобщей панацеи рассматривается кибернетика.

Дальнейшие миниатюризация и рост мощности вычислительной техники, появление на рынке персональных компьютеров и разработка программных продуктов, способных проводить вычисления с большими массивами экономической информации, способствуют сохранению надежды на то, что научно-технический прогресс позволит решить проблемы падения темпов роста, снижения эффективности централизованного планирования, растущего дефицита потребительских и продовольственных товаров без проведения рыночных реформ.

В 1969 году безрезультатно завершилась попытка реформы управления советского народно-хозяйственного комплекса и стимулирования его развития за счет внедрения механизмов хозяйственного расчета на предприятиях, ориентации на прибыль, рентабельность, материальное и моральное поощрение лучших организаций, коллективов и людей, получившая в экономической и управленческой истории название реформы Косыгина — Либермана¹. Провал реформы фактически

¹ https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая_реформа_1965_года_в_СССР.

заморозил на последующие полтора десятилетия развитие направлений управленческой науки, связанной с использованием «мягкой силы», психологических и социологических инструментов анализа и поощрения более эффективной и продуктивной экономической деятельности организаций, развитие управленческой и предпринимательской инициативы людей, формирования чувства сопричастности к управлению трудовым коллективом, организацией, участию в решении социально-экономических и управленческих проблем.

Очевидная неготовность административно-командной системы меняться и делегировать вниз часть финансово-управленческих полномочий, находить новые стимулы и поощрения инициативы организаций, рабочих коллективов и отдельных людей проявилась также в замораживании исследований в области социальных процессов и их динамики, что также стало одним из факторов, обусловивших падение темпов экономического роста и производительности труда в период застоя (конец 1960-х — вторая половина 1980-х годов).

Отечественные ученые предпринимают в этот период попытки дополнить количественный анализ исследованиями влияния на управление других наук, не связанных с анализом психологической науки на общество и хозяйственную эффективность. Так, на короткое время популярность приобретает концепция правового подхода к управлению как элемента юридической науки. Отметим, что легисломания, или стремление устранить системные пороки управленческой деятельности через создание и совершенствование законов, издание многочисленных новых и упорядочение старых нормативных актов, неоднократно получала распространение в России в периоды обострения социально-экономических противоречий (например, уложения Петра Первого, Наказ Екатерины Великой и многие другие своды государственного законодательства, сменявшиеся на протяжении столетий).

Социально-экономический подход к управленческой науке, получивший некоторое распространение на короткое время, также не достиг желаемых результатов. Отечественными

учеными и практиками управления предпринимаются попытки активизировать деятельность ученых по внедрению инновационных методов в практику отечественного управления. Популярность вновь приобретает теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), представляющая собой набор методов решения управленческих и внедренческих задач, названных техническими противоречиями, с помощью нахождения и выстраивания процессных алгоритмов или шаблонов решений.

ТРИЗ, разработанный и предложенный еще в 1946 году советским ученым и инженером Генрихом Альтшулером, применялся при поиске нестандартных и оптимальных решений проблем с минимальными усилиями. Изучив материалы сорока тысяч патентов, Г. Альтшулер выявил 40 приемов, которые обычно используют изобретатели, и 76 стандартных шаблонов решений. Согласно теории ТРИЗ, разнообразные новые технические задачи являются одновременно и техническими противоречиями, для решения которых могут быть применены схожие, то есть технические, а не требующие реформ социально-психологические методы. Однако практика показала, что это не совсем так.

После нескольких десятилетий частичного забвения и в результате социально-экономических реформ в России в XXI веке теория ТРИЗ, в которой учитываются особенности развития национальной экономики и деловой культуры, вновь получает признание и широкое распространение в стране, а в последние годы и за рубежом.

К концу 1970-х годов наука менеджмента развивается в сторону синтетического, комплексного и системного подходов, их интеграции и применения на практике. Работы отечественных ученых в этой области (Л. И. Абалкина, А. Г. Аганбегяна, А. И. Анчишкина, Д. М. Гвишиани, А. Г. Гранберга, С. Е. Каменицера, О. А. Козловой, Б. З. Мильнера, Г. Х. Попова, Н. П. Федоренко, С. А. Хейнмана, С. С. Шаталина, Н. П. Шмелева) с интересом изучаются во всем мире.

В 1990-е годы, осложненные неоднозначными процессами, связанными с радикальной перестройкой российской экономики, вновь возникает острая необходимость исследований

в сфере науки управления. Формируется понимание того, что заложенная в национальную деловую культуру система ценностей, понимания положительных и отрицательных сторон в поведении людей и бизнеса является основой для организационной и корпоративной культуры российских предприятий и зарубежного капитала, работающего в России. Отечественная деловая культура как основа социального программирования на ценности является фундаментом, на котором построена русская модель управления, имеющая не меньшее, а во многих случаях и большее право на существование.

Сегодня в российской науке менеджмента акцент делается на изучении управленческой психологии, особенностей мотивации и формирования организационной культуры, построении русской модели управления, учитывающей историю развития России и систему исторически сложившихся ценностей, разделяемых гражданами страны, что связано с объективными процессами повышения роли человека в обществе.

Особое внимание уделяется проблемам социальных последствий деятельности бизнеса в России и за рубежом, исследованию социальных эффектов менеджмента и предпринимательства на предприятиях различных форм собственности, переосмыслению целеполагания менеджмента от конкретного опыта и лучших практик «исламских финансов» до теоретического обоснования прогрессивной роли менеджмента и предпринимательства в современном российском обществе, их разворота в сторону клиентоцентричности, служения людям, государству, стране.

В центре исследований оказываются история и достижения российского менеджмента и предпринимательства, описание их лучших практик, прежде всего связанных с участием в решении важнейших социально-экономических проблем и задач страны, поддержкой российского образования, науки и культуры.

Основные выводы

1. Развитие мировой науки менеджмента обусловлено главным образом потребностью общества в социаль-

ном благосостоянии, что подтверждается социально-экономическим опытом XX—начала XXI века. Признание прогрессивности конкретного направления менеджмента организации на определенном этапе развития экономики и его включение в управленческие процессы способствовали внедрению прорывных технологий и повышению эффективности производственных предприятий.

2. Изучение организации процессов производства Ф. Тейлором, основоположником школы научного менеджмента, было вызвано объективными процессами — промышленной революцией и переходом от мануфактуры к машинному производству.
3. Теория бюрократии М. Вебера, разработанная в рамках классической (административной) школы, стала концептуальным осмыслением капиталистических процессов, связанных с необходимостью внедрения в жизнь новых методов управления и систематизации функций менеджмента.
4. Представители школы человеческих отношений, сформировавшейся в США в конце 1930-х годов, во время Великой депрессии и общенационального экономического спада, выработали новый подход к реализации эффективных социально-трудовых отношений, что выразилось в организации системы социального партнерства и мотивации к труду.
5. Школы поведенческих наук, сформировавшиеся в 1950–1960-е годы, были ориентированы на повышение эффективности менеджмента, в частности на предотвращение производственных конфликтов, а также изучение потенциала человека в социальной, психологической и культурологической сферах, связанных с производством.
6. Стимулом развития экономико-математического моделирования послужила Вторая мировая война, когда возникла необходимость оптимизации расчетов объемов крупномасштабных военных поставок. Это направление менеджмента получило новую актуализацию в послевоенное время в процессе научно-технической рево-

люции и внедрения инновационных компьютерных технологий. В 1960–1970-е годы при решении управленческих задач преимущество получают такие методы, как системный и ситуационный.

7. В период с середины 1980-х годов и до наших дней в науке управления преобладают методы, связанные с использованием математических и количественных методов, разрабатываемых представителями научной школы управления (management science), и качественных исследований, осуществляемых учеными, причисляющими себя к школе поведенческих наук. Начало XXI столетия характеризуется парадигмой управления, ориентированной на развитие человека и его потенциала за счет возможностей, создаваемых прорывными технологиями.
8. На всех этапах истории развития менеджмента отечественная наука и практика вносили в процесс делового управления весомый вклад, а по ряду направлений (например, «менеджмент сайенс», математика в менеджменте, теория систем, кибернетика в управлении) на протяжении десятилетий лидируют в мировой науке менеджмента.
9. Рыночные реформы 1990-х годов привели к неоднозначным экономическим последствиям в стране. Повышенное внимание российских ученых и практиков к научным разработкам и инструментарию зарубежного менеджмента, некритичное копирование его рекомендаций на какое-то время привело к забвению методов русской (российской) модели менеджмента.
10. Начало XXI века характеризуется возобновлением научного интереса к исследованию практик отечественного менеджмента. Формируется представление, что русская деловая культура, понимаемая как совокупность ценностей, норм, традиций и принципов ведения бизнеса, исторически сложившихся на территории страны, должна выступать фундаментом организационной культуры российских предприятий, основой для исследования и развития русской модели управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Обоснуйте историческую необходимость возникновения теории и практики менеджмента.
2. Коротко охарактеризуйте науку менеджмента и перечислите ее главные принципы.
3. Каково значение концепции тектологии (всеобщей организационной науки управления) А. А. Богданова для развития теории и практики управления в России и мире?
4. В чем актуальность принципов управления, разработанных Анри Файолем?
5. В чем суть теории бюрократии Макса Вебера?
6. Каковы главные принципы, пропагандировавшие представители школы человеческих отношений?
7. Выявите различия между школой науки управления и школой поведенческих наук. Какой из них отдается предпочтение в практике современного менеджмента?
8. Расскажите об основных тенденциях развития теории и практики российской школы менеджмента в начале XXI века. Какие важнейшие проблемы оказались в фокусе внимания русских ученых в последние годы?
9. Объясните необходимость и значение формирования базы данных лучших практик российских организаций для процесса развития русской модели управления.

Глава 3

Современные тенденции развития менеджмента

- 3.1. Основные аспекты трансформации современной системы менеджмента*
- 3.2. Модернизация менеджмента как тренд современного развития*
- 3.3. Тенденции развития современного российского менеджмента*

3.1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Глобальные изменения в современном мире, особенно в течение последних 50–70 лет, происходят под воздействием самых разных факторов. Это прежде всего преобразования в технологической сфере, которая охватывает всеобщую компьютеризацию, мобильную связь, робототехнику, искусственный интеллект и прочие инновации. При этом заметно ускорились процессы, касающиеся всех аспектов жизни общества, новые товары и технологии стремительно меняют друг друга, их жизненные циклы сокращаются, что требует от компаний ускорения в принятии решений, гибкости в реагировании на возникающие риски и внедрения инноваций как необходимого элемента современного бизнес-процесса.

По-новому и намного быстрее распространяется информация. Сегодня для большинства людей приоритетными являются электронные средства получения новостей и сведений самого разного характера из мобильных устройств, а не из книг и взаимного общения, как это было прежде.

В сфере потребления также произошли кардинальные изменения: современные покупатели освоили способы при-

обретения товаров напрямую от производителя, поэтому постепенно исчезают посреднические услуги; прозрачность информации и применение искусственного интеллекта позволяют высвободить человеческие ресурсы от рутинных действий, быстрее осуществлять процесс дублирования товаров и технологий, их клонирование, что придает конкуренции глобальный характер и уменьшает стоимость продукции при ее перепроизводстве в других регионах мира.

В современном производстве быстро меняются факторы конкурентоспособности. Традиционные факторы, связанные главным образом с новыми продуктами или новыми технологиями, во многих отраслях становятся настолько краткосрочными, что теряют свою былую значимость, уступая место новым факторам, среди которых — клиентоцентричность, корпоративная культура, эффективные команды, современные формы обучения персонала. Эти факторы ориентированы прежде всего на формирование способности к выживанию в глобальном конкурентном и быстро меняющемся мире.

В настоящее время предприятия в процессе адаптации с внешней средой, которая характеризуется свойствами, соответствующими английской аббревиатуре BANI (*brittle* — хрупкий, *anxious* — беспокойный; *nonlinear* — нелинейный; *incomprehensible* — непостижимый), вынуждены менять свою тактику и стратегию, чтобы приспособиться к хрупкому, беспокойному, нелинейному, а в результате непостижимому миру. В процессе реализации долгосрочных целей и решения насущных задач и персонал, и компания в целом должны внедрять в практическую деятельность умение оперировать многозначными понятиями, методы критического мышле-

ТРАДИЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ — НОВЫЕ ПРОДУКТЫ И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — СЕГОДНЯ БЫСТРО КОПИРУЮТСЯ И ВСЕ В МЕНЬШЕЙ МЕРЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ. ВСЕ ЧАЩЕ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТАНОВЯТСЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ, НАЛИЧИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ, КОМАНДНАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ, КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И ГИБКОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

ния, способности к перманентному обучению и постоянно-му развитию, креативности, чтобы добиваться успехов в новом изменчивом мире.

3.2. МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ТРЕНД СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ

Традиционное управление в современном мире претерпевает существенные изменения. Ускоряются темпы перемен в менеджменте, и эта тенденция, по прогнозам специалистов, сохранится на ближайшее будущее.

Классическая теория менеджмента социальных систем, сформированная на основе опыта пятидесятилетней давности крупных и средних предприятий, применявших иерархическую модель управления, характеризовавшуюся четкими административными правилами и процедурами, обеспечивала на протяжении длительного времени производственным процессам относительную стабильность и определенную инерционность. В управлении персоналом преобладало жесткое администрирование, основанное, как правило, на материальном стимулировании. Соответственно, такие предприятия редко подвергались технологической и организационной модернизации.

В современной жизни прежние управленческие модели и привычные административные методы уже не приносят положительных результатов, так как не могут обеспечить необходимую гибкость и интенсивность инновационного потока, эффективную адаптацию организации к новым условиям, даже вовлекая сотрудников в процессы преобразований. Формирование новой модели управления осуществляется на основе активного применения новых форм мотивации, работы в команде, внедрения плоских организационных структур и обратной связи, повышения корпоративной культуры. В новой модели видоизменяются функции менеджмента—его объектами становятся такие параметры, как квалификация персонала, клиентская база, репутация, лояльность, имидж, бренд, то есть все, что не входило в традиционный круг объектов менеджмента в прошлом.

Современному менеджменту необходимо обладать гибкостью, позволяющей ему стремительно изменяться. Для этого в деятельности организаций приветствуются новые качества персонала: творчество, креативность, его безусловная приверженность ценностям корпорации. Адаптивность и гибкость как основополагающие свойства организаций и бизнес-процессов обусловлены постоянной изменчивостью внешней среды и потребностью приспособления к ней и сотрудников, и компании в целом. Именно эти качества позволяют сохранить эффективность и конкурентоспособность предприятия в жестких рыночных условиях.

Гибкость в качестве главной особенности современного менеджмента крайне необходима предприятиям всех отраслей. Традиционное материальное стимулирование уступает место новым методам поощрения персонала, связанного с трансформацией его мотивации. Сегодня персонал ориентирован главным образом на ценности и смыслы компании, работу в команде.

Менеджмент современных передовых предприятий кардинально отличается от управленческих стратегий и технологий, представленных в классической литературе. Претерпели изменения все ключевые функции менеджмента. Рассмотрим их подробнее.

Наибольшим трансформациям подверглись функции *планирования* и *прогнозирования* по вполне понятным причинам: в изменчивом и многообразном мире невозможно выстраивать долговременные прогнозы развития предприятия и формировать детальные бизнес-планы на будущее. Сегодня любая стратегия должна предусматривать меры, позволяющие организации адаптироваться к меняющимся обстоятельствам внешнего и внутреннего характера. Очевидно, что процесс планирования становится эффективным при включении в него, кроме руководства компании, сотрудников предприятия и профессиональных консультантов в сфере бизнеса, что позволяет спрогнозировать наиболее точные показатели и выработать критерии оценки работы конкретных подразделений.

Видоизменяется также целеполагание предприятий и, соответственно, их управляющих-менеджеров, которые те-

перь ориентированы не столько на прибыль, сколько на клиента.

Трансформация *методов координации и организации* обусловлена изменениями в самой организационной структуре управления, стабильность которой уже не ориентирована на долговременное существование, так как представляет собой гибкие проектные формы организации работы в команде.

Достаточно широкое распространение в последнее время получил метод аутсорсинга, позволяющий привлекать в бизнес-процесс предприятия сторонние организации и координировать их работу в общей команде. Командный стиль деятельности, характеризующийся такими способами взаимодействия, как синергия, взаимопомощь, высокий уровень доверия друг к другу, возможность координации своих действий при минимальных коммуникациях, способствует обеспечению определенной стабильности предприятия и достижению эффективных результатов общей работы.

Командная работа — это коллективный навык, требующий не только высококвалифицированного состава сотрудников, но и постоянной отработки приемов, которые становятся одной из функций современного менеджмента и способствуют повышению результативности и качества совместной деятельности.

Большинство исследователей отмечают, что формирование эффективной командной работы требует соблюдения определенных правил, а именно:

- укрепления доверия поощрения инициативности, создания атмосферы открытости;
- использования инновационных технологий коллективной работы — Scrum, Канбан-доска, Miro и проч.;
- содействия вовлечению каждого участника команды в единый процесс;
- разработки процедур адаптации новых участников к командной работе.

Мотивация и стимулирование работников на современных предприятиях не исчерпываются исключительно материаль-

ным поощрением, но включают в большей степени мотивацию, связанную с ценностями корпоративной культуры и внутренними убеждениями, составляющими основу мировоззрения человека. Известно, что побудительные мотивы в деятельности человека охватывают стимулы как материального, так и этического характера. Во-первых, это удовлетворение базовых потребностей человека, обеспечивающих ему физическое выживание; во-вторых, поощрение за эффективную работу и наказание за ненадлежащее ее выполнение; в-третьих, стремление человека к личностному развитию и перманентному обучению. В любой организации важно соблюдать баланс сил побудительных мотиваций, но особое значение в современных условиях приобретает третий мотивационный стимул, так как люди осознают сегодня необходимость постоянного обучения и приобретения дополнительных профессий.

Управленческий персонал передовых современных организаций и предприятий стремится выработать собственную эффективную *корпоративную культуру*, способную стать визитной карточкой предприятия. Основу этой культуры составляют нормы, принципы и правила, но главным образом это ценности организационной культуры и этики, поддерживаемые всем трудовым коллективом и определяющие глубинную мотивацию каждого конкретного работника.

Таким образом, задачей современного менеджмента становится формирование и укрепление корпоративных ценностей, общих для всех сотрудников. Культура организации — это эквивалент ритуалов, обрядов, символов и историй, выработанных в течение ряда лет усилиями наиболее приверженных ценностям конкретного предприятия сотрудников. Благодаря но-

«КУЛЬТУРА СЪЕДАЕТ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК» — ТАК ПИТЕР ДРУКЕР ОБРАЗНО ВЫРАЗИЛ МЫСЛЬ О ТОМ, ЧТО УСПЕХ РЕАЛИЗАЦИИ ЛЮБОЙ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ. ПРИ ЭТОМ ЕСЛИ КУЛЬТУРА НЕ В ПОЛНОЙ МЕРЕ СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТО ОНА «СЪЕСТ» ВЫРАБОТАННУЮ СТРАТЕГИЮ, ТО ЕСТЬ ОБЕСПЕЧИТ ЕЕ ПРОВАЛ

вым реалиям корпоративная культура стала неотъемлемым фактором конкурентоспособности и тем элементом, без которого не может устойчиво развиваться ни одна успешная организация.

Формирование и развитие ценностей корпоративной этической культуры, общей для всех сотрудников предприятия, активизируется в процессе коллективных обсуждений и слаженной работы команды. В ряду этических ценностей растет значимость таких человеческих качеств, как порядочность, открытость, помощь людям. В настоящее время усиливается социальная направленность менеджмента, глубокие традиции которого были заложены в России еще более столетия назад выдающимися российскими меценатами и прогрессивными деятелями — П. М. Третьяковым, С. Т. Морозовым, С. И. Мамонтовым и др.

Лидерство как социальный феномен применительно к различным наукам наполняется определенным контекстом и приобретает специфические особенности. В менеджменте понятия лидера и руководителя разделяются. Не каждый руководитель может стать лидером, как, впрочем, и не каждый лидер является руководителем. Лидер умеет вдохновить людей, повести их за собой, в коллективе ему принадлежит ключевая роль, он обладает авторитетом и определяет вектор движения. Истинный лидер сконцентрирован на социальном служении, вдохновляет других и вдохновлен сам. Он поощряет честность и инициативу, культивирует энтузиазм, демонстрирует оптимизм, поощряет стремление к переменам, умеет управлять эмоциями других людей. Лидер постоянно учится, культивирует рефлексию.

В корпоративной культуре лидер стимулирует создание смыслов, защищает и культивирует этические ценности. Для поддержания высокого уровня доверия он должен быть человеком слова, всегда выполнять свои обещания, быть терпимым к ошибкам сотрудников, так как для него они самые важные клиенты.

Для раскрытия потенциала сотрудников, помощи в достижении жизненной или профессиональной цели современному лидеру приходится сочетать свои командные полномочия

с практикой коучинга, в соответствии с которой необходимо придерживаться определенных правил:

- не раздавать директивы и приказы, а давать советы;
- не столько говорить, сколько слушать;
- не указывать, что делать, а направлять и помогать в обучении;
- делиться информацией, а не секретничать;
- обеспечивать ресурсы для профессионального и личного роста сотрудников.

В современном менеджменте формируются новые требования к поведению и роли лидера в коллективе. Патриархальные функции, определявшие его как авторитарного хозяина, отца родного, ушли в прошлое, сегодня на первый план выходят такие ключевые качества лидера, как интеллект, харизма, умение создать положительный эмоциональный настрой сотрудников, вдохновить их на решение сложных задач. Именно эти факторы психологического характера позволяют вывести организацию в ряд конкурентоспособных. При этом лидерство как характерная черта руководителя бизнеса или подразделения теряет свою исключительность — в творческом, конкурентоспособном коллективе лидерские позиции в той или иной степени приобретают фактически все сотрудники, каждый в своей сфере.

Претерпевают изменения и процедуры *контроля*. В настоящее время наблюдается их смещение сверху вниз, то есть контроль качества деятельности предприятия, организации осуществляется самими сотрудниками, что предполагает их высокую степень ответственности и глубокую вовлеченность в бизнес-процессы.

Коммуникация в условиях широкого развития цифровых технологий приобретает массу новых возможностей. Кроме устного общения и традиционной работы с бумажными документами, деловое общение происходит в социальных сетях, мессенджерах, с помощью видеоконтента и других средств масс-медиа, что существенно сокращает временные затраты и другие ресурсы. В системе управления предприятий информационная составляющая приобретает важнейшее зна-

чение, упрощая многие процессы взаимодействия. Однако при постоянном использовании цифровых технологий возникают и негативные моменты: человек теряет эмпатию к людям, способность внимательно слушать, навык эмоционального взаимодействия с людьми, что особенно важно для руководителя любого уровня.

С умением управлять своими и чужими эмоциями связана сформулированная в последние годы концепция эмоционального интеллекта. Как выясняется, такой интеллект необходим каждому сотруднику современной организации наряду со знаниями в профессиональной и других сферах.

Одной из форм коммуникации является установление обратной связи. Она необходима, например, с клиентами по поводу качества товаров и услуг или с сотрудниками при выработке наиболее эффективных направлений совершенствования развития организации. Обратную связь можно организовать в форме подачи предложений, когда специалисты получают возможность свои предложения по новациям в тех или иных бизнес-процессах представлять в любых формах: письменной — в ходе непосредственной деятельности или в устной — после коллективного обсуждения актуальных производственных вопросов. Второй вариант, представляющий собой элемент современного менеджмента, предполагает гибкость форматов совместной деятельности сотрудников и определенные дополнительные усилия руководителя по организации подобных дискуссий.

Обратная связь устанавливается также в производственном коллективе: при обратной связи сверху вниз руководитель на регулярной основе распределяет подчиненным задания и оценивает эффективность их работы, инициативность, креативность и т. п. При обратной связи снизу вверх сотрудник в рамках тех или иных процедур может высказать свое мнение о профессиональных действиях своего руководителя. В рамках горизонтальной обратной связи сотрудники предприятия получают возможность обсудить положительные и отрицательные стороны общей деятельности и конкретных работников, выявить недостатки, устранить ошибки и скорректировать свою дальнейшую работу с ориентацией на до-

стижение лучших производственных результатов. Для того чтобы данная форма обратной связи стала эффективным инструментом, требуется сложная и кропотливая работа по трансформации корпоративной культуры. Важно, чтобы сотрудники оценивали обратную связь как положительное явление и возможность повысить собственную квалификацию и потенциал команды в целом. В последние годы фактически все предпринимательские структуры пришли к пониманию необходимости внедрения разнообразных форм обратной связи, чего не наблюдалось в рамках традиционного менеджмента.

Обучение как обязательное и непрерывное действие на протяжении всей трудовой жизни человека становится обязательным требованием к сотрудникам современных организаций. Именно этот фактор определяет сегодня конкурентоспособность и эффективность предприятия. При этом происходит переориентация в методологии обучения, так как вместо конкретных умений, знаний и навыков, необходимых в конкретных трудовых процессах, работник должен овладеть корпоративными ценностями, понять новую технику решения проблем и освоить современные технологии работы в команде. Данные задачи осваиваются как отдельными работниками в индивидуальном порядке, так и коллективным методом командной работы, что позволяет приобрести специфические профессиональные компетенции.

Процесс дополнительного обучения, кроме традиционных форм, в настоящее время происходит на основе внедрения инновационных практик, ротации кадров, взаимодействия и благожелательности при обмене знаниями. Перспективной формой реализации поставленных задач является такая управленческая процедура, как бенчмаркинг — форма обучения, при которой в деятельности предприятия используются инновационные технологии, положительно зарекомендовавшие себя в эффективной практике аналогичных компаний, причем поиск технологических инноваций проводится, как правило, в постоянном режиме и перманентно внедряется в производственный процесс.

Обучение, осуществляемое в разнообразных формах, становится неотъемлемой функцией современного менеджмента, чего не происходило в рамках менеджмента традиционного, когда обучение проводилось либо в учебном заведении, либо в начале профессиональной карьеры. Сегодня для предпринимательских организаций актуально обучение сотрудников в течение всей жизни — Lifelong learning. Без обучения в принципе невозможно оперативно адаптировать бизнес-процессы под постоянно меняющуюся внешнюю среду.

Предметом обучения в последние годы становятся не только профессиональные, но и универсальные навыки сотрудников, а именно:

- умение слушать и общаться, вдохновлять и мотивировать;
- эмпатия, эластичность и эмоциональный интеллект;
- адаптивность, целостность (integrity), инициативность, умение рисковать;
- критическое мышление, генерация смыслов, применение новых ментальных паттернов;
- склад ума, ориентированный на развитие и рост (growth mindset).

Универсальные навыки, связанные с общением, необходимы всем участникам коммуникации, они развиваются в течение всей человеческой жизни, одинаково ценны и представляют собой относительно самостоятельный объект обучения.

Использование *искусственного интеллекта* в последние годы радикально преобразовало общественную жизнь. Содержание труда в рамках многих профессий претерпело заметную трансформацию, существенно видоизменился и менеджмент. Искусственный интеллект эффективно применяется в целом ряде профессиональных сфер — аналитике, маркетинге, работе отделов продаж и др. Применение искусственного интеллекта в менеджменте позволяет принимать наиболее эффективные решения. С внедрением в жизнь искусственного интеллекта уже многое изменилось в процес-

сах управления, и в ближайшие годы эта тенденция приобретет еще большую отчетливость. Подбор персонала, аналитика, помощь по правовым вопросам, принятие сложных решений— все это будет осуществляться с использованием инструментов системы искусственного интеллекта.

Итак, можно констатировать, что важнейшие управленческие функции

в последнее время претерпели коренную трансформацию. При этом изменилась и традиционная модель управления. Властные методы и экономическое принуждение в управленческом процессе уступили место творческому взаимодействию руководителя и сотрудников. В деятельности производственного коллектива вместо авторитета руководителя и материального поощрения приоритетами становятся этические стимулы и взаимопомощь при работе в команде. Доминирование таких принципов, как приверженность определенным нормам и ценностям, вовлеченность в общие проблемы компании, позволяет членам команды придерживаться творческого подхода к выполнению любого производственного задания.

В целом современный менеджмент основывается на сочетании материального и морального стимулирования и управлении с ориентацией на корпоративные ценности и смыслы, составляющие мировоззренческую суть предприятия и его движущую силу. Совместная деятельность работников базируется на творческой устремленности, коллективном обсуждении проблем, касающихся совершенствования бизнес-процессов и эффективности организации производства.

Сравнительная характеристика традиционных и современных методов управления приведена в табл. 3.1.

ОПРОС БОЛЕЕ 200 РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАДРОВЫХ СЛУЖБ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ПОКАЗАЛ, ЧТО РАЗВИТИЕ У СОТРУДНИКОВ СПЕЦИФИЧЕСКОГО СКЛАДА УМА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РАЗВИТИЕ И РОСТ, ТО ЕСТЬ ТАКОГО СКЛАДА, КОТОРЫЙ НОСИТ НАЗВАНИЕ GROWTH MINDSET, ПРОФЕССИОНАЛЫ МИРА КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИЗНАЮТ ПРИОРИТЕТОМ НОМЕР ОДИН НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

Таблица 3.1. Традиционный и новый менеджмент

Традиционный менеджмент	Новый менеджмент
Властные методы управления, экономическое принуждение	Творческий подход к решению производственных задач
Авторитарное (единоличное) решение проблем, материальные стимулы поощрения	Эффективное взаимодействие в коллективе, моральное стимулирование
Директивное распределение заданий, материальное стимулирование	Приверженность корпоративным ценностям, система экономического и морального стимулирования
Исполнительность и инициативность работника	Приоритет творческого подхода

Вместе с тем новый и традиционный типы менеджмента не являются антиподами и взаимоисключающими явлениями. Очевидно, что современные методы управления произросли из традиционного менеджмента, претерпев трансформации, обусловленные требованиями времени и потребностью в модернизации производственных структур и социально-трудовых отношений. Постепенный процесс обновления традиционных методов менеджмента, отраженных в табл. 1.1, представляет собой смещение центра тяжести управленческого воздействия с ориентации на параметры, приведенные в левом столбце таблицы, к параметрам правого столбца, что тем не менее не исключает их взаимного пересечения.

Тренды и тенденции развития процессов менеджмента, главный из которых заключается в ускорении темпа изменений, в значительной мере носят глобальный характер и проявляются во всех странах, однако в России выявляются специфические особенности трансформации менеджмента.

3.3. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время отечественные предприятия и организации оказываются перед необходимостью разработки и внедрения в практику новой модели менеджмента, соответствующей мировым стандартам, но вместе с тем имеющей рос-

сийскую специфику. В связи с этим кардинальному реформированию подвергаются устаревшие методы и принципы управления, которые уже не способны отвечать на современные вызовы и риски. Многие предприятия, такие как Сбербанк, «Яндекс», «ВкусВилл», СИБУР, «Газпромнефть», Газпромбанк, внедряя инновационные методы в процесс своей деятельности, приобрели положительный опыт нового управления и достигли значительных экономических результатов. К современным подходам в организации работы стремятся не только крупные предприятия, но и средние (например, Лаборатория Касперского, ЭКОПСИ, «Аскона»), а также малые.

Ориентация менеджмента на западные образцы, характерная для 1990-х — начала 2000-х годов, что было естественно в период возникновения и начального развития рыночной экономики, в последнее время трансформируется в сторону более прогрессивной модели управления с учетом российской специфики. Постепенно меняется роль менеджеров в современном управлении: уходя от роли акул бизнеса с жесткой манерой поведения и ориентацией преимущественно на денежный результат, они стремятся сформировать антропоцентричный имидж, свойственный лидерам, которые видят свое предназначение в служении людям и Отечеству. Они готовы трудиться в ре-

Компания «ВкусВилл» известна своими инновационными подходами в сфере менеджмента. Основатель компании Андрей Кривенко стремится минимизировать свое участие в управлении, передавая ответственность командам. В результате сотрудники получают больше свободы в принятии решений, что способствует раскрытию их потенциала и повышению эффективности работы. Сотрудники имеют доступ к информации о зарплатах и расходах, что способствует созданию доверительной атмосферы и стимулирует командную работу. «ВкусВилл» заменил традиционные ключевые показатели эффективности (KPI) на систему обещаний, где сотрудники сами определяют цели и несут ответственность за их достижение. Это повышает мотивацию и вовлеченность персонала

жиме 24/7 и способны выполнять сложную, высококвалифицированную работу.

В отечественном менеджменте явно видоизменяется характер самого процесса целеполагания—ориентация на чистый финансовый результат уступает место стремлению к удовлетворению потребностей пользователей и клиентов. Именно поэтому трансформируется и система корпоративных ценностей, среди которых клиентоцентричность выходит на первый план.

В российском менеджменте усиливается также тенденция социальной ориентации бизнеса. Она направлена на достижение как внешних социальных целей, прежде всего устойчивое развитие предприятия, так и внутренних—благополучие сотрудников, укрепление их здоровья, продление активного образа жизни и т.п. Наряду с этим в практику предпринимательства все чаще включается такой вид социальной деятельности, как благотворительность, а также участие в значимых социальных проектах.

Таким образом, отечественный бизнес в настоящее время развивается на основе новых управленческих тенденций, представляющих собой творческий синтез лучших образцов мирового предпринимательского опыта и национальных социально-экономических традиций хозяйствования с учетом современных требований, необходимых для эффективного и устойчивого развития экономики.

Основные выводы

1. Ускоренный темп изменений в современном мире обуславливает необходимость гибкости нового менеджмента.
2. Традиционные методы и технологии менеджмента трансформируются и обогащаются существенными инновациями—приоритетными качествами сотрудников становятся вовлеченность, приверженность, креативность, эластичность, любовь к своему делу, умение работать в команде, что невозможно поддерживать и укреплять лишь с помощью традиционных методов

- управления—планирования, координации, стимулирования и контроля.
3. Корпоративная культура организации, навыки командной работы все в большей степени становятся факторами повышения конкурентоспособности современных организаций, поэтому в современном менеджменте делается акцент на развитие навыков коллективной работы, а также на формирование и укрепление корпоративной культуры.
 4. Отечественный менеджмент формируется и развивается с учетом богатых традиций российской предпринимательской культуры и национальной специфики.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы особенности развития современного мира в сравнении с началом XX столетия, когда в общественную жизнь начали внедряться технические новшества (электричество, радио, телефон, двигатель внутреннего сгорания)?
2. Приведите пример линейного мышления, с помощью которого предпринимается попытка объяснить закономерности нелинейного мира.
3. Как изменились основные функции менеджмента (планирование, координация, мотивация, контроль) в современных условиях?
4. Каковы основные характеристики традиционного и нового менеджмента?
5. В чем заключается специфика российского менеджмента?

Глава 4

Прогнозирование и планирование в системе менеджмента

4.1. Понятие и сущность прогнозирования

4.2. Роль планирования в управлении организацией

4.3. Процессы прогнозирования и планирования в предпринимательских структурах

4.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Понятие «прогноз» (греч. *prognosis*) означает предвидение, предсказание событий, которые могут произойти в будущем. Разработка прогноза на основе определенным образом подобранной информации представляет собой процесс прогнозирования.

Сущность прогнозирования заключается в оценке современного состояния объекта прогнозирования и на этом основании — в предположении о его дальнейшем развитии. Объектами прогнозирования в менеджменте могут быть экономические процессы в масштабах страны, региона, предприятия или более локальные явления и структуры. Главная цель прогнозирования заключается в умении предвидеть возможность рисков и избегать их, а в конечном итоге — принимать эффективные управленческие решения.

Прогнозирование часто основано на поиске закономерностей поведения изучаемого объекта в прошлом периоде. Предполагается, что такие же закономерности будут сохраняться и в перспективном периоде, то есть допускается, что существуют закономерности изменения показателей и характеристик в прошлом, которые останутся в неизменном виде в будущем.

Процесс прогнозирования включает следующее:

- анализ возможных векторов изменения объекта прогнозирования;
- выбор альтернатив его состояния в будущем;
- оценку результатов воздействия предпринимаемых в будущем мероприятий на объект прогнозирования.

Задачи прогнозирования:

- накопление информации для выбора вариантов прогнозных решений;
- анализ состояния объекта прогнозирования;
- исследование существующих взаимосвязей развития различных сторон функционирования объекта прогнозирования;
- учет направлений воздействия научно-технических и социально-экономических процессов на объект прогнозирования;
- аргументация избранного варианта будущего состояния исследуемого объекта.

По итогам прогнозирования формируется система научных представлений о дальнейшем развитии исследуемого объекта, имеющих вероятностный характер, но тем не менее заслуживающих определенного доверия.

Успешное прогнозирование предполагает использование определенных методов, в частности трендового и факторного.

Трендовый метод связан с экстраполяцией значений прогнозируемого показателя в будущее на основании ранее полученных данных.

Факторный метод основан на выявлении определенных факторов или их комбинации, воздействующих на исследуемый объект управления и его состояние в будущем.

Разработано достаточно много классификаций методов прогнозирования. Один из возможных вариантов представлен на рис. 4.1.

С точки зрения *временной продолжительности* различают следующие прогнозы:

- *краткосрочный* — на один год, предполагается, что существенных изменений не произойдет;
- *среднесрочный* — на три—пять лет, предполагается появление новых факторов, воздействующих на состояние объекта прогнозирования;
- *долгосрочный* — на 10–15 лет, предполагается появление новых, ранее неизвестных факторов, воздействующих на объект прогнозирования.

В зависимости от масштаба классифицируют следующие прогнозы:

- локальные;
- региональные;
- отраслевые;
- страновые;
- глобальные.

По уровню предопределенности результатов прогнозы бывают *вариантные* и *инвариантные*. В последнем случае предполагается один сценарий развития события, поэтому он обычно делается на короткий срок и на основании уже сложившихся тенденций.

Процесс прогнозирования включает описание возможных трансформаций конкретного объекта или явления, а также по возможности количественный анализ предполагаемых изменений

Если параметры объекта прогнозирования не поддаются измерению, производят *качественный* прогноз, то есть словесное описание самого объекта и элементов, которые его характеризуют. *Количественный* прогноз обязательно включает анализ атрибутов объекта прогнозирования, как правило, в математических или физических единицах измерения.

На основании итоговых результатов выделяют прогнозы *точечные* (имеется единственное значение показателя прогнозирования) и *интервальные* (показатель прогнозирования находится в конкретном диапазоне цифровых показателей).

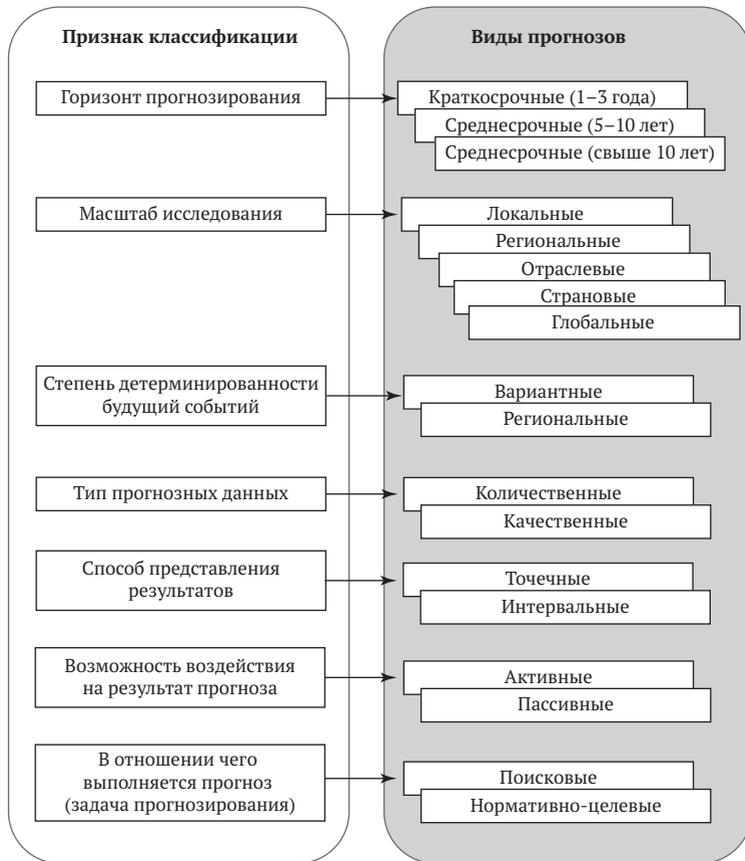


Рис. 4.1. Классификация основных методов прогнозирования

Пассивные прогнозы не ориентированы на изменения внешней среды объекта прогнозирования в отличие от *активных*, при которых не исключается воздействие объекта прогнозирования на конечный результат.

В предпринимательской практике приоритет, как правило, отдается научно обоснованным методам прогнозирования, которые реализуются на основе четких правил, а также количественных и качественных показателей объекта прогнозирования (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Основные методы прогнозирования и их классификация

Признаки	Методы	
	Группа	Подгруппа
Научная обоснованность	Имеющая научное обоснование	С научным подходом
	Иные	С творческой интерпретацией, религиозным обоснованием, интуитивным восприятием
Стабильность развития	Имеющая общепринятое обоснование	Распространенная, консервативная, взаимосвязанная
	Инновационная	Сценарного развития, неравномерного развития
Систематизация прогнозных данных	Упорядоченные данные	Поддающаяся систематизации
	Основанная на экспертных оценках	С привлечением экспертов, привлечением нейронных сетей

Научно не обоснованные методы, используемые для прогнозирования будущего, как правило, базируются на иных подходах:

- творческом применении образцов литературы и искусства;
- религиозных предсказаниях;
- интуитивном видении субъектов, не имеющих специальных знаний в рассматриваемой сфере.

Традиционные методы прогнозирования, представляющие собой экстраполяцию ретроспективных показателей в будущее, ориентированы на развитие объекта прогноза в условиях непрерывности и постоянной окружающей среды и имеют чаще всего инвариантный характер.

Альтернативные методы прогнозирования основаны на следующих постулатах:

- для дальнейшего прогнозирования объекта необходимо обновление исходных данных;
- развитие объекта прогноза в перспективе может быть осложнено непредвиденными изменениями состояния условий внешней среды;

- существует множество вариантов развития объекта прогноза.

Формализуемые методы основываются на точных алгоритмах, выработанных с использованием имеющихся информационных и иных параметров.

Методы *экспертных оценок* включают анализ многообразных позиций специалистов в данной области, так как обусловлены многими реальными факторами:

- неопределенностью процессов макроэкономического и/или политического характера;
- возникновением и усилением многообразных противоречий во внешней среде;
- кратным увеличением диапазона параметров прогнозирования.

Вследствие активного развития современных технологий и усложнения условий внешней среды в практику предпринимательской деятельности все чаще внедряется прогнозирование с помощью нейронных сетей. Однако алгоритм такого прогнозирования остается неизвестным, то есть нейронная сеть в ряде случаев выступает в роли черного ящика.

НЕОБХОДИМО УЧИТЬСЯ ВИДЕТЬ ДОСТОИНСТВО ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕТОДОВ И УЧИТЬСЯ ОТВЕРГАТЬ НЕ САМОГО ЧЕЛОВЕКА, А ЛИШЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЕГО ВЗГЛЯДОВ, КОТОРЫЕ ВАМ НЕ НУЖНЫ.

ЖАК ФРЕСКО

Современные тренды в прогнозировании отражают развитие технологий, доступ к большим данным и возрастающую необходимость гибкости и адаптивности.

Основные современные тренды:

1. Использование больших данных (Big Data). В управлении активно применяются большие данные для более точного прогнозирования. Современные компании собирают и анализируют огромные объемы информации из различных источников: социальных сетей, транзакций, производственных процессов и т. д. Это помогает находить скрытые паттерны и закономерности. Например, в розничной торговле боль-

шие данные используются для прогнозирования спроса на товары, что помогает компаниям оптимизировать цепочку поставок и управление запасами.

2. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML) позволяют создавать прогнозные модели, которые постоянно обучаются и адаптируются к новым данным. Это значительно улучшает точность прогнозов и делает их более гибкими в условиях неопределенности. Например, финансовые компании используют AI для прогнозирования рыночных тенденций и управления рисками. В управлении персоналом сфера AI помогает предсказать, какие сотрудники с наибольшей вероятностью могут покинуть компанию.

3. В предиктивной аналитике используются статистические алгоритмы и модели для прогнозирования будущих событий на основе исторических данных, что позволяет бизнесу предугадывать изменения спроса, поведения клиентов или производственные потребности. Так, в маркетинге предиктивная аналитика помогает предсказать, какие клиенты с наибольшей вероятностью совершат покупку, что позволяет создавать более персонализированные маркетинговые кампании.

4. Системы прогнозирования теперь могут работать в реальном времени благодаря интеграции с цифровыми платформами и датчиками. Это позволяет менеджерам принимать более оперативные и точные решения, реагируя на изменения мгновенно. Например, в производстве использование IoT (интернет вещей) и цифровых датчиков позволяет прогнозировать сбои оборудования и планировать профилактическое обслуживание, снижая простои.

5. Социальные сети стали важным источником данных для прогнозирования поведения потребителей. Анализ текстов, эмоций и трендов в соцсетях позволяет предсказать изменение потребительских предпочтений и рыночных тенденций. В частности, компании используют социальные сети для анализа клиентских отзывов и мониторинга настроений, что позволяет адаптировать маркетинговые стратегии и управлять репутацией бренда.

Эти современные тренды в прогнозировании позволяют компаниям быть более гибкими, точными и подготовленными

ми к изменениям, повышая их конкурентоспособность и способность быстро адаптироваться к новым вызовам.

4.2. РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Термин «планирование» (лат. *planus*—ровный, плоский) с точки зрения управления организацией означает разработку определенной программы действий для реализации заданной цели на основе эффективного использования имеющихся ресурсов. Можно считать, что план—это своего рода определенный замысел по улучшению состояния организации.

Планирование можно определить как совокупность решений о том, как в обозримой перспективе должна действовать организация (рис. 4.2).

Планирование—это начальный и главный этап процесса управления, в ходе которого определяются цели и задачи функционирования предприятия, способы и средства их реализации.

Определение главных целей развития организации, наделенной конкретной миссией,—основная первоначальная задача любого планирования. Безусловно, цели организации, обуславливающие причину ее существования, тесно связаны с ее миссией.

Стратегическое планирование, выполняя одну из функций управления, позволяет выбрать оптимальный вариант развития управленческого объекта с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Как правило, планы работы предприятия,



Рис. 4.2. Главные задачи планирования

Сложившаяся практика не обеспечивает комплексного подхода в стратегическом планировании. Например, ряд документов — прежде всего на региональном и муниципальном уровнях — не согласуется иногда между собой по целям и срокам, при их реализации не всегда удается наладить должное межведомственное взаимодействие.

*Из выступления В. В. Путина
на заседании Совета
безопасности РФ*

ного развития, и менеджеров, ежедневно контролирующих и направляющих процессы производственной деятельности, и рядовых сотрудников, работающих в ритме стабильности и определенности.

Особое значение функция планирования приобретает в процессе государственного управления экономической и социальной сферами, а тем более в регулировании общественных отношений.

Французский менеджер А. Файоль, изучая проблему планирования, в числе важнейших назвал принципы *необходимости, единства, непрерывности, гибкости, точности*, которые отражают объективные законы функционирования управленческих структур.

Современная управленческая практика, не отвергая классические постулаты, расширила круг норм и правил, необходимых в процессе успешного планирования и управления:

- соблюдение в процессе хозяйствования интересов государства и самостоятельности бизнес-структур;
- принятие научно обоснованных решений управления;

организации составляются на конкретный период и содержат сведения о лицах, ответственных за его выполнение.

Отличительной особенностью современного планирования является его гибкость, позволяющая приспосабливаться к возможным переменам как в окружающей среде, так и в объекте управления и планирования. Рациональное стратегическое планирование отвечает интересам и собственников-предпринимателей, приобретающим четкое видение перспектив-

- унификация подходов к прогнозированию и планированию;
- стимулирование интереса к реализации производственных решений на разных уровнях;
- соблюдение пропорциональности разделов планов;
- разработка, выполнение и контроль принятых к исполнению планов как единый комплексный процесс.

Методы современного планирования связаны с экспертизой, социальным и системным анализом, применением различных расчетных математических методов и другими областями исследований.

Используемые при планировании *показатели* (натуральные и стоимостные, качественные и количественные, технико-экономические, социально-экономические и иные) должны соответствовать определенным критериям:

- составлять единый комплекс сопоставимых параметров для каждого уровня планирования;
- содержать качественные и количественные параметры развития исследуемого объекта;
- отражать современные тенденции развития исследуемых объектов;
- содержать оценку эффективности деятельности предприятия;
- прогнозировать конкурентоспособность исследуемых объектов среди других предприятий.

4.3. ПРОЦЕССЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

Процессы прогнозирования и планирования в предпринимательской деятельности дают возможность моделировать будущее развитие организации, выявлять риски, производить оценку эффективности реализуемых стратегий. Прогнозирование развития бизнес-структуры связано с научно обоснованным видением будущего компании, что весьма значимо для принятия стратегически правильного решения в пред-

принимательской деятельности. В целом прогнозирование, ориентированное на уменьшение уровня неопределенности в деятельности бизнес-структуры, основано на умозаключениях о существовании определенного порядка в смене тех или иных событий в деятельности компании.

Планирование и прогнозирование являются двумя взаимосвязанными процессами, имеющими как сходство, так и различия, главное из которых заключается в том, что план в отличие от прогноза содержит утвержденные показатели дальнейшего развития организации, подлежащие обязательному исполнению (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Прогноз и план: основные характеристики

Прогноз	План
<p><i>Имеет рекомендательный характер:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • предлагает альтернативные варианты решения; • формируется из предположений, наблюдений и событий, происходящих вокруг; • косвенно отражается на принятии управленческих решений 	<p><i>Имеет директивный характер:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • предлагает однозначное решение; • формируется по показателям, просчитанным по утвержденной методике; • утверждается должностными лицами, которые несут персональную ответственность за обеспечение ресурсами, объемами, сроками выполнения, документационной отчетностью и ответственностью за выполнение плановых показателей

В отличие от прогнозирования, имеющего вероятностное значение (может быть, а может и не быть), планирование во многом носит директивный характер, и принятые в плане показатели должны быть, безусловно, выполнены.

В прогнозировании деятельности бизнес-структур большую роль играет учет внешней предпринимательской среды, которая подвержена постоянным изменениям из-за наличия большого количества разнообразных факторов. В силу большой неопределенности внешней среды спрогнозировать ее поведение невозможно, поэтому на такой случай в практике прогнозирования используется сценарный подход, сформированный на основе не одного варианта развития предположительных событий, а их совокупности (оптимистического, пессимистического и др.). Таким образом, сценарный подход

направлен на реализацию концепции постепенного разрешения неопределенности через построение многовариантных будущих состояний исследуемого объекта. Использование сценарного подхода конструктивно в случаях, когда единичный прогноз непродуктивен. По определению В. Н. Цыгичко, «под сценарием понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, составляющих в совокупности эволюцию... системы в интересующем исследователя разрезе»¹.

На наш взгляд, сценарий, отражая ряд последовательных событий, представляет собой процесс развития основных триггеров, оказывающих воздействие на состояние бизнес-структур. Сценарное планирование позволяет компаниям быть

Сценарий — это инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным.

ПИТЕР ШВАРЦ

готовыми к различным исходам и быстрее адаптироваться к изменениям. В условиях экономической неопределенности компании разрабатывают сценарии на случай изменения налоговой политики, валютных колебаний или кризисов в цепочках поставок.

Планирование является одним из важнейших стержней управления бизнес-структурами. Схема процесса планирования в бизнес-структуре представлена на рис. 4.3.

Стратегическое планирование начинается с разработки прогнозов, проектов и планов, необходимых для подготовки ключевых решений, а в дальнейшем — их использования для обеспечения продуктивной работы предпринимательской структуры и ее адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

В последние годы переориентация целеполагания предприятий на клиентоцентричность укрепляет социальную направленность менеджмента в целом и ориентирует его

¹ Цыгичко В. Н. Прогнозирование социально-экономических процессов. М., 1986.



Рис. 4.3. Процесс оптимального планирования в предпринимательской структуре

на российский опыт хозяйствования и меценатства в традиции таких выдающихся деятелей отечественного предпринимательства, как П. М. Третьяков и С. Т. Морозов.

Среди основных форм планирования (конструкция «сверху вниз» требует авторитарного стиля руководства; «снизу вверх» — может лоббировать интересы определенных групп сотрудников) конструкция «цели вниз, планы вверх» счита-

ется наиболее эффективной и превращает стратегический план в средство управления бизнес-структурой, нацеленной на успех в будущем.

Безусловно, реализуемые компанией планы должны отвечать интересам предпринимателей и общества в целом. Любая бизнес-структура осуществляет свою деятельность в условиях достаточно жестких конкурентных отношений, поэтому важно использовать стратегическое планирование как инструмент выбора эффективного направления деятельности и разработки соответствующего алгоритма поведения на рынке.

Стратегический план разрабатывается на базе прогнозных значений параметров деятельности компании и должен предусматривать комплекс мер для решения непредвиденных проблем:

- обладать резервами на случай форс-мажорных обстоятельств;
- произвести количественные расчеты на перспективу;
- предусмотреть ответственность исполнителей за реализацию планов в будущем;
- мотивировать персонал на эффективную деятельность;
- обеспечить реальность показателей развития компании в будущем;
- учитывать изменения условий внешней среды деятельности бизнес-структуры;
- отражать интересы структурных подразделений компании.

В современной российской практике планирование деятельности бизнес-структур у значительного числа компаний осуществляется без департамента стратегического развития. Его функции находятся в компетенции совета директоров и президента компании, а в ведение бизнес-единиц включается формирование плана развития своей структуры на ближайший год, оценка которого в дальнейшем осуществляется по итоговым показателям.

В компаниях, где оценку ее текущего и перспективного состояния производит департамент стратегического развития,

формулируются предложения по дальнейшему развитию, что впоследствии согласуется с ее руководством.

В современных компаниях в последнее время распространяется практика мониторинга запланированных достижений и разрабатываются функциональные стратегии, способствующие реализации поставленных целей и задач:

- упорядочить выполнение функций между исполнителями;
- осуществлять контроль эффективности использования бюджетных средств;
- стремиться к повышению точности плановых расчетов эффективности предприятия.

Тенденцией последнего времени становится отказ компаний от услуг департамента стратегического развития, так как более продуктивным представляется не долгосрочные стратегии, а планирование на короткий срок, разрабатываемое самостоятельно бизнес-единицами компании.

Современные тренды в планировании деятельности компаний отражают изменения в бизнес-среде, обусловленные цифровизацией, глобализацией и растущей сложностью управления.

Ключевые тенденции корпоративного планирования:

1. Компании переходят от жестких, долгосрочных планов к более гибким и адаптивным моделям планирования. Это связано с необходимостью быстро реагировать на изменения в рыночных условиях, технологические инновации и непредсказуемые события, такие как кризисы. Многие компании внедряют agile-подходы в стратегическое и операционное планирование, что позволяет им пересматривать планы и приоритеты на более частой основе, будь то ежеквартально или ежемесячно.

2. Использование цифровых инструментов и технологий для автоматизации процессов планирования стало ключевым трендом. Программное обеспечение на основе искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) позволяет улучшить точность прогнозов, повысить эффективность ресурсов и минимизировать ошибки. Например, ERP-систе-

мы (Enterprise Resource Planning) помогают автоматизировать процесс планирования производства, финансов, логистики и управления персоналом, делая его более интегрированным и оперативным.

3. Гибридные и удаленные модели работы стали в большей мере использоваться в практике деятельности компаний. Многие компании разработали планы для управления удаленными командами, включая гибкие графики, виртуальные инструменты для совместной работы и системы оценки производительности. Компании все чаще используют межфункциональные команды для разработки стратегических планов, чтобы обеспечить более широкий охват всех аспектов бизнеса и улучшить координацию между различными отделами.

Основные выводы

1. Сущность прогнозирования заключается в оценке современного состояния объекта прогнозирования (в целом экономики или ее отрасли, предприятия или организации), конкретных процессов на предприятии с целью выработки эффективных решений, связанных с управлением.
2. С точки зрения продолжительности различают прогнозы: краткосрочные (на текущий период); среднесрочные (3–5 лет); долгосрочные (10–15 лет и более).
3. Прогнозирование развития бизнес-структуры связано с научно обоснованным видением будущего компании, что весьма значимо для принятия стратегически правильного решения в предпринимательской деятельности.
4. Планирование с точки зрения управления организацией означает разработку определенной программы действий для реализации заданной цели на основе эффективного использования имеющихся ресурсов. План — это своего рода определенный замысел по улучшению состояния организации. Планирование можно определить как совокупность решений о том, как в обозримой перспективе должна действовать организация.

5. Стратегия планирования предполагает выработку важнейших решений и прогноз их реализации. В последние годы меняется целеполагание предприятий и, соответственно, их управляющих — менеджеров. Цель предприятия переносится с получения прибыли на клиентоцентричность, где в качестве клиентов выступают не только люди, но и другие стейкхолдеры — предприятия, регионы, государство, страна в целом.
6. В последнее время на современных предприятиях наблюдается перенос основного внимания со стратегического планирования на операционный уровень, что влечет за собой уменьшение численности кадрового состава соответствующего департамента. Вместо долгосрочных стратегий применяется краткосрочное планирование с ориентацией на цели будущего развития и деятельность отдельных бизнес-единиц, в компетенцию которых вводится самостоятельная работа по выработке собственных стратегий.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определение понятия «прогнозирование». Какие предлагаются классификации прогнозов?
2. Каково содержание процесса прогнозирования?
3. Какие основные способы и методы прогнозирования вы знаете?
4. Охарактеризуйте содержание процесса планирования.
5. Назовите принципы и методы планирования.
6. Какова роль прогнозирования и планирования в предпринимательской деятельности?
7. В чем состоят основные задачи планирования в бизнес-структурах?
8. Каково содержание стратегического плана деятельности компании?

Глава 5

Организация и координация

5.1. Сущность организации и координации как функции управления

5.2. Сущность и виды организационных структур

5.3. Тенденции и особенности развития организационных структур

5.1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И КООРДИНАЦИИ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Достижение целей организации требует структурирования ее деятельности: кто, как с использованием каких ресурсов будет реализовывать конкретную работу, в том числе управленческую. В итоге каждый сотрудник знает и понимает, что от него ожидается, что ему требуется делать в процессе выполнения своей работы и кто ему может помочь в случае необходимости. Организация позволяет выстраивать взаимодействие между сотрудниками через определение порядка и способов данного процесса. В результате появляется или изменяется организационная структура.

Полномочия, которые предоставляются тем или иным работникам для выполнения их деятельности, являются ограниченным правом расходовать ресурсы компании и вовлекать других сотрудников в выполнение совместных задач. Полномочиями наделяются должности, а не отдельные лица. Когда сотрудник покидает свою должность или переходит в другую организацию, он не может сохранить свои прежние полно-

Организация как функция управления представляет собой распределение обязанностей, полномочий, необходимых ресурсов, ответственности

мочия. Ответственность представляется как обязательство осуществления задач сотрудника и достижения определенных результатов.

В процессе ее осуществления происходит информационное взаимодействие, выстраивание действий всех сотрудников по времени, способствование сотрудничеству работников, сферы деятельности которых пересекаются, для поддержания целостности и развития организации.

Координация в управлении заключается в обеспечении согласованности и последовательности действий всех участников организации, соответствия их достигаемой цели организации. Реализуется данная функция через формирование рабочих групп, выстраивание информационных систем, работы координатора и функционирование организационных структур. Рабочие группы часто включают представителей от подразделений для решения общей задачи. В процессе координации информационное взаимодействие осуществляется среди сотрудников одного подразделения и между подразделениями.

Впервые координацию как функцию управления выделил А. Файоль, создатель классической школы менеджмента. При этом он определил координацию как согласование всех операций в организации для облегчения ее существования и достижения целей. Он подчеркивал, что данная функция опирается на прогнозирование для выявления и учета последствий каждого действия, планирование для установления приоритетов деятельности и соизмерения расходов, организацию для структурности компании и способствования достижению целей.

В осуществлении координации могут быть использованы такие средства, как согласование действий менеджеров друг с другом, работа с посредниками, формирование временных целевых команд, в том числе межфункциональных, установление должности координатора с функцией поддержки информационного обмена между подразделениями, использование передовых информационных технологий.

Координация деятельности достигается не только путем разработки организационных схем, но и работой с мотива-

цией, вовлеченностью и самоорганизацией сотрудников. Эффективная координация предусматривает не только традиционные организационные подходы, такие как иерархические структуры и жесткое планирование, но и децентрализацию и создание самоуправляемых команд, которые могут оперативно реагировать на вызовы.

Отождествление менеджмента исключительно с экономическими дисциплинами или его определение как производной части экономики является ограниченным и неверным. Современный менеджмент представляет собой сложную, многоуровневую дисциплину, интегрирующую знания из различных областей. Это междисциплинарное направление, которое охватывает широкий спектр наук и практик.

Современный менеджмент включает в себя как минимум следующие ключевые составляющие:

1. **Управленческая психология.** Эта область науки изучает человеческое поведение в организациях, особенности восприятия, мотивации и принятия решений. Понимание психологии позволяет выстраивать эффективные команды, предотвращать конфликты и повышать производительность труда.

2. **Управленческая социология.** Социологический подход помогает изучать взаимодействие групп и социальных структур внутри организаций. Это включает исследование корпоративной культуры, неформальных сетей и социальных изменений.

3. **Управленческая юриспруденция.** Правовая сторона управления необходима для обеспечения соответствия деятельности организаций законодательным нормам. Это также включает разработку внутренней нормативной базы, регулирующей права и обязанности сотрудников.

4. **Управленческая экономика.** Это направление экономической науки анализирует использование экономических ресурсов, принятие стратегических решений и управление затратами. Она отвечает за связь между эффективностью управления и финансовыми показателями.

Последнее десятилетие ознаменовалось значительным расширением границ менеджмента за счет интеграции дис-

циplin, связанных с прорывными технологиями. В условиях цифровой трансформации:

- 1) использование искусственного интеллекта и больших данных становится неотъемлемой частью управленческих процессов. Это позволяет автоматизировать принятие решений и прогнозировать динамику рынка;
- 2) развитие agile и других гибких подходов к управлению проектами дает возможность быстрее адаптироваться к изменениям и улучшать командное взаимодействие;
- 3) технологии виртуальной и дополненной реальности все чаще применяются для обучения сотрудников и моделирования бизнес-процессов.

Таким образом, современный менеджмент далеко вышел за рамки классических представлений. Это универсальная и гибкая дисциплина, адаптирующаяся к изменениям внешней среды. Ее интегративный подход позволяет находить баланс между технологическими, экономическими, социальными и правовыми аспектами управления, создавая условия для долгосрочного успеха организаций.

5.2. Сущность и виды организационных структур

Организационная структура представляет собой внутреннюю схему устройства компании, общую картину взаимодействий между ее подразделениями и сотрудниками, а организация — это коллектив сотрудников, работающих вместе для осуществления общей цели с распределением конкретных функций и обязательств.

Любая компания в своей структуре создает необходимые подразделения с определенным набором сотрудников, за которыми закрепляются конкретные функции и право распоряжения соответствующими ресурсами. Деятельность в организации осуществляется на основе линейных, функциональных, межфункциональных или кооперационных связей.

От характера взаимодействия организационных систем между собой и руководством различают линейные, проект-

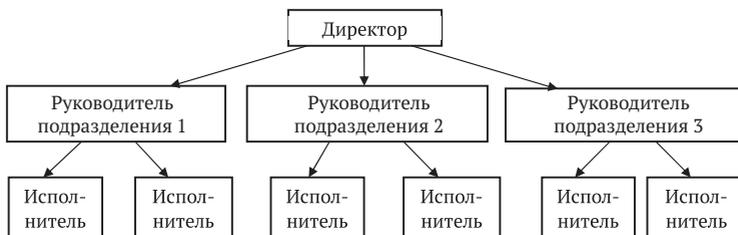


Рис. 5.1. Линейная структура организации

ные, матричные и сетевые организационные структуры. В линейных, в свою очередь, существуют подвиды: пирамидальные, функциональные, дивизиональные, товарные, штабные. В сетевых структурах также свою специфику имеют оболочечные организационные структуры.

Линейная структура характеризуется четким расположением вышестоящих и нижестоящих уровней управления и формируется на основе иерархических отношений власти и подчинения. Высший уровень управления представляют генеральный директор, совет директоров и т. п.; далее следуют заместители, средний менеджмент и их подчиненные. Число уровней может быть различным (рис. 5.1).

В данных структурах выстроена четко определенная система подчинения и ответственности, поэтому здесь быстро реагируют на приказ руководства, который, как правило, не подлежит обсуждению.

Вместе с тем организации с линейной структурой не отличаются гибкостью и быстрой адаптацией к изменениям окружающей среды. Руководители, обладая высоким уровнем власти, перегружены вопросами, по которым обязаны принимать решения; они же занимаются планированием и подготовкой решений, касающихся отделов, поэтому решения, как правило, затягиваются.

Одной из разновидностей линейных структур является пирамидальная структура, которая характеризуется увеличением количества звеньев с переходом на более низкий уровень управления. *Линейная пирамидальная структура* обладает большей функциональностью, так как подразделения форми-

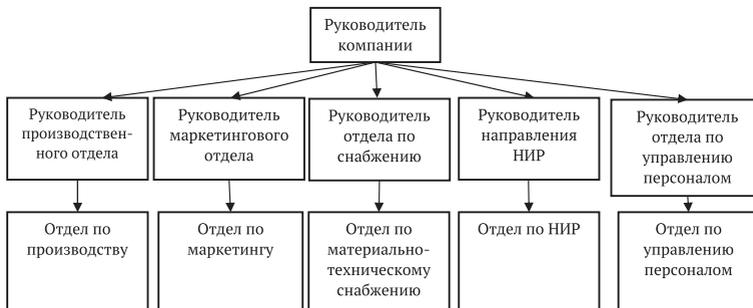


Рис. 5.2. Функциональная структура организации

руются для выполнения конкретной функции, имеют определенные направления деятельности (производство продукции, маркетинг, научно-исследовательская работа и т. д.) (рис. 5.2).

Линейная пирамидальная структура может быть *товарной*, когда все ее подразделения осуществляют свои функции в отношении конкретного товара, выпускаемого предприятием (рис. 5.3). Такие структуры характерны для организаций, работающих с достаточно обширным ассортиментом товаров.

Структуры, работающие с отдельными сегментами рынка, категориями потребителей, территориями (регионами), называются *дивизиональными*. В подобных структурах существует опасность возникновения «лисыих нор» для специалистов, работающих непосредственно с потребителями. Эти ра-

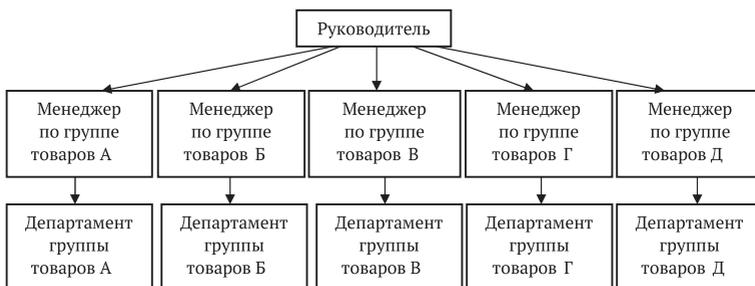


Рис. 5.3. Товарная структура предприятия

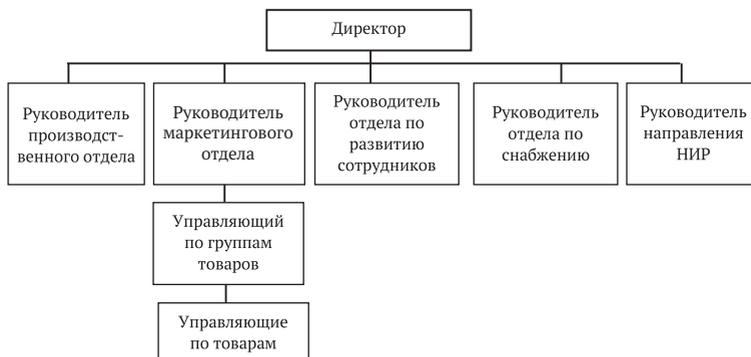


Рис. 5.4. Функционально-товарная структура службы маркетинга

ботники обладают конфиденциальной информацией о клиентах организации, в том числе контактами, и сохраняют за собой исключительное право на эти данные. В случае ухода из организации такого сотрудника вся информация о клиентах может быть, с одной стороны, утеряна для компании, а с другой — перейти вместе со специалистом в другую организацию, возможно, конкурирующую.

В случае если компания занимается достаточно широким спектром деятельности и выпускает большой ассортимент продукции, может сформироваться *комбинированная структура*, в которой сочетаются функциональный и товарный подходы (рис. 5.4). Возможны и другие комбинации.

Комбинированные организационные структуры способствуют лучшей адаптации компании к изменениям окружающей среды. Однако при этом число управленческих уровней на предприятиях возрастает, что затрудняет взаимодействие отделов при решении общих проблем, связанных со стратегией планирования и управления масштабного характера.

Для снижения высокой загруженности руководителей создаются штабные подразделения, в компетенцию которых входит подготовка решений по конкретным вопросам. Такая структура называется *штабной* (рис. 5.5).

Наличие штабных подразделений позволяет более глубоко проработать планы или решение в рамках конкретного

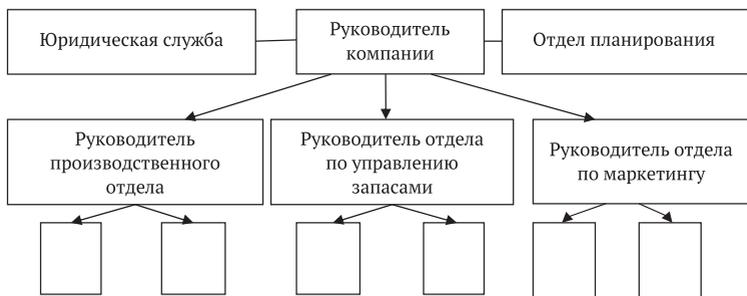


Рис. 5.5. Штабная структура организации

вопроса, направления деятельности и т. п. При этом руководители высвобождаются от погружения в вопросы, часто не входящие в сферу их компетенций. Кроме того, в штабном отделе имеется возможность для принятия решений по наиболее сложным вопросам приглашать квалифицированных специалистов, что значительно повышает качество подготавливаемых решений, однако снижает ответственность за принятое решение кадрового работника, который теперь не принимает участия в его реализации. Может также возникнуть децентрализация при принятии управленческих решений.

При работе с проектами организация привлекает к данной деятельности квалифицированных специалистов на определенный срок, что делает существование конкретных подразделений неоправданным. В таких случаях более целесообразно создавать *проектные структуры* с формированием временных команд, включающих многопрофильных специалистов. Организации с такого рода структурами стали появляться в середине XX столетия, когда отмечалась нестабильность в развитии рынков и компаниям приходилось адаптироваться к изменениям предпочтений потребителей, производить не типичную продукцию, а индивидуализированную, под запросы заказчиков.

Новые проектные структуры были ориентированы на индивидуальную работу с каждым клиентом (рис. 5.6).

Проектные команды возглавляются руководителями, после завершения конкретного заказа специалисты распуска-

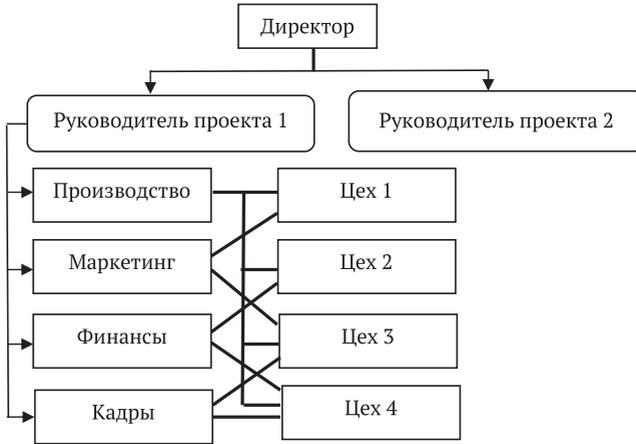


Рис. 5.6. Проектная структура организации

ются, а в дальнейшем приглашаются для участия в выполнении других проектов.

Стремление компаний, в частности General Electric, сочетать линейно-функциональную структуру с проектной привело к появлению *матричной структуры* организации. Здесь каждый сотрудник входит как в отдельное функциональное подразделение, так и в проектную группу, работающую над выполнением конкретного заказа. Такие структуры схематично напоминают матрицы (рис. 5.7).

Матричные и проектные структуры в отличие от других лучше ориентированы на проектную деятельность и запросы заказчиков, в них достаточно гибко и эффективно сочетается функциональная и проблемная деятельность, имеется возможность быстро создать нужную команду под конкретный заказ с оптимальным использованием знаний и навыков специалистов. Такие структуры позволяют активно применять современные методы планирования и работы, сокращать затраты, в том числе на содержание большого штата сотрудников, увеличивая эффективность деятельности.

Вместе с тем временные команды не способствуют формированию дружеских взаимосвязей между работниками. В условиях постоянного изменения состава рабочих команд

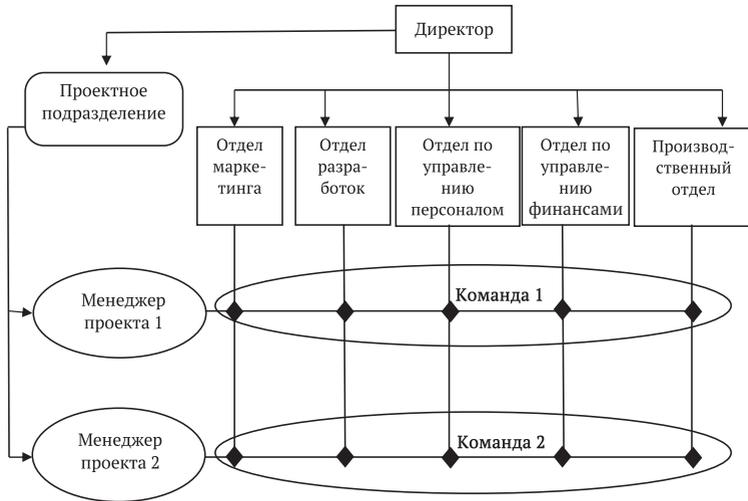


Рис. 5.7. Матричная структура организации

в каждом новом проекте требуются особые навыки, связанные с реализацией проектного управления. Рабочие команды несут ответственность за результаты своей деятельности, пока они работают с конкретным проектом и пока существует команда. При этом возникает высокий риск нарушения принятых правил и стандартов, возможны конфликты между руководителями подразделений и проектными управляющими.

Если в матричной и линейной структурах можно обнаружить некоторую общую специфику, то *сетевая организационная структура* имеет радикальные отличия, так как в своей основе опирается на устойчивую систему связей между людьми и организациями. Сетевая компания использует сетевые связи, отношения и технологии для управления бизнесом. При этом структура адаптивная и имеет один уровень управления. Сеть формируется из равноправных партнеров, но различных по своим задачам, квалификациям и функциям (рис. 5.8).

В сетевых организациях активно используются гибкие методологии (Scrum, XP, Lean), выстраиваются отношения

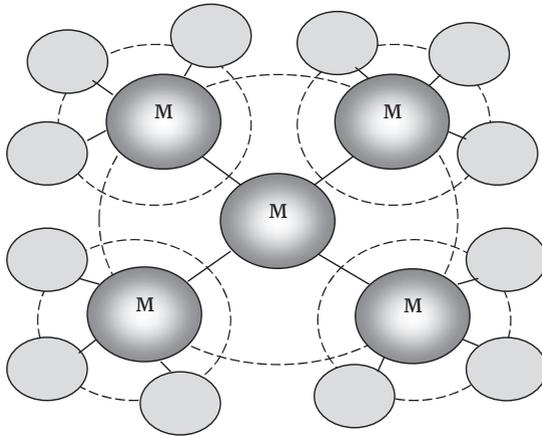


Рис. 5.8. Сетевая структура

со стейкхолдерами, эффективность достигается за счет специализации каждого участника в определенной деятельности и доступа к уникальным ресурсам. Взаимодействие и работа в таких компаниях основывается на самодисциплине, лояльности, равноправных отношениях. Деятельность осуществляется автономными малыми командами, в которых сотрудники постоянно обучаются и повышают свою квалификацию, гибко распределяют задачи и несут солидарную ответственность за совместные результаты. Между организацией и ее участниками заключаются контрактные соглашения, которые регулируют ключевые вопросы деятельности, сфокусированной на генерировании, реализации инноваций и постоянной трансформации.

Преимуществами сетевой организации являются высокий уровень адаптивности к изменениям окружающей среды, существенная экономия, в том числе за счет исключения дублирования функций, сотрудничество с высококвалифицированными партнерами. Среди недостатков обычно выделяют следующее: предпочтение специализации участников, что может стать ограничением в выполнении заказа, требующего более широких возможностей; зависимость от связей с партнерами ввиду небольшого вклада каждого, от наличия

высококвалифицированных кадров; риск значительного усложнения при большом количестве участников; неопределенность в планировании для участников.

Нередко компании-сети состоят из нескольких равноправных организаций, специализирующихся в определенных, часто взаимодополняющих сферах деятельности. Такими компаниями, например, являются концерны, объединяющие несколько предприятий из различных отраслей и возглавляемые управленческой структурой, которая координирует и контролирует общее развитие. Участники концерна осуществляют совместные проекты, но могут быть финансово взаимозависимы, например владеть ценными бумагами или кредитовать друг друга. Так, широко известны в России и за рубежом ОАО «Кондитерский концерн „Бабаевский“», который помимо шоколадной фабрики включает сбытовую сеть торговых домов.

К сетевым организациям относятся также сети, создаваемые несколькими небольшими компаниями вокруг одной крупной, основная деятельность их обычно сосредоточена на выполнении заказов головной организации и связана с созданием комплектующих для основной продукции. Подобное явление довольно часто встречается, например, в машиностроении. Так, многие компании — производители автомобилей (BMW, Volkswagen, Daimler AG, Porsche и др.) используют компоненты, производимые множеством малых предприятий.

Некоторые сети компаний, близких по масштабам, объединяются в группы, но сохраняют самостоятельность; вместе с тем их сотрудничество способствует устойчивости всех участников.

Оболочечная организация характеризуется тем, что часть своих функций отдает сторонним предприятиям на основании контракта, фокусируясь на стратегическом и транзакционном направлениях. Такая компания может выпускать продукцию без владения или аренды производственных мощностей, заводов и фабрик, оборудования, минимизируя затраты на основную деятельность с акцентом на ключевые конкурентные преимущества. В то же время не всегда есть возможность обеспечить необходимое качество продукции, значи-

тельная зависимость от партнеров (например, сбой в поставках может привести к разрыву соглашений с другими партнерами). Конкурентами могут стать также собственные подрядчики, начав производить ту же продукцию под собственными марками. Кроме того, привлечение инвестиций без наличия существенных материальных активов (в том числе основных фондов) весьма затруднительно.

В социально-экономической жизни в последнее время возник такой феномен, как *экосистема* — динамичное, развивающееся сообщество бизнес-структур, создающих новую ценность для потребителей через партнерство и соперничество. В России экосистемами являются «Сбер», «Яндекс» и др. Часто такие структуры выстраиваются либо на основе решений (например, создается продукт усилиями различных компаний), либо в процессе взаимодействия участников и клиентов через платформу, нередко виртуальную. В таких сообществах участники осуществляют свою часть деятельности по созданию общего продукта автономно, но при этом вписываясь в общий процесс. Конечные пользователи самостоятельно определяют, какими аспектами, услугами экосистемы они хотят воспользоваться.

В экосистеме результаты деятельности всех участников совместимы, связаны через продукт или общую платформу. Взаимодействие всех включенных в экосистему контрагентов многогранно. Одновременно один и тот же участник может быть включен в партнерство со множеством других. Координация деятельности всех контрагентов осуществляется через совместную разработку и соблюдение общих стандартов и правил. Например, «Яндекс» известен не только как поисковая система, но и как платформа, объединяющая свыше девяноста сервисов и направлений деятельности, в том числе создание умных колонок и розеток, услуги такси и доставки, почты, возможности прослушивания музыки, использования голосового помощника и многое другое.

ЭКОСИСТЕМА — ДИНАМИЧНОЕ, РАЗВИВАЮЩЕЕСЯ СООБЩЕСТВО БИЗНЕС-СТРУКТУР, СОЗДАЮЩИХ НОВУЮ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРСТВО И СОПЕРНИЧЕСТВО

5.3. ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Во всем мире усиливается тенденция к формированию горизонтальных сетевых структур. Горизонтальная структура проявляется в том, что слаженность деятельности подразделений достигается не за счет управления сверху, а благодаря их координации. Главная цель — максимальное удовлетворение интересов заказчика — обеспечивается минимальным числом уровней управления и коммуникацией через автономные комплексные группы, наделенные необходимыми возможностями и ресурсами для решения задач заказчика. В организациях с такой структурой используются информационные системы, которые позволяют автоматизировать решение рутинных вопросов управления. Соответственно, сотрудники могут сосредоточиться на основных задачах, приносящих наибольшую ценность клиенту и организации. В связи с этим меняются критерии оценки деятельности сотрудников — инициативность работников оказывается более востребованной, чем их исполнительность.

Другая тенденция, отмечаемая в изменениях организационных структур, — стремление к подвижности и гибкости структуры, вырабатывается в ходе развития информационно-коммуникационной сферы. Данные характеристики позволяют организации адаптироваться к изменениям окружающей среды, а также трансформироваться по мере необходимости внутренне. Во взаимодействии компаний-конкурентов все чаще практикуется сотрудничество, позволяющее им объединять усилия и ресурсы с целью выхода на новые разработки в общей сфере деятельности.

На изменения организационных структур огромное влияние оказывает развитие информационно-коммуникационных технологий, позволяющих организациям применять дистанционный или комбинированный формат работы, что позволяет значительно снижать издержки и создавать более комфортные условия для работы сотрудников. Вместе с тем совершенствование информационных технологий ведет к расширению масштаба контроля, который становится, с од-

ной стороны, достаточно мягким (не требуется выполнять все условия, которые были необходимы ранее, например присутствие в офисе в течение рабочего времени); с другой стороны, становится более всесторонним благодаря новым достижениям в данной сфере.

Несмотря на то что в теории выделяются различные типы организационных структур, на практике они встречаются достаточно редко. Чаще воплощаются в жизнь смешанные типы организационных структур, выстраиваемых с учетом условий работы компании. В процессе их формирования предприятия проводят анализ своей деятельности, функций и задач; осуществляют синтез и формирование групп задач; для каждой группы задач выстраиваются специализированные подразделения, наделенные определенными функциями, должностным составом, ресурсами и оборудованием. С учетом результатов предыдущих операций разрабатываются должностные инструкции и положения для каждого конкретного отдела или службы, происходит фиксирование созданной организационной структуры.

В группировке задач используются такие характеристики, как вид деятельности (материально-техническое обеспечение, научно-исследовательские разработки, производство продукции, сбыт, управление человеческими ресурсами, финансовый менеджмент, логистика, административные функции); функция управления (анализ, целеполагание, планирование, организация, координация, стимулирование, мотивация, контроль, коммуникации, обучение); тип выпускаемой продукции (продукт, услуга; проект и проч.); этап производства (разработка нового товара, создание опытных образцов, изготовление, совершенствование, постпродажное обслуживание, утилизация); уровень управления (корпорация, бизнес, предприятие, производство, цех, участок, рабочее место); масштаб деятельности (международный, национальный, региональный, городской, районный).

Одной из российских организаций, в развитии которой прослеживаются тенденции к формированию горизонтальной структуры, достижению подвижности и гибкости, является компания «ВкусВилл». С начала своего существования

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА



Рис. 5.9. Система обещаний «ВкусВилл», отражающая организационную структуру компании

(2009 год) в ней была выстроена линейно-функциональная структура. Однако руководство компании заметило низкую эффективность деятельности, вызванную медленными коммуникационными взаимодействиями между подразделениями, возникновением конфликтов между ними, ограничениями рядовых сотрудников в решении проблем из-за отсутствия необходимых полномочий и ресурсов, снижение мотивации работников и много другое. С 2013 году в организации начались изменения, которые способствовали большей прозрачности и ускорению внутриорганизационных взаимодействий, предоставлению сотрудникам необходимых ресурсов и полномочий по решению возникающих сложностей в режиме реального времени, что способствовало повышению мотивации и снижению напряженности в отношениях между сотрудниками и подразделениями. В основу новой системы управления была заложена система обещаний, которая также отражает организационную структуру компании сегодня (рис. 5.9).

Благодаря преобразованиям в организации снизились затраты на управление: в 2020 году они составляли чуть более

10% от фонда оплаты труда, ускорился процесс запуска новых проектов, снизился объем недостачи.

Основные выводы

1. Организационная структура— это внутренняя схема устройства компании, общая картина взаимодействий между ее подразделениями и сотрудниками.
2. В компании создаются определенные отделы, подразделения, устанавливаются должности для осуществления конкретного направления деятельности.
3. В зависимости от расположения различных подразделений по отношению к руководству и друг к другу, способов их формирования выделяют следующие организационные структуры: линейные, проектные, матричные, сетевые.
4. В реальных процессах организационной деятельности с учетом условий, в которых работают компании, нередко оказываются более эффективными структуры смешанного типа.
5. В современном мире, включая Россию, активно формируются горизонтальные структуры, способные к подвижности и гибкости, расширению сферы свободы действий. В основу формирования горизонтальных структур, как правило, закладывается система обещаний, нацеливающая организацию на клиентоцентричность, открытость во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами и повышение эффективности команд.

Вопросы для самоконтроля

1. Представьте, что вы—владелец небольшой кофейни в жилом доме. Какую организационную структуру вы предпочтете? Просчитайте преимущества и недостатки, с которыми вы столкнетесь. Что можно предпринять для преодоления негативного влияния той или иной выбранной организационной структуры?

2. Охарактеризуйте конструктивные и отрицательные аспекты линейно-функциональной структуры компании.
3. Предположите, при каких обстоятельствах линейно-товарные и линейно-дивизиональные структуры полезны для организаций.
4. В каком случае целесообразно создавать штабную организационную структуру?
5. Покажите полезность и недостатки матричной структуры компании. Проиллюстрируйте на примере конкретной организации, как они проявляются.
6. Приведите примеры организаций сетевого типа и причины их выбора.
7. Какова структура организации учебного заведения, где вы учитесь? Как можно использовать аутсорсинг в работе вуза?
8. При каких условиях горизонтальная организационная структура в российской компании может быть эффективной?

Глава 6.

Сущность контроля в менеджменте

6.1. Понятие и разновидности контроля

6.2. Практики мониторинга и бенчмаркинга в современном менеджменте

6.3. Направления развития управленческого контроля

6.1. ПОНЯТИЕ И РАЗНОВИДНОСТИ КОНТРОЛЯ

В системе менеджмента контроль представляет собой сверку достигнутых результатов развития социально-экономической системы (организации, территории и т. д.) с установленными целями, нормативами и ценностями, разделяемыми как отдельным человеком, так и сообществом. Контроль подразумевает сбор данных о состоянии объекта управления, которые затем соотносятся с запланированными уровнями целевых показателей. На основе этого определяются несоответствия, оценивается, насколько это положительно или отрицательно влияет на объект управления, а затем предпринимаются корректирующие меры, если это необходимо. При этом контроль может осуществляться в отношении технологических процессов, состояния окружающей среды, уровня изношенности зданий и сооружений и т. д.

В организациях контролируются результаты деятельности людей, команд, коллективов, объем продаж, доходы и т. д. Любая система, будь то организация или территориальное сообщество, довольно часто проходит через отклонения от запланированной траектории, что может быть результатом либо допущенных ошибок в управленческих решениях, следствием изменений или возникновения внешних нерегулируемых и часто неожиданных факторов. Усложнение дан-

КОНТРОЛЬ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СВЕРКУ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ (ОРГАНИЗАЦИИ, ТЕРРИТОРИИ И Т. Д.) С УСТАНОВЛЕННЫМИ ЦЕЛЯМИ, НОРМАТИВАМИ И ЦЕННОСТЯМИ, РАЗДЕЛЯЕМЫМИ КАК ОТДЕЛЬНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ, ТАК И СООБЩЕСТВОМ

ного процесса связано в том числе с активизацией глобализации, увеличением количества участников взаимодействия, трансформацией отраслевой структуры экономики, изменением на уровне государств и регионов.

Неопределенность в окружающей среде часто порождается человеческим фактором в силу противоречивости и непредсказуемости действий людей, которые можно спрогнозировать лишь в той степени, с которой они осуществляют и находят наиболее предпочтительные для них пути решений. Но и в этом случае результат может не отвечать ожиданиям организации и противоречить ее главным целям. Контроль позволяет упорядочить действия отдельных людей по различным направлениям деятельности в соответствии с общепринятыми этапами его осуществления: постановкой целей, выработкой стандартов показателей оценки и допустимых отклонений, сравнением полученных показателей с заявленными параметрами, предложениями по корректировке результатов (рис. 6.1).

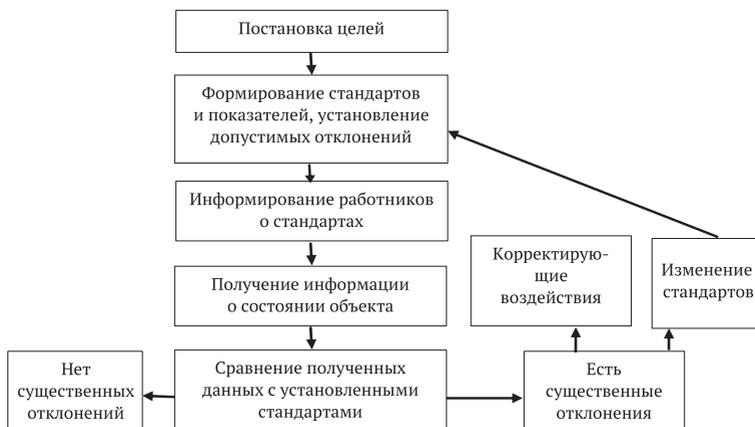


Рис. 6.1. Этапы контроля

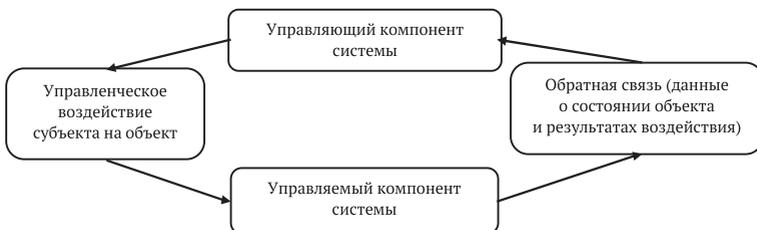


Рис. 6.2. Обратная связь при осуществлении контроля

Контроль в отличие от других функций управления подразумевает активное предоставление обратной связи, что, в свою очередь, является необходимым условием совершенствования всего процесса управления (рис. 6.2).

Традиционно реализация процессов контроля проходит в трех аспектах: *практическом* (накопленный опыт), *исследовательском* (научные изыскания), *образовательном* (специализация в сфере обучения). Обновление знаний о закономерностях и современных трансформациях в сфере контроля с помощью научных исследований позволяет актуализировать обучение менеджеров, скорректировать нормативные правовые акты в соответствии с новыми условиями, улучшить стандарты и предпринять другие шаги, повышающие его эффективность. При этом объектами контроля становятся бизнес-структуры, органы государственной и муниципальной власти, некоммерческие организации и т. д.

Различные виды контроля обусловлены прежде всего целями и задачами, поставленными перед контролирующим субъектом, а также направлениями деятельности объекта контроля, где реализуется данная функция, длительности и методов его осуществления.

Постоянный контроль эффективности текущей деятельности может осуществляться, например, в отношении финансовых потоков или материально-технического обеспечения. Дискретный контроль подразумевает отслеживание параметров состояния объекта или процесса периодически, при наступлении заранее установленных даты, времени.

В экономическом развитии территорий (государства, региона, города и т. д.), а также в отдельных компаниях контролироваться могут объемы товарооборота, уровень энергопотребления и количество поступающей и обрабатываемой информации, реализация поставленных стратегических и тактических целей, результативность управленческого воздействия и т. д.

При этом, как правило, принимаются во внимание различного рода индикаторы: производительность труда, ресурсоемкость производства, удовлетворенность покупателей продукцией компании, соблюдение стандартов и многие другие. Это позволяет сделать выводы о выполнении или невыполнении намеченных стратегий и планов и определить направления дальнейшего развития социально-экономической системы.

С точки зрения социального аспекта жизни общества контроль осуществляется по таким параметрам, как уровень и качество жизни населения, процессы миграции, демографические показатели, образовательный уровень населения, наличие специалистов в разных сферах профессиональной деятельности и другим.

Основные принципы контроля:

- достоверность фактов и данных, оказывающих существенное влияние на контролируемые сферы;
- своевременность корректирующих мер, реализуемых прежде, чем возможные отклонения или ошибки приведут к значительному ущербу или критической ситуации;
- действенность итоговых показателей на основе принимаемых корректирующих мер;
- целесообразность, то есть ограничение тотального контроля, его временных рамок, предотвращение нерационального расходования задействованных ресурсов и усилий.

Контроль начинается с момента утверждения управленческого решения, стратегического плана, программы или проекта. В процессе *предварительного контроля* определяются целесообразность и актуальность запланированных шагов.

Текущий контроль осуществляется с целью поддержания заданных параметров управляемой подсистемы и траектории ее развития в течение определенного времени.

Заключительный контроль подразумевает установление соответствия полученных результатов целям организации.

Контроль осуществляется на разных уровнях управления и в различных сферах деятельности структурами, наделенными контрольными функциями. Деятельность таких организаций, как Антимонопольная служба (ФАС), Росздравнадзор, Федеральная миграционная служба и других, заключается исключительно в контроле структур разных сфер деятельности.

Сложившийся подход к реализации контроля заключается в выявлении соответствия показателей эффективности деятельности управленческого воздействия запланированным. Вместе с тем для контроля могут быть приняты во внимание прогнозы спроса на продукцию, реакция покупателей на новый товар и другие изменения на рынке. При этом параметры и критерии, по которым оцениваются результаты и эффективность деятельности, систематически обновляются.

В зависимости от сферы деятельности контролируемого объекта существуют специальные типы контроля: технический, экологический, контроль качества.

Таким образом, контроль представляет собой деятельность по определению соответствия достигнутых результатов управляемой системы установленным целям и принятым стандартам. В рамках данной функции собирается и обрабатывается информация, позволяющая сделать выводы о траектории развития системы, соотнесении полученных показателей с запланированными, выявленных отклонениях и вызывающих их факторах, проводится анализ и формулируются предложения корректирующего действия. Контроль как одна из управленческих функций находится во взаимодействии с другими функциональными процессами и сопутствует каждому из них при реализации. Эффективность контроля во многом зависит от организации обратной связи с управляемой подсистемой.

6.2. ПРАКТИКИ МОНИТОРИНГА И БЕНЧМАРКИНГА В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Понятие «мониторинг» происходит от латинского слова *monitor* — надзирающий, предупреждающий. Длительное время этим словом обозначали специфическое оборудование, которое включает в себя терминалы, датчики, камеры и т. п. Позже термин «мониторинг» стали применять в значении специальных геодезических, картографических, метеорологических, гидрологических и иных мероприятий, проводимых при изучении состояния Мирового океана, атмосферы, условий труда на опасных производствах и других сфер. Сегодня слово «мониторинг» чаще всего применяется к исследованию состояний различных организаций, территорий и сообществ.

При этом под *мониторингом* понимается перманентное отслеживание, обработка и анализ параметров объекта исследования с целью выявления отклонений от стандартных показателей и их корректировки. В процессе мониторинга используются индикаторы, являющиеся количественным и качественным отражением характеристик исследуемых объектов.

На уровне макросреды обычно отслеживаются показатели экологии: загрязнений и изменений в атмосфере, гидросфере, почве, радиоактивных продуктов и т. п.; демографии: продолжительность и качество жизни, миграционные потоки; индикаторы наличия ресурсов: обеспеченность минерально-сырьевыми, в том числе топливно-энергетическими, ресурсами и т. д.

В связи с активным развитием информационно-коммуникационных технологий специалисты различных стран предполагают, что искусственный интеллект в ближайшее десятилетие позволит отслеживать более эффективно уровень парниковых газов, а также поможет снизить этот показатель от 4 до 10%¹.

¹ Ускорение действий по борьбе с изменением климата с помощью искусственного интеллекта. <https://ai.gov.ru/upload/iblock/556/dvp9pxlrmxerjcmv>

На уровне государств пристально отслеживаются условия обеспечения макроэкономической сбалансированности, состояние социальной сферы, миграционные потоки, уровень рождаемости и смертности, разрывы в экономическом развитии различных регионов и проч.

Мониторинг — это перманентное отслеживание, обработка и анализ параметров объекта исследования с целью выявления отклонений от стандартных показателей и их корректировки

В рамках стратегического развития, в том числе стратегического контроля, активно применяется бенчмаркинг, позволяющий осуществлять нахождение, осмысление, заимствование передового опыта успешных компаний.

Бенчмаркинг — это регулярное обращение к передовым практикам успешных в своей деятельности организаций, оценка их достижений, технологий и методов работы, перенос их опыта на деятельность своей компании.

Изначально слово «бенчмаркинг» применялось землеустроителями в качестве отметки перепадов в уровнях поверхности земли. В отношении управления компаниями и территориями бенчмаркинг применяется для нахождения и применения опыта осуществляемого трансформируемого процесса.

Основная идея бенчмаркинга — постоянное улучшение деятельности, процессов, что требует непрерывности в целеполагании, определения шагов по достижению целей, координации усилий участников процессов, их мотивации и анализа их действий для поддержания непрерывного прогрессивного движения организации по ее траектории развития.

В рамках бенчмаркинга выявляются компании, преуспевшие в определенном виде деятельности, определяются условия, этому способствовавшие, методы и технологии работы.

fx7ziq3h8hfj12.pdf; Искусственный интеллект поможет повысить энергоэффективность и сократить выбросы. <https://climate-change.moscow/news/iskusstvennyy-intellekt-pomozhet-povysit-energoeffektivnost-i-sokratit-vybrosy>.

При этом применяется бенчмаркинг, в котором сравниваются трансформируемые процессы компании с аналогичными процессами конкурентов — конкурентный бенчмаркинг. Активно также применяется бенчмаркинг, с помощью которого исследуются организации из других сфер, но имеющие передовой опыт реализации процессов, в совершенствовании которых заинтересована компания-инициатор исследования, — функциональный бенчмаркинг.

Довольно часто исследователи сталкиваются с затруднениями в получении информации о лучшем опыте изготовления товара или уникальном подходе к обслуживанию потребителей. Данный процесс нередко связан с немалыми затратами. В таких случаях достаточно использовать доступную информацию об опыте успеха организаций, оказавшихся более эффективными по определенным характеристикам. Далее компания может перейти к изучению деятельности еще более эффективных образцов. В таком процессе бенчмаркинг становится постоянным.

В России явление, похожее на бенчмаркинг, использовалось на этапе построения социалистической экономики. Тогда оно осуществлялось в формате социалистического соревнования, подразумевавшего заимствование лучшего опыта других организаций, но все же эти феномены не идентичны.

Основная идея бенчмаркинга — постоянное улучшение деятельности, процессов, что требует непрерывности в целеполагании, определения шагов по достижению целей, координации усилий участников процессов, их мотивации и анализа их действий для поддержания непрерывного прогрессивного движения организации по ее траектории развития

Во-первых, социалистическое соревнование подразумевало обязательное следование образцу, выбранному руководящими органами власти. В рыночных условиях бенчмаркинг осуществляется исключительно по выбору самой организации.

Во-вторых, в бенчмаркинге исследуется практика не только организаций, занимающихся аналогичной деятельностью, но и из других экономических сфер.

В-третьих, для реализации бенчмаркинга нет необходимости в нахождении лучших в своей области компаний. Целесообразно изучать деятельность компаний, которые превзошли результаты трансформируемой организации.

В-четвертых, для достижения высокого эффекта практику бенчмаркинга целесообразно осуществлять систематически, возвращаясь к ней по завершении нововведений.

Довольно ярким примером, широко известным в классической управленческой литературе, является опыт бенчмаркинга компании «Ксерокс». В 1980-х годах фирма терпела значительные убытки, связанные с неэффективностью содержания складских запасов. В связи с этим в качестве бенчмарка была выбрана компания L. L. Bean, которая на тот момент имела опыт успешного внедрения и использования информационных технологий в данной деятельности. При этом характеристики функционирования складов у обеих компаний были аналогичными. Один из эффектов L. L. Bean, заинтересовавших «Ксерокс», заключался в автоматизации складских процессов и отсутствии бумажного документооборота, что значительно уменьшало затраты. Заимствование опыта исследуемой компании и внедрение аналогичных технологий способствовали повышению эффективности складов и компании-инициатора бенчмаркинга в целом.

Практика бенчмаркинга широко применяется не только в коммерческих структурах, но и в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Так, данный инструмент используется для нахождения способов снижения расходов, повышения результативности управления, оптимизации расходования бюджетных средств, улучшения качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг для организаций и жителей территорий. При этом изучается опыт общественных и коммерческих организаций, что способствует передаче передовых практик из коммерческой сферы в некоммерческую.

Так, государственные вузы заимствуют эффективные методы обучения и управления у частных структур. Активно перенимается практика клиентоориентированности, улучшения бизнес-процессов, продвижения образовательных услуг,

заимствуются инструменты и методы распространения товаров и услуг, используемые торговыми компаниями, стратегического планирования и т. д.

В управлении развитием регионами весьма ценным является опыт аудиторских комиссий. По результатам мониторинга аудиторская комиссия выделяет бенчмарк (лучшую практику). Таковым может стать среднеобразовательная школа, больница, пожарная команда и т. д. Практика образцовой организации подробно исследуется, определяются меры, способствовавшие достижению лучших результатов, которые фиксируются и распространяются специалистами аудиторской комиссии. Это создает условия для улучшения деятельности других государственных учреждений и повышения эффективности инвестируемых бюджетных средств.

6.3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

В настоящее время контроль претерпевает значительную трансформацию по сравнению с тем, как он осуществлялся даже десять лет назад. Прежде всего изменилось распределение контрольных функций между уровнями управления. Поскольку организации сегодня стремятся стать более плоскими и некоторые из них уже не имеют руководящей надстройки, то контроль переходит на уровень сотрудников, исполняющих решения. Они же и участвуют в принятии решений. В организациях, где топ-менеджмент сохраняется, контроль распределяется между руководителями, рядовыми сотрудниками и заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В системе государственного управления в реализацию данной функции включаются не только органы власти, но и граждане, структуры, работающие на территории страны, и другие лица, интересы которых связаны с развитием территории.

Нередки ситуации, когда на жизнедеятельность организации влияют результаты аудита, проведенного внешней компанией, или, например, последствия консультирования компании в сфере соответствия конкретной деятельности опре-

деленным стандартам. Контроль, осуществляемый внешними специалистами, не зависит от сформировавшихся в компании в течение многих лет подходов и ограничивающих ее в видении новых перспектив развития.

Некоторые компании благодаря механизму обратной связи с потребителями продукции сумели создать непрерывный поток инноваций и улучшений в области производства и обслуживания потребителей, в целом способствовавших повышению качества товаров и лояльности покупателей.

Появление новых информационно-коммуникационных систем, в том числе действующих на основе искусственного интеллекта, способствует автоматизации рутинных аспектов контроля и сокращает время и путь обратной связи от потребителей к производителям продукции.

Так, перераспределение контрольных функций между руководством, внешними специалистами, потребителями и рядовыми сотрудниками компании «ВкусВилл» способствовало введению правил превентивного доверия, действующих на следующих принципах:

- 1) «держи свое слово и выполняй обещания»;
- 2) «научись общаться с другими»;
- 3) «требуется время, чтобы проявилось большее доверие»;
- 4) «цени текущие отношения, а не принимай их за должное»;
- 5) «развивай навыки команды и делай это открыто»;
- 6) «всегда говори только правду»;
- 7) «помогай людям, когда можешь»;
- 8) «не скрывай своих чувств»;
- 9) «признавай заслуги других»;
- 10) «всегда делай то, что считаешь правильным»;
- 11) «признавай свои ошибки и прощай чужие»;
- 12) «запуск изменений».

Вместе с тем подобный подход не исключает использования в магазинах системы видеокамер, подключенных к искусственному интеллекту, для отслеживания нарушений. Подключение вправе осуществить любой сотрудник, который сам решает, что делать в случае обнаружения нарушений. Доверие

проявляется в отсутствии штрафов за недостачу, организации процедуры приема-передачи товара со склада без обязательного контроля со стороны сотрудников магазина, ограничении функций службы безопасности. Работники магазина самостоятельно устанавливают скидку на товары. В компании не составляется бюджет. График работы сотрудники устанавливают самостоятельно, участие в собраниях добровольное. При этом для посещения сотрудников открыты любые мероприятия, в том числе заседания совета управляющих. В организации действуют льготы, которыми может воспользоваться любой сотрудник.

Контроль в организациях, особенно с использованием передовых технологий и современных подходов к управлению, претерпевает значительные изменения. Сегодня он становится не только более гибким, но и ориентированным на вовлечение сотрудников в процессы управления. Эти изменения связаны с несколькими ключевыми тенденциями.

Современные организации отходят от жесткой иерархической системы контроля, где все процессы регулировались исключительно руководителями. Сегодня контроль все больше децентрализуется, что означает перераспределение ответственности среди сотрудников. Это позволяет:

- сократить время на принятие решений, поскольку контроль осуществляется на местах, где сотрудники лучше понимают текущую ситуацию;
- увеличить мотивацию и вовлеченность персонала, так как каждый член команды ощущает свою значимость в общем процессе;
- повысить качество работы за счет того, что сотрудники видят результаты своей деятельности и могут оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Примером децентрализованного контроля является применение систем самоуправления в командах, которые самостоятельно отслеживают прогресс проектов, регулируют рабочие процессы и распределяют задачи.

В современных компаниях все большее значение приобретает обратная связь. Это не просто оценка работы сотрудни-

ков, но и инструмент для улучшения процессов и мотивации. Использование обратной связи позволяет:

- определить проблемные зоны в работе до того, как они перерастут в серьезные ошибки;
- укрепить доверие между руководством и сотрудниками, создавая среду для открытого диалога;
- сформировать культуру постоянного совершенствования, где каждый сотрудник получает возможность развиваться на основе конструктивной критики.

Многие компании активно внедряют регулярные сессии обратной связи, что помогает адаптировать процессы и достигать высоких результатов.

Вместо того чтобы выявлять ошибки постфактум, современные подходы ориентированы на предупреждение проблем до их возникновения. Превентивный контроль включает:

- использование прогнозной аналитики для предсказания возможных сбоев или нарушений;
- автоматизацию процессов с помощью технологий, таких как искусственный интеллект, которые позволяют заранее обнаруживать аномалии;
- вовлечение сотрудников в мониторинг процессов, что помогает предотвратить ошибки на самых ранних этапах.

Например, в производственных системах, опирающихся на принципы Toyota Production System, контроль осуществляется на каждом этапе производства, что позволяет минимизировать брак и повысить эффективность.

Одним из ключевых изменений в подходе к контролю становится вовлечение сотрудников в самоконтроль. В этом случае работники:

- берут на себя ответственность за выполнение своих задач;
- устанавливают стандарты качества и самостоятельно проверяют соответствие своей работы этим стандартам;
- контролируют друг друга в рамках команды, что создает атмосферу взаимной поддержки и ответственности.

Эти подходы особенно эффективны в творческих и инновационных компаниях, где автономия сотрудников стимулирует генерацию новых идей и решений.

Таким образом, современные формы контроля ориентированы на вовлечение сотрудников и использование технологий для повышения эффективности и предсказуемости процессов. Децентрализация, обратная связь, превентивные подходы и самоконтроль создают систему управления, которая не только повышает производительность, но и способствует развитию культуры доверия и ответственности в организациях. Эти изменения отражают новые требования времени, где успех зависит не только от технологий, но и от вовлеченности каждого члена команды.

Основные выводы

1. Контроль — это деятельность по определению соответствия достигнутых результатов управляемой системы установленным целям и принятым стандартам.
2. В рамках данной функции собирается и обрабатывается информация о траектории развития системы в соответствии с намеченным планом, при выявлении отклонений проводится анализ ситуации с целью ее исправления.
3. Постоянный контроль за объектом в процессе мониторинга позволяет получать данные о его состоянии, отклонениях от нормы и принятии мер по исправлению выявленных ошибок.
4. Бенчмаркинг — это регулярное обращение к передовым практикам успешных в своей деятельности организаций, оценка их достижений, технологий и методов работы, перенос их опыта на деятельность своей компании. Основная идея бенчмаркинга — постоянное улучшение деятельности, процессов, что требует непрерывности в целеполагании, определения шагов по достижению целей, координации усилий участников процессов, их мотивации и анализа действий для поддержания непрерывного прогрессивного движения организации по траектории развития.

5. За последнее десятилетие изменилось распределение контрольных функций между уровнями управления. В компаниях контроль распределяется между руководителями, рядовыми сотрудниками, а также заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В государственном управлении в реализацию данной функции включаются не только органы власти, но и граждане, организации, работающие на территории страны, и другие лица, интересы которых связаны с развитием территории. При этом в некоторых российских компаниях реализуется практика превентивного доверия, которая позволяет, с одной стороны, выстроить надежные отношения между участниками деятельности компании, а с другой — значительно сократить издержки на осуществление централизованного контроля.
6. Появление новых информационно-коммуникационных систем, в том числе действующих на основе искусственного интеллекта, способствует автоматизации рутинных аспектов контроля и сокращает время и путь обратной связи от потребителей к производителям продукции.

Вопросы для самоконтроля

1. Предложите схему реализации контрольной функции в процессе обучения студентов.
2. Определите пути совершенствования контроля в обучающем процессе в высших учебных заведениях.
3. В чем заключаются основные характеристики мониторинга?
4. Как бенчмаркинг связан с контролем?
5. Приведите примеры конкретных организаций, в которых прослеживается передача контроля потребителям и рядовым сотрудникам. Каковы преимущества и риски реализации подобного решения?
6. При каких условиях реализация передачи контроля потребителям и рядовым сотрудникам может быть эффективной?
7. Почему практика превентивного доверия, на ваш взгляд, приносит ощутимый эффект в деятельности российской компании «ВкусВилл»?

Глава 7

Мотивация и стимулирование

- 7.1. Мотивация к труду как фактор успеха*
- 7.2. Мотивационные типы персонала*
- 7.3. Стимулы к трудовой активности*
- 7.4. Стимулирование как процесс*
- 7.5. Система стимулирования*
- 7.6. Практика стимулирования персонала в российских компаниях*

7.1. МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ КАК ФАКТОР УСПЕХА

Одной из основных функций менеджмента, во многом определяющих успех в достижении организационных целей, является управление мотивацией персонала к трудовой активности. Несмотря на кажущуюся простоту, на практике это одна из сложнейших задач, которые решает руководитель изо дня в день. В реальной действительности решение любой управленческой проблемы — падение производительности труда, нарушение дисциплины труда и техники безопасности, уклонение от обмена опытом, рост текучести кадров и другие — по сути имеет мотивационный аспект. Именно поэтому любые организационные изменения предполагают серьезную работу с мотивацией персонала.

Мотивация к труду определяется комплексом факторов внешнего и внутреннего порядка (мотивами), которые ориентируют человека на реализацию поставленных целей. Наличие конкретных потребностей, необходимых для жизни, служит мотивацией сотрудника к трудовой деятельности и преодолению преград на пути к успеху (улучшению качества работы, повышению производительности труда, сотруд-

ничеству с коллегами, обмену опытом или нарушению сроков выполнения работы, уклонению от персональной ответственности за результат, игнорированию обратной связи, нарушению организационных норм и т. д.).

Каждый человек имеет некое количество осознанных (интересов) и неосознанных (потребностей) нужд, которые формируют состояние напряженности и психологической готовности действовать для их удовлетворения. Трудовая деятельность работника обычно мотивируется, во-первых, внешними стимулами, а во-вторых — его личностными особенностями (качествами характера, возрастом, ценностными ориентациями и т. п.) (рис. 7.1).

На поведение персонала в организации помимо потребностей и интересов («хочу») большое влияние оказывает осознание своих способностей и возможностей («могу») и действующих требований и ограничений («должен»). В связи с этим условия жизнедеятельности, особенно организационная среда, оказывают сильное воздействие на мотивацию персонала (табл. 7.1). При этом отсутствие контроля и обратной связи с руководителем, токсичные отношения с коллегами или противоречивые указания ослабляют мотивацию к результативной работе.

Важность понимания мотивации людей определяется тем, что она выполняет такие функции, как ориентирующую, смыслообразующую, опосредованную, мобилизующую и оправдательную. Понимание мотивации позволяет прогнозировать поведение человека и выбирать наиболее подходящие способы воздействия на него.

Особенностью современного этапа развития экономики

СЕВЕРНЫЙ ВЕТЕР СОЗДАЛ ВИКИНГОВ.

СКАНДИНАВСКАЯ
Поговорка



Рис. 7.1. Основные факторы поведения человека

Таблица 7.1. Примеры организационных факторов мотивации к труду

Пример организационных факторов	Типичные мотивы персонала
Обратная связь от коллег и руководства Корпоративные мероприятия Командная работа Участие в совещаниях, стратегических сессиях Наставничество, коучинг	Соучастие (желание принадлежать к группе, взаимодействовать с коллегами, получать одобрение и поддержку)
Ясные KPIs, премии Привязка целей работника к целям подразделения и организации Степень вызова (сложности и новизны) цели	Достижения (достигать результата лучшим способом)
Наличие планов и приоритетов Регламенты и стандарты работы Возможности карьерного роста Делегирование полномочий и ответственности	Власти (контролировать процесс, ресурсы)

в России является усиление ориентации бизнеса, государственных и общественных организаций, каждого сотрудника на клиента. В связи с этим возрастает значение управления мотиваций, формирования таких мотивов к труду, которые найдут выражение в достижении поставленных задач и служении людям.

Цель менеджмента и предпринимательства не следует сводить только к получению прибыли. Прибыль же — это не цель, а инструмент, который позволяет организации развиваться и лучше удовлетворять потребности своих клиентов.

Для создания высокоэффективной организации необходимо использовать современные подходы к менеджменту. Среди них:

- управление по ценностям и смыслам;
- гибкие методы управления проектами;
- современные технологии коммуникаций;
- формирование и развитие команд.

Эти подходы кардинально отличаются от традиционных методов прошлого, акцентируя внимание на вовлеченности и инновационности. Важно, чтобы сотрудники были вовле-

чены в процесс управления, разделяли общие ценности, проявляли творческий подход и действовали осознанно.

7.2. Типы мотивации персонала

Структура мотивов характеризуется динамичностью и гибкостью в зависимости от совокупности внутренних и внешних факторов, среди которых важными являются личностные особенности работника. Именно поэтому при разработке системы стимулирования следует принимать в расчет мотивационный тип персонала. *Мотивационный тип* — это устойчивое доминирование определенных потребностей и интересов, побуждающих работника к прогнозируемой линии поведения на достаточно продолжительный период. Существует ряд подходов к классификации мотивационных типов. Коллективом авторов под руководством В. И. Герчикова предложена классификация в зависимости от доминирующего стимула достижения или избегания, а именно: четыре типа мотивации (*инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский*) относятся к мотивации достижения, когда работник стремится получить за свою работу определенные блага; пятый тип мотивации (*избегательный*) предполагает уклонение от наказания (табл. 7.2).

Данная классификация интересна также тем, что для нее авторы разработали тест Мотуре, доступный на интернет-ресурсах.

Существенным фактором, определяющим особенности мотивации к трудовой активности, является возраст работника. Так, согласно теории поколений Н. Хоува и В. Штрауса, наблюдаются существенные отличия в ценностных ориентациях поколений, которые проявляются в их мотивации к трудовой активности. В соответствии со значимыми общественно-политическими событиями XX столетия, а также развитием цифровой экономики в начале XXI века выделены хронологические рамки для разных поколений:

1923–1943 годы — молчаливое поколение;

1944–1960 годы — бэби-бумеры;

Таблица 7.2. Мотивационные типы персонала по Герчикову

Мотивационный тип	Особенности мотивации	Эффективные стимулы
Инструментальный	Важность уровня дохода и своей стоимости как специалиста	Конкурентная оплата труда Обучение за счет организации Привязка оплаты труда к его результатам
Профессиональный	Важность самореализации через профессиональную деятельность, развивать профессионализм	Ставить интересные задачи Создавать развивающую среду, обеспечивать повышение квалификации Признавать заслуги и достижения
Патриотический	Важность ощущать сопричастность своей организации, проявлять лояльность, эмпатию	Признание заслуг, публичная похвала Быть вовлеченным в жизнедеятельность организации, быть в гуще событий Возможности для общения
Хозяйский	Важность иметь свободу для принятия решений, персональная ответственность за результат и самодисциплина	Делегирование полномочий и ответственности Минимум контроля в рамках полномочий Предоставление ресурсов и оказание поддержки
Избегательный	Слабое желание работать, искать рабочее место, где индивидуальный вклад не оценивается	Детальный промежуточный контроль, пошаговые инструкции, понятные и простые задачи, угроза наказания

1961–1981 годы — поколение X;

1982–2004 годы — поколение Y;

2012 год — по настоящее время — поколение Z.

Значимые общественно-политические события формируют идеологические смыслы, влияющие на ценностные ориентации современников, прежде всего молодого поколения как наиболее восприимчивого. Так, геополитическая среда и особенности развития современной России ориентируют граждан на здоровый образ жизни, патриотизм, семейные ценности, непрерывное профессиональное и личностное развитие, а также цифровизацию.

В настоящее время на российском рынке труда обостряется ситуация с дефицитом трудовых ресурсов, вызванным такими факторами, как демографический кризис (в работоспособный возраст вступает малочисленное поколение 1990-х годов), санкционное давление на российскую экономику со стороны западных стран, уход с отечественного рынка зарубежных компаний и релокация их персонала, сокращение числа мигрантов и др. Это привело к падению уровня безработицы (в ряде регионов России она полностью отсутствует) и росту ожиданий соискателей в отношении условий труда и его оплаты. В связи с этим организации, стремящиеся к улучшению своей репутации как работодателя, для привлечения и удержания талантов должны больше внимания уделять мотивации своего персонала и осуществлять мониторинг изменения ценностных ориентаций соискателей для разработки эффективной системы стимулирования. Следует отметить, что мотивация персонала относится к так называемым неявным знаниям, умелое использование которых позволяет создавать и развивать человеческий капитал организации и гарантировать устойчивое развитие в турбулентной среде.

Мы являемся наследниками великой традиции, основанной на самоотверженном труде и искреннем служении обществу. Такие выдающиеся предприниматели, как Н. Демидов, С. Морозов, П. Третьяков и С. Мамонтов, не только развивали экономику России, но и внесли огромный вклад в ее культуру, искусство и общественную жизнь. Интересно отметить, что концепция *wellbeing*, которая сейчас становится популярной во всем мире, была впервые реализована на предприятиях С. Морозова еще в дореволюционное время.

Выдающиеся организаторы производства советской эпохи, такие как С. П. Королев, И. В. Курчатов, А. Н. Туполев и другие, также внесли значительный вклад в развитие методов управления. Благодаря их усилиям формировались современные подходы, которые продолжают развиваться в России и сегодня. Современные топ-менеджеры, такие как Г. О. Греф, А. Е. Лихачев, И. И. Сечин, Е. В. Касперский, П. В. Дуров и А. А. Кривенко, продолжают эту традицию, демонстрируя выдающиеся успехи в управлении и инновациях.

7.3. СТИМУЛЫ К ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ

Стимулирование — это целенаправленное воздействие на мотивацию и поведение персонала, способ управления мотивацией к трудовой активности. *Стимулирование* — это комплекс мер, используемых менеджментом для повышения эффективности труда персонала. Данные меры побуждают персонал к той или иной трудовой активности. По характеру воздействия стимулирование может быть положительным и отрицательным, а стимулы — материальными и нематериальными (рис. 7.2).

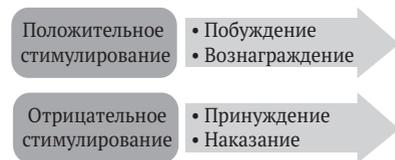


Рис. 7.2. Виды стимулирования по характеру воздействия на персонал

Стимулирование в системе менеджмента представляет собой совокупность требований к персоналу, подкрепленных системой положительных и отрицательных стимулов. *Стимул* — это конкретный инструмент, ко-

торый используется в организации для мотивации персонала к определенному поведению. К *положительным стимулам* относятся побуждение и вознаграждение: одни побуждают работников к желательному для организации поведению, другие служат заслуженной наградой за правильное поведение. Например, изменение статуса в коллективе, похвала, продвижение по карьерной лестнице, премия и т. д. К *отрицательным стимулам* относятся принуждение и наказание. К примеру, требование работать сверхурочно для исправления своей ошибки, лишение надбавки, выговор или понижение в должности за конкретный проступок.

Стимулы к трудовой активности характеризуются многообразием. Их, как правило, классифицируют по ряду признаков, например *материальные и нематериальные*. Материальные денежные (оклад, премии, бонусы) и материальные неденежные (специальная одежда, проезд на работу, ДМС, оплата мобильной связи, высокотехнологичное рабочее место, обучение за счет организации и проч.). Нематериаль-

ные — соблюдение баланса «работа — жизнь», признание заслуг, корпоративные мероприятия и награды, гибридный график работы, корпоративный мерч и проч.

Выделяют также *компенсационные и некомпенсационные стимулы*. Компенсационные — практически все формы денежного стимулирования (заработная плата, оплата сверхурочной работы, выплаты по временной нетрудоспособности и при сокращении и страховые выплаты); некомпенсационные — неденежное стимулирование (программы обучения персонала и повышения квалификации, условия для личного развития и сплочения коллектива, эффективная система целеполагания и контроля).

Стимулы можно подразделить на *прямые и косвенные*. Прямые стимулы направлены на самого работника или категорию персонала (премия, грамота, карьерное развитие, геймификация и т. д.); косвенные стимулы направлены на поддержку работника за пределами организации (оплата проезда на отдых члену семьи, подарки детям на праздники, путевки членам семьи в санатории, оплата учебы детей сотрудников и т. д.).

По механизму воздействия на персонал выделяют также *психологические, моральные, социальные и организационные стимулы*. Психологические стимулы направлены на оздоровление обстановки и создание благоприятной атмосферы в коллективе, развитие доверия между руководителями и подчиненными; моральные — на удовлетворение работника условиями труда, признание его заслуг, равные возможности для работников; социальные — на улучшение качества жизнедеятельности персонала (медицинское страхование, разнообразные маршруты развития карьеры); организационные — на улучшение производственных показателей, формирование желания у работников долгие годы работать в компании и даже создавать свои династии (ценные подарки передовикам, цифровизация, модернизация рабочих мест и проч.).

Основные функции стимулирования персонала:

- *экономическая*, направлена на повышение эффективности трудовой деятельности;

- *социальная*, нацелена на развитие сотрудничества, командную работу, обмен опытом и знаниями, ориентацию на клиента;
- *нравственная*, направлена на поддержание стандартов деловой этики и норм поведения в организации, формирование активной жизненной позиции, ценностных ориентаций, адекватных вызовам среды;
- *социально-психологическая*, нацелена на формирование и поддержание благоприятного климата в трудовом коллективе, развитие доверия и взаимопонимания, оказание помощи и поддержки коллегам.

Выбор конкретных стимулов для поддержания мотивации персонала к трудовой активности в необходимом для организации направлении зависит от принципов, которые показывают, как будет действовать менеджмент в той или иной ситуации. Типичными принципами успешных организаций являются комплексность, дифференциация, гибкость, оперативность, открытость и наглядность. Все эти принципы стимулирования отражают стремление к успеху организационной деятельности и человекоцентричность кадровой политики.

Стимулирование осуществляется на двух уровнях: организационном и индивидуальном. На *организационном уровне* действуют общие для всего персонала принципы, методы и инструменты стимулирования, а на *индивидуальном* — ежедневная практика управления, направленная на поддержание мотивации к достижениям с учетом задач и особенностей конкретного работника.

На индивидуальном уровне стимулирование работника к достижениям можно представить в виде процесса, состоящего из последовательных действий со стороны его непосредственного руководителя (рис. 7.3).

Первым шагом в стимулировании работника является его побуждение к ожидаемой активности посредством приказа, распоряжения или просьбы. Это побуждение можно подкрепить воодушевляющей беседой и демонстрацией иных стимулов. После того как работник принял задачу к выполнению,



Рис. 7.3. Процесс стимулирования работника

руководитель должен направить его активность в правильное русло посредством ясной постановки задач, прояснения ожидаемых результатов, критериев оценки и действующих стандартов (по сути, использование технологии управления по целям). Далее руководитель оказывает сопровождающее стимулирование для поддержания мотивации к трудовой активности. Для этого, как правило, руководители осуществляют промежуточный контроль и обратную связь с исполнителем. По итогам выполнения задачи работник получает обещанное вознаграждение.

Для эффективного стимулирования своих подчиненных от руководителя требуется наличие соответствующей управленческой компетенции. Профессионализм руководителя проявляется в умении выбирать правильного исполнителя для решения той или иной задачи. Типичные ошибки, которые совершают руководители в этом вопросе, — это делегирование поручения первому попавшемуся работнику или тому, кто зарекомендовал себя как исполнительный и безотказный. Для достижения целей посредством эффективного стимулирования персонала руководитель должен выбирать наиболее подходящего исполнителя под ту или иную задачу, то есть того, кто обладает соответствующими знаниями, навыками и мотивацией.

Во многом мотивация работника на результат зависит от постановки задачи. Нередко работник дезориентирован и теряет мотивацию на результат, если получает траекторную задачу типа «сделай быстро и лучшим образом» или «Петров заболел, бери на себя и его задачи, и поживей, мы и так уже вылетели из графика!» Для того чтобы задача мотивировала работника на успех, она должна быть сформулирована

по принципу SMART — конкретно, измеримо, согласованно с должностными обязанностями и другими задачами работника, восприниматься им как реалистичная и определенная во времени. Для этого руководитель должен четко разъяснять и добиваться понимания от исполнителя, что конкретно следует делать; к какому сроку, в каком объеме или сколько задач следует выполнить, по каким стандартам качества, в рамках какого бюджета; согласовать выполнение поставленной задачи с уже выполняемыми, определить их приоритетность; обсудить доступность ресурсов для выполнения задачи, из каких источников, когда и при каких условиях они поступят; задать необходимый ритм работы посредством определения этапов в работе и промежуточного контроля.

Поддержание мотивации персонала к трудовой активности предполагает нахождение правильного баланса контроля и доверия. Промежуточный и финальный контроль — обязательное условие успешной работы персонала. Правильно выбранные аспекты работы, которые будет контролировать руководитель (КПЭ — ключевые показатели эффективности) — это своего рода стимулирование персонала к успеху. Одновременно с контролем работы руководители осуществляют контроль тех или иных аспектов поведения своих подчиненных (например, как новичок выстраивает отношения с коллективом, как реагируют подчиненные на те или иные организационные события). Все то, что не контролируется менеджментом, относится к области доверия. *Доверие* — это готовность к развитию своей уязвимости от людей, обладающих определенной свободой принятия решений. Проявление доверия подчиненным — обязательное условие поддержания мотивации к инициативе, предприимчивости, новаторству.

Важным фактором стимулирования персонала на результат является постоянно действующие каналы обратной связи. В организации, где подчиненные знают, что в любой момент могут обратиться к руководителю за поддержкой, проинформировать его о возникающих сложностях или возможностях, мотивация к результативному труду и сотруд-

Лучший способ узнать, можете ли вы доверять кому-то, это довериться ему.

ЭРНЕСТ ХЕМИНГУЭЙ

ничеству более высокая. Если же руководитель не поддерживает постоянную связь с персоналом, не поощряет откровенность о наличии тех или иных проблем, то у персонала может падать мотивация к сотрудничеству и эффективному труду. В связи с этим важно признавать право на ошибку, не злоупотреблять наказанием за любую провинность, не формировать атмосферу страха. Право на ошибку и совместный поиск способов ее исправления создают благоприятный климат для результативного труда, персональной ответственности сотрудников и роста авторитета руководителя. Если руководитель тоже умеет признавать свои ошибки и исправлять их, то это служит примером для его подчиненных и укрепляет их мотивацию к эффективному труду.

7.5. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ

На организационном уровне должна действовать система стимулирования, ориентирующая весь персонал на успех достижения долгосрочных, среднесрочных и операционных целей организации. Важнейшая задача системы стимулирования заключается в применении таких методов и практик, которые способствуют формированию приверженности работников целям своей организации и усиливают их желание достигать запланированных результатов. По сути, эта система служит связующим мостом между мотивами персонала и стоящими перед ним задачами (рис. 7.4).

Если действующая система стимулирования прочно связывает задачи, которые должен решать персонал с его мотивацией к труду, то ожидания в отношении поведения персонала оправдываются. Например, перед персоналом стоит задача обмена опытом для развития компетенций. У опытных и новичков есть мотивация к передаче знаний и их получению. В этом случае опытные сотрудники будут передавать свои знания и помогать развивать новые навыки у менее опытных, а те, в свою очередь, пожелают участвовать в развивающих мероприятиях. Если система стимулирования не связывает задачи персонала с его мотивацией, то менеджер сталкивается с тем, что фактическое поведение не со-



Рис. 7.4. Предназначение системы стимулирования

ответствует ожиданиям, персонал проявляет равнодушие к целям организации или даже саботирует выполнение поставленных задач.

Эффективность системы стимулирования во многом зависит от чувствительности персонала к предлагаемым стимулам. Эта чувствительность отражает степень соответствия стимулов ожиданиям работников. Отсутствие чувствительности проявляется в равнодушии работника к предлагаемым стимулам по причине привыкания к ним и оценки их как малозначительных, не связанных с его острыми нуждами. Отрицательная реакция работника на действующие организационные стимулы возникает в том случае, если они значительно расходятся с ожиданиями. Равнодушие и отрицательная реакция персонала на стимулы к труду являются симптомами проблем в системе. Положительная реакция персонала на действующие стимулы свидетельствует о том, что ожидания персонала в отношении стимулов оправдались и даже в чем-то их превосходят. Например, работник ожидал получить премию за качественную работу, а помимо премии получил устную благодарность от руководства.

Положительная реакция на стимулы способствует трудовому энтузиазму, отрицательная может проявляться в явном или скрытом саботаже выполнения поставленных задач и готовности покинуть организацию. Обеспечение положительной реакции персонала на организационные стимулы к трудовой активности достигается посредством комплексной

программы информирования персонала о действующих стимулах, разъяснительной работы и, конечно, самими стимулами, их количественными и качественными характеристиками (размер премии, искренность благодарности, своевременность поддержки и проч.).

Наиболее важным элементом системы стимулирования является оплата труда. Она должна способствовать уверенности персонала в стабильности и экономической защищенности, с одной стороны, и побуждать к улучшению своих показателей труда, участию в значимых событиях организации, раскрытию своего потенциала — с другой. Оплата труда, как правило, включает в себя базовую часть (оклад) и переменные (премии, бонусы). Базовая часть денежных стимулов, как правило, нацелена на удовлетворение нужд работников в стабильности своего положения. А переменные денежные стимулы в большей степени нацелены на формирование и поддержание интереса работников в улучшении своего труда. Они служат целям мобилизации персонала на достижение амбициозных организационных целей.

В целом, для привлечения и удержания персонала на дефицитном рынке труда оплата труда должна быть конкурентоспособной, то есть не ниже, а желательно выше, чем у работодателей-конкурентов.

Премии служат сильным стимулом, но только в том случае, если тесно привязаны к результативности работников, а не являются частью полочки по принципу уравниловки. Эффективная система материального денежного стимулирования предполагает наличие в организации премий за выполнение планов, рационализаторство, участие в конференциях, обмене опытом, личный вклад в успех проекта и т. д. Эффективность материальных денежных стимулов также зависит от того, насколько работники могут влиять на ожидаемые результаты. Например, руководитель высшего звена управления может и должен принимать решения, способствующие долгосрочному успеху организации в целом. Для стимулирования таких рискованных решений ему выдается премия, привязанная к годовым показателям организации. Эффективность премирования во многом зависит от степе-

ни гибкости и оперативности, что достигается на практике наличием соответствующих фондов на уровне менеджеров среднего и линейного звена управления.

В современной России усиливается конкуренция на рынке труда между организациями из-за большого дефицита трудовых ресурсов. В связи с этим привлекательность организации как работодателя во многом определяется наличием в системе стимулирования социальных *льгот и выплат*, рассматриваемых как дополнение к доходу работников. Льготы являются материальным, но не денежным видом стимулов. Льготы, которые организации предоставляют своему персоналу, характеризуются разнообразием. Среди них есть те, которые гарантированы законодательством, и те, которые инициированы организацией или введены вслед за другими работодателями для того, чтобы удержать своих работников. Примерами социальных льгот служат оплата дней нетрудоспособности, беспроцентные ссуды на покупку жилья, оплата съемного жилья, дополнительное пенсионное страхование или медицинское страхование. Среди льгот для персонала встречаются предоставление бесплатных автостоянок, оплата мобильной связи и автомобильного горючего и много других.

Эффективность системы материального вознаграждения зависит от его соответствия организационной стратегии и ситуации на рынке труда, ожиданиям работников. Для того чтобы данная система удовлетворяла требованиям организации и персонала, менеджмент организации должен обеспечивать своевременность и оперативность решений по стимулированию ожидаемого поведения персонала и совершенствованию действующих стимулов. При этом особое внимание уделяется стимулированию высокопотенциальных работников, или талантов, поскольку именно данная категория работников отличается высокой продуктивностью и способностью решать нетривиальные проблемы.

Современные организации рассматривают совершенствование системы стимулирование как инвестицию в свой человеческий капитал.

Нематериальное стимулирование не просто дополняет материальное, а порой становится решающим фактором при принятии решения о работе в той или иной организации. Талантливые работники высоко ценят наличие высокотехнологичных рабочих мест и высокопрофессиональной команды руководителей, у которых многому можно научиться, возможности карьерного развития, бренд работодателя и многое другое. При этом далеко не все нематериальные стимулы универсальны. Некоторые нематериальные стимулы обладают значимостью для одной категории работников и оставляют равнодушными другие.

Пожалуй, универсальным нематериальным стимулом является все, что относится к обеспечению баланса «работа — жизнь». Это прежде всего создание условий, при которых работники в нормальном режиме без героизма и штурмовщины выполняют свои должностные обязанности, имеют время и энергию для личной жизни. Поддержанию баланса «работа — жизнь» способствуют также благоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе, использование современных и эффективных технологий производства, эффективная организационная структура без дублирующих звеньев и излишней бюрократизации процессов, эффективная система управления.

Нематериальное стимулирование тесно связано с корпоративной культурой. Чем более человекоцентричной является корпоративная культура, выражающаяся в стандартах работы и взаимодействия, традициях, мифах и корпоративных героях, тем более она формирует организационную среду, которая поддерживает мотивацию к трудовой активности персонала. Культуру создают и поддерживают лидеры, поэтому развитие корпоративных человекоцентричных лидеров становится элементом нематериального стимулирования и организационного развития.

Эффективная система стимулирования персонала к трудовой активности способствует счастью персонала и проявляется в его вовлеченности в жизнедеятельность своей организации. *Вовлеченный работник* идентифицирует себя со своей работой и должностью. Он с удовольствием включается в организационную жизнедеятельность.

7.6. ПРАКТИКА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В современных российских компаниях, успешно действующих на рынке более трех лет, сложилась определенная система материального и нематериального стимулирования персонала. Поскольку современная среда бизнеса характеризуется высокой динамичностью, менеджмент компаний постоянно совершенствует эту систему, чтобы она наиболее полно соответствовала целям компании и ожиданиям персонала. Так, для того чтобы привлечь и удержать квалифицированные кадры на высоко конкурентном рынке труда, государственная корпорация «Росатом» утвердила систему стимулирования, основанную на высокой заработной плате и разветвленной системе гарантированной защиты персонала. Эта система включает медицинское страхование, предоставление льготных кредитов, пенсионные программы, санаторно-курортное лечение и отдых и многое другое. Корпорация также предоставляет широкие возможности для личностного, профессионального и карьерного роста своих работников.

В ОАО «РЖД» поддержание бренда привлекательного работодателя осуществляется помимо высокого уровня социальной защиты персонала действием единого и гибкого подхода к премированию за результаты труда. Данный подход включает премии за результативность структурного подразделения и индивидуальный вклад работника и коллектива. В компании большое внимание уделяется обучению всех категорий персонала и совершенствованию корпоративной культуры.

IT-компании, более всего испытывающие дефицит квалифицированных программистов, постоянно расширяют свои мотивационные программы. В частности, «Яндекс» на вознаграждение персонала затрачивает примерно 15% своего капитала. Наряду с конкурентной заработной платой «Яндекс» улучшает своим сотрудникам условия труда, включающие предоставление ресурсов для выполнения задач, наделение необходимыми полномочиями и создание культуры человекоцентричного руководства, предполагающего непрерывное

развитие руководителей всех уровней управления. Помимо заработной платы, IT-специалистам предлагают социальный пакет, включающий ДМС, занятия в спортивном зале, обучение английскому языку, гибкий график, бесплатные обеды, корпоративные мероприятия и проч. Но более всего влияют на мотивацию IT-специалистов интересные проекты и чувство удовлетворенности за результаты своего труда.

Высокотехнологичные компании, как правило, осуществляют свою деятельность вдали от крупных городов — культурно-развлекательных центров. Этот фактор оказывает негативное влияние на усилия менеджмента по привлечению и закреплению персонала в условиях войны за таланты на дефицитном рынке труда. Именно поэтому помимо конкурентных заработных плат компании включают в свои системы стимулирования разнообразные неденежные стимулы. В связи с этим большое внимание уделяется созданию высокотехнологичных рабочих мест, позволяющих повышать производительность труда при одновременном снижении нагрузки на персонал, и повышению престижности такой работы. В частности, данные проекты успешно реализуются в российских нефтегазовых компаниях, таких как ЛУКОЙЛ, «Транснефть», «Роснефть», «Газпромнефть», «Сургутнефтегаз», «Татнефть».

Важным фактором стимулирования персонала к трудовой активности для высокотехнологичных компаний является создание комфортных жилищных условий и проведение корпоративных оздоровительных мероприятий. Так, ПАО «Транснефть» уделяет большое внимание поддержанию состояния корпоративного жилого фонда, оснащенного современной мебелью и бытовой техникой и предназначенного для проживания молодых специалистов. В компании предусмотрены льготы по компенсации 90% найма жилья для сотрудников. «Транснефть» содержит также несколько корпоративных санаториев и профилакториев, оборудованных в соответствии с современными стандартами отдыха и реабилитационно-восстановительного лечения. В них есть необходимое медицинское оборудование и специалисты, комфортные номера, спортивные залы, бассейны, сауны и др.

Высокотехнологичные компании уделяют много внимания нематериальным стимулам, в частности награждению своих сотрудников. Так, в компании «ЛУКОЙЛ» ежегодно награждаются государственными и ведомственными наградами более 2 тыс. сотрудников. Все нефтегазовые компании поддерживают и поощряют династии. В компании «Татнефть» ежегодно награждаются ценными подарками представители династии, члены которой имеют наибольший стаж работы в компании.

Основные выводы

1. В основе мотивации работника к труду лежат его нужды. Выбор мотива конкретного поступка осуществляется под воздействием внешних стимулов и внутренних факторов.
2. Стимулирование — это целенаправленное воздействие на мотивацию и поведение персонала посредством стимула или совокупности стимулов к трудовой активности. Стимулы могут быть материальные (денежные и неденежные) и нематериальные. Материальные стимулы играют доминирующую роль при выборе соискателями работы (мотивация привлечения и удержания персонала), нематериальные стимулы оказывают решающую роль для мотивации к результативному труду и достижениям.
3. Стимулирование персонала к трудовой активности является одной из управленческих функций, осуществляемых всеми руководителями в отношении своих непосредственных подчиненных. В связи с этим человекоцентричность руководителей предполагает, что в своей управленческой практике они полагаются не на метод кнута и пряника, а на большой арсенал стимулов, адекватных ожиданиям персонала и его ценностным ориентациям.
4. Система стимулирования воздействует на мотивацию персонала обезличенно посредством набора определенных стимулов, связанных с корпоративной страте-

гией и задачами конкретной категории персонала. На современном этапе социально-экономического развития отечественные компании соревнуются друг с другом своими мотивационными программами и постоянно совершенствуют системы стимулирования для сохранения своего человеческого капитала на дефицитном рынке труда.

5. Мотивация персонала к результативному труду и сотрудничеству является определяющим фактором устойчивости организации в динамичной среде. Поддержание такой мотивации зависит от действующей в организации системы стимулирования и умелого управления мотивацией персонала руководителями всех уровней.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем основное отличие стимулирования на индивидуальном и на организационном уровне?
2. Какое влияние оказывает человекоцентричный стиль руководства на мотивацию персонала к труду?
3. Какие элементы стимулирования необходимы для успешной реализации стратегии инновационного развития?
4. От чего зависит эффективность системы стимулирования персонала?
5. В чем преимущество нематериальных стимулов?
6. Почему льготы относятся к материальным неденежным стимулам?
7. В чем особенность мотивации к труду цифрового поколения?

Глава 8

Анализ и принятие управленческих решений

8.1. Принятие решений: взаимосвязь проблем и целей

8.2. Оценка и генерирование решений

8.3. Реализация решений

8.1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОБЛЕМ И ЦЕЛЕЙ

Принятие решений представляет собой процесс разрешения противоречий, препятствующих достижению поставленной цели. Управленческие решения включают комплекс мер, направленных на достижение эффективных результатов и преодоление существующих проблем.

Групповые решения можно рассматривать как результат проектной работы группы стейкхолдеров (группы лиц, влияющих на содержание принимаемых решений), среди которых одно из значимых мест занимает клиент как потребитель того продукта, который будет получен в результате реализации принимаемого решения.

Подготовка управленческого решения начинается с анализа проблемных ситуаций, периодически возникающих

Говорят, истина лежит между двумя противоположными мнениями. Неверно! Между ними лежит проблема.

Иоганн Вольфганг Гёте

в практической деятельности конкретных субъектов предпринимательства и представляющих собой несоответствие поставленных целей реальным возможностям их достижения. На рис. 8.1 представлено графическое преобразование структуры проблемной ситуации (состояние А) в систематизированную структуру иерархи-

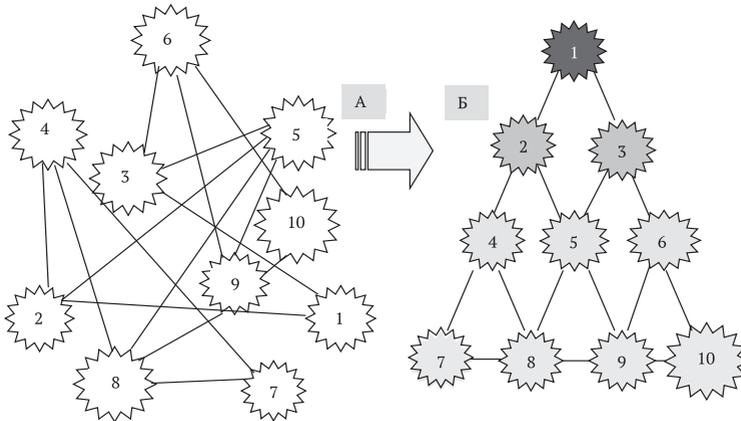


Рис. 8.1. Преобразование проблемной ситуации в структуру иерархического типа

ческого типа (состояние Б), что позволяет выявить корневую проблему 1, значимую для всей организации.

Корневая проблема выступает причиной проблем под номерами 2 и 3, которые следует рассматривать как узловые проблемы, а те, в свою очередь, вызывают проблемы под номерами 4–6. Нетрудно заметить, что узловыми следует считать и проблемы под номерами 4–6, поскольку они выступают причиной проблем под номерами 7–10, которые представляют собой следствие проблем, поэтому браться за их разрешение — значит бороться только со следствием, а не с самими проблемами. И наоборот, решив проблему под номером 1, все остальные проблемы могут быть решены автоматически или гораздо легче.

Приведенная графическая модель дает представление и о том, что проблемы связаны между собой причинно-следственными связями, поэтому в процессе анализа проблемной ситуации часто используется метод 5П: если пять раз спросить у эксперта (или у самого себя) «почему», то можно добраться от формулировки проблемы, которая лежит на поверхности, до первопричины проблемной ситуации.

Например, в качестве проблемы ощущается нехватка оборотных средств. Задаем вопрос, почему не хватает денег. От-



Рис. 8.2. Алгоритм принятия решений

вет: товар залеживается на складе. Почему залеживается? Ответ: товар не пользуется спросом. Почему не пользуется? Ответ: низкое качество продукции. Почему низкое качество? Ответ: оборудование изношено. Почему оборудование не обновляется? Ответ: некому оформить бизнес-план для получения кредита. Решение первоначальной проблемы становится очевидным: сделать бизнес-план и получить кредит для обновления оборудования. Возможны и другие варианты решения в рамках алгоритма, представленного на рис. 8.2.

Вначале необходимо проанализировать ситуацию, которая считается проблемной, чтобы сформулировать проблемы и выделить среди них главную. Затем сформулировать цель как желаемое будущее состояние ситуации и разработать несколько вариантов решений. Но, для того чтобы выбрать одно из разработанных решений, необходимо сформулировать критерии выбора согласно сформулированной цели. После процедуры выбора решения наступает его реализация, а обратная связь и сопоставление получаемого результата реализации решения и сформулированной проблемы дают представление о том, насколько проблема решена.

Анализ проблемной ситуации как процедуры условного разделения всей ситуации на части осуществляется для того, чтобы комплексно (всесторонне) учесть все факторы, определяющие проблемную ситуацию, при этом выполняется анализ *первичной* и *вторичной* информации.

Первичная информация собирается путем опросов экспертов (анкетированием, интервью); *вторичная* информация — это сведения, опубликованные ранее (находящиеся в различных базах данных). Формулировки, в которых проблема только называется, но непонятна их первопричина, следует переводить в причинно-следственную форму, где указывается и причина, и следствие.

Полученный перечень проблем структурируется так, что формулировки, содержащие одну и ту же проблему, описанную разными словами, следует объединить, а близкие по содержанию проблемы сгруппировать в блоки методом парных сравнений, в основе которого лежит определение причинно-следственных связей между парами проблем.

Такие процедуры позволяют снизить размерность списка проблем и перейти к блокам проблем, среди которых следует определить главный блок, а в главном блоке — главную проблему. Проще описанные действия выполнить путем построения графа проблем (графа блоков проблем), пример ко-

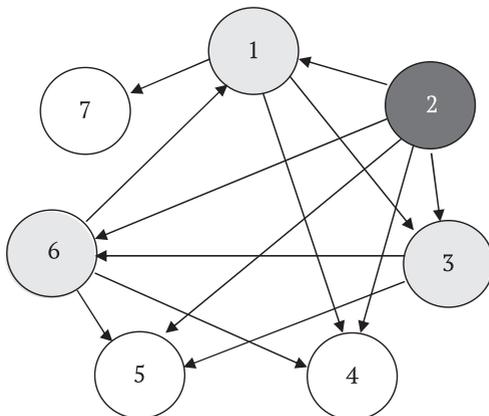


Рис. 8.3. Граф проблем: выявление корневой проблемы

тогого представлен на рис. 8.3. Проблема под номером 2 — корневая, а под номерами 1, 3 и 6 — узловые, остальные — результирующие (результаты других проблем).

По результатам построения графа становится ясно, чем заниматься в первую, вторую и третью очередь. Важна и корректная формулировка главной проблемы.

СФОРМУЛИРОВАННЫЕ
ЦЕЛИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ
СОБОЙ РЕЗУЛЬТИРУЮЩИЙ
ВЕКТОР, ОТРАЖАЮЩИЙ
КОМПРОМИСС СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Точная формулировка главной проблемы позволяет перейти к определению цели разрешения проблемной ситуации. Если проблему можно рассматривать как неудовлетворительное состояние организации (что мешает, не позволяет организации двигаться к намеченной цели), то цель — это пока нереальное, но достигаемое состояние организации.

Представление о желаемом состоянии организации возникает в сознании лиц, влияющих на принимаемые решения, так называемых *стейкхолдеров*. Цели стейкхолдеров отличаются по содержанию. Например, *цели собственников* — капитализация вложенных финансовых ресурсов (прибыли может и не быть, но курсовая стоимость акций организации выросла); *цели менеджеров* — прибыль потратить не на выплату дивидендов собственникам, а на лидерство и свою самореализацию; *цели работников* — стабильность рабочего места и рост оплаты труда, опережающий инфляцию. Существуют также *цели поставщиков, потребителей, конкурентов*. В итоге сформулированные цели представляют собой результирующий вектор, отражающий компромисс стейкхолдеров.

Формулировка целей обязательно должна подразумевать их *эффективность и реализуемость*. Неэффективные цели не имеют смысла, а нереализуемые — это фикция.

При постановке целей субъект может действовать вполне свободно, тем не менее в управленческой практике выработаны определенные правила самого общего характера, касающиеся главной сути этого процесса:

- во-первых, цели должны быть *конкретными*, то есть отличаться предметной содержательностью и конкретной адресностью;

- во-вторых, *точность целей* означает временную определенность их достижения;
- в-третьих, состав заявленных целей должен быть *полным*, ибо в случае их частичности эффективно решить проблему не удастся;
- в-четвертых, необходима *непротиворечивость* поставленных целей, что достигается при их согласованности с другими задачами и стремлением к рациональности в распределении между ними ресурсов.

Совокупность целей отражает направленность разрешения проблемной ситуации, которая может быть структурирована путем построения *иерархии целей*: главной цели, подцелей (целей, подчиненных главной цели) и задачи (как элементов подцелей), представленных на рис. 8.4.

8.2. ОЦЕНКА И ГЕНЕРИРОВАНИЕ РЕШЕНИЙ

Принятие конкретных решений сопровождается постановкой целей, *достижимость* которых обуславливается многообразными факторами экономического, юридического, социального психологического характера. Для их преодоления необходимо принятие мер, соответствующих каждому конкретному случаю.

Степень достижимости цели измеряется как количественными, так и качественными показателями, что требует разра-

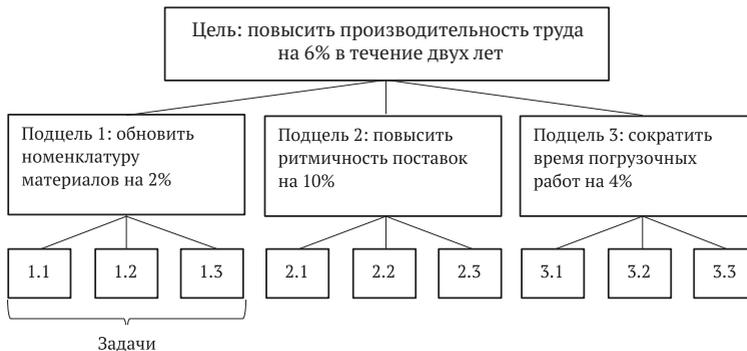


Рис. 8.4. Пример дерева целей

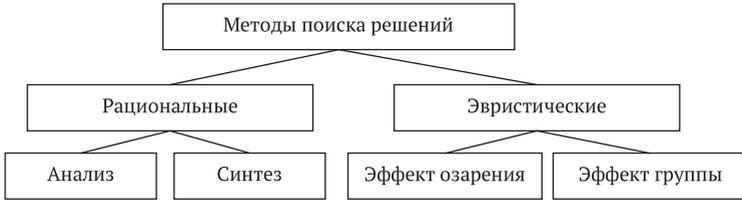


Рис. 8.5. Структура методов получения новых знаний о решении задач

Эмоции неизбежны, но они не должны влиять на качество принимаемых решений.

В.В. Путин

ботки бизнес-планов и математических расчетов оценки их эффективности.

Гибкость целей предполагает изменения как во внутренней, так и во внешней организационной среде системы.

Структура *методов получения новых знаний* о решении задач, то есть их вариантов, изображенная на рис. 8.5, подтверждает, что эвристические методы,

принимаемые в условиях недостаточности информации, имеют такое же существенное значение, как и методы анализа и синтеза, принимаемые на основе коллективных решений. Г. С. Альтшуллер в связи с этой проблематикой в свое время разработал достаточно перспективную теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ).

Среди методов индивидуального поиска решений следует выделить методы, основанные на ассоциациях решаемой задачи с определенными ключевыми словами, поиске ответов на оригинально поставленные вопросы (контрольные вопросы, список Тима Эйлоарта, таблица Алекса Осборна), применении способа Уолта Диснея, использовании метафор и аналогий (символических, фантастических, личностных) либо на построении ментальных карт и походов в те места, где широк ассоциативный ряд (магазин игрушек, парк), метод морфологического анализа и т. д.

В числе *коллективных методов* обычно выделяют интерпретации перечисленных методов, пригодных для групповой работы, а также различных вариантов методических инноваций.

Корпоративная культура в части принятия решений, составляющая основу отечественной модели менеджмента, в большей степени привержена к коллективным методам, основанным на принципах командного взаимодействия стейкхолдеров.

На этапе генерирования решений важно получить *несколько вариантов* для дальнейшего оценивания и выбора, поскольку наличие только одного решения лишает лицо, принимающего решение, уверенности в том, что найдено решение лучшее или хотя бы приемлемое (удовлетворительное). Для этапа выбора, кроме вариантов решения, необходимы еще критерии, позволяющие выполнить оценку степени успешности достижения поставленной цели из состава альтернативных.

Выбор из числа альтернативных вариантов начинается с этапа *оценивания идей*, выявления их положительных и отрицательных аспектов. При этом целесообразно применять принцип сокращения неопределенности, который состоит в постепенном уменьшении множества существующих допустимых решений, удовлетворяющих критериям ограничений. Этот процесс завершается принятием решения.

Идеальное решение выбирается с позиции оценки способа и степени достижения заявленных целей, для чего необходимо сконструировать *модель идеального решения*, по которой можно сверять предлагаемые варианты проблемного решения.

Варианты решения чаще всего имеют недостатки, которые в разной степени не позволяют им достичь максимально требуемого результата, поэтому каждый вариант целесообразно наделять баллами, по которым можно будет определить приближенность того или иного решения к идеальному показателю.

Окончательный выбор решения следует подкрепить коллективным одобрением субъектов, уполномоченных довести его до логического завершения.

8.3. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ

Самым трудным и длительным периодом, на который уходит значительная часть временных, материальных и интеллекту-

ПЕРЕМЕНЫ НЕ ДАЮТ-
СЯ БЕЗ ХЛОПОТ,
ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ
К ЛУЧШЕМУ.

ПИТЕР ДРУКЕР

альных ресурсов, становится процесс реализации решений, что подтверждают руководители организаций разных уровней.

На стадии реализации решений возникает сложная по управлению задача координации множества действий и операций, включающих комплекс процедур, связанных с началом работы над принятием решения, управления этим процессом, контролем действий сотрудников и, наконец, оценкой полученных результатов.

В соответствии с правилами системного подхода изменения в организации невозможны без их предварительной подготовки на деловом уровне и на уровне личностном. Иными словами, радикальность изменений зависит от отношения к ним персонала, стремления сотрудников к инновациям, желания улучшить имидж и эффективность своей компании.

Основные аспекты процесса организационных изменений:

- ясные и четкие цели предполагаемых изменений;
- последовательная сосредоточенность на приоритетных направлениях;
- распределение ответственности за определенные действия между конкретными сотрудниками;
- подкрепление намерений сотрудников действиями менеджмента;
- привлечение к выработке решений как можно большего числа сотрудников;
- поддержка принятого решения в системах оценки и контроля.

Алгоритм принятия решений, основанный на применении метода *обратной связи*, допускает корректировку действий и идей на предыдущих этапах, переосмысления их, *переоценку* недостоверных результатов.

К примеру, ориентация на клиента и развитие моделей искусственного интеллекта привели Сбербанк России («Сбер») к новым бизнес-решениям. Среди новых продуктов «Сбера» можно выделить наиболее инновационные:

1. СберКласс.

Это дополнение к школьной программе для учеников 3–11 классов. При этом презентуется метавселенная, которая поможет выбрать будущую профессию.

2. Активный возраст.

Расширение границ жизни в пенсионном возрасте: развитие человека в самых разных сферах — от внутрисемейных отношений до занятий йогой.

3. СберПро.

Деловое издание, в основе которого полезная информация для цифровизации бизнеса.

4. СберУниверситет.

Платформа помогает получить дополнительное образование по менеджменту руководителям высшего звена на базе загородного кампуса. Вызывает уважение.

5. СберОбразование.

Помощь в организации стажировок и программ по подготовке для дальнейшей работы в Сбербанке.

6. Sber Student.

Акселератор стартапов для студентов и школьников. Развитие идеи до продукта.

7. СберУслуги.

Сервис для самозанятых по выполнению домашних повседневных работ на профессиональном уровне.

8. Сбер. Свое Дело.

Сервис продуктов для самозанятых. Отчисление налогов и формирование чеков.

9. SberB2B.

Это витрина поставщиков интернет-магазина для корпоративных компаний — для случаев, когда компания вынуждена проводить закупки и вести отчет, но есть товары, для которых этот делать необязательно.

10. СберСервис.

Поддержка и продажа средств, необходимых бизнес-структурам (лицензии 1С, онлайн-кассы и т. п.).

11. SberAutotech.

Сервис, занимающийся разработкой беспилотных технологий для грузовых и легковых оснащений.

12. СберАналитика.

СБЕРБАНК В 2024–2026 ГОДАХ НАМЕРЕН ПЕРЕЙТИ НА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И РАЗВИВАТЬ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ.

Г.О. Греф

Предоставляет аналитические услуги для бизнеса; опубликована информация о 108 млн жителей, что означает анализ деятельности всех сотрудников банков.

После реализации решения необходимо осуществить анализ его эффективности и дать прогноз на преодоление подобных проблем в перспективе.

Сравнение полученных результатов с запланированными ранее позволяет выявить причины расхождений (недостижения прогнозных показателей или, наоборот, перевыполнения их) и разработать меры по исключению подобных ситуаций.

Основные выводы

1. Анализ проблемной ситуации позволяет определить все проблемы, сдерживающие развитие организации, среди которых можно выделить наиболее значимую.
2. Формулировки проблем должны отражать причинно-следственную связь между характеристиками проблем.
3. Последующий переход от формулировки главной проблемы к постановке цели основан на стремлении перейти от состояния проблемной ситуации к достижению цели при учете факторов внешней и внутренней среды.
4. Для генерирования вариантов решений проблемы следует использовать как методы индивидуальной активизации мышления, так и групповой работы, в которой сочетаются принципы и командной работы, и лидерства в группе.
5. Национальная модель менеджмента, в основе которой лежат традиции сотрудничества и взаимопомощи, в большей степени ориентирована на коллективное взаимодействие на всех этапах принятия управленческих решений.

6. Сформулированные и обоснованные варианты решений дают возможность выбрать как оптимальный из них, удовлетворяющий всем критериям, так и наиболее эффективный, для реализации которого необходимо подготовить соответствующих сотрудников, кого будут касаться изменения, связанные с реализацией выбранного решения.
7. Если реализация выбранного решения не даст ожидаемого результата, необходимо все процедуры принятия решения повторить.

Вопросы для самоконтроля

1. С чего начинается алгоритм принятия решений?
2. При построении графа проблем какие из них важнее: узловые или корневые?
3. Можно ли назвать клиента главным среди стейкхолдеров при принятии решений и почему?
4. Назовите правила проведения мозгового штурма.
5. Почему коллективные решения (решения команды сотрудников), как правило, сильнее индивидуальных?
6. Почему оригинальные решения встречают сопротивление работников?
7. Приведите пример того, как связаны между собой проблема и цель.

Глава 9

Стратегический менеджмент

9.1. Стратегия и стратегическое управление

9.2. Миссия и стратегические цели

9.3. Стратегический анализ

9.4. Особенности стратегического менеджмента в российских компаниях

9.1. СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Термин «стратегия» использовался еще во времена Александра Македонского и означал «искусство генерала, или полководца», а термин «тактика» в переводе с греческого языка — искусство лейтенанта. Генерал, или полководец, — лицо, управляющее армией на поле боя, а лейтенант руководит действиями вверенных ему бойцов лишь на определенном боевом участке в соответствии со стратегией, обозначенной генералом, полководцем.

С начала XVIII века термин «стратегия» включается в военные словари и означает искусство планирования и направления военных передвижений. Известный прусский генерал и военный теоретик Карл фон Клаузевиц отмечал, что «стратегия формирует план войны, и в конце она соединяет вместе разрозненные военные действия, которые должны привести к окончательному результату, то есть она вырабатывает план отдельных кампаний и определяет сражения в каждой из них»¹.

С середины XX столетия в связи с активным развитием общества экономические процессы перестали вписываться

¹ <http://rufort.info/library/klauz/klauz.html>

в рамки цикличности, в них стали проявляться векторные направления, события потеряли свою предсказуемость. Для обеспечения своей конкурентоспособности и эффективности организациям пришлось освоить методы прогнозирования, чтобы выстраивать векторы своего развития. Под термином «стратегия», употребляемым в это время, понимался планируемый вектор совершенствования социально-экономической системы (организации или территории), обуславливающий крупные мероприятия по обеспечению поэтапных желаемых улучшений с учетом сформировавшихся условий среды и полученных эффектов.

К примеру, стратегия российской армии под руководством М. И. Кутузова во время Отечественной войны 1812 года по объективным причинам была сведена к маневру отступления. Отдавая приказы об отступлении, главнокомандующий тем не менее создавал необходимые условия для дальнейшего решительного отпора. Бородинское сражение нарушило планы Наполеона на победу в одном сражении, но, несмотря на то что российская сторона выстояла в этой битве, М. И. Кутузов снова отвел войска, открыв Москву для захватчиков, что придало уверенности французам в их военных преимуществах. Однако расчет М. И. Кутузова на приближающуюся холодную зиму, сокращение в связи с этим снабжения оказался верным, и французская армия вынуждена была бежать, потеряв большую часть своих солдат. В итоге без прямого столкновения с врагом российская армия одержала победу.

В процессе проработки стратегии происходит обсуждение различных сценариев будущего, что способствует большей готовности компании к изменениям и предотвращению многих ошибок. В процессе совместной работы по планированию дальнейшего развития организации происходит сплочение коллектива, формирование более четкого понимания каждым работником ожиданий организации от него, что значительно повышает мотивацию сотрудников и их производительность труда.

В настоящее время стратегия организации не представляется собой жесткого, фиксированного плана. В условиях посто-

янных изменений и неопределенности возникает необходимость сочетания вектора совершенствования — ориентира в целом для деятельности организации и стандарта действий как ответа на вызовы в изменяющейся среде. Следовательно, стратегический план, с одной стороны, должен отвечать требованиям целостности, то есть охватывать все ключевые направления и аспекты развития организации, а с другой — быть гибким и допускать корректировку.

При этом, чтобы стратегия соответствовала оптимальным требованиям, важно обеспечивать участие в процессе ее разработки представителей всех заинтересованных сторон: руководителей, работников организации, консультантов-профессионалов, потребителей продукции и услуг, других стейкхолдеров. Несомненно, внешние заинтересованные стороны могут участвовать в проработке не всех аспектов стратегии, а лишь имеющих непосредственное отношение к взаимодействию организации с конкретной категорией стейкхолдеров.

Впервые термин «стратегический менеджмент» появился и стал активно использоваться в 1960-е годы, но вскоре последовал период охлаждения, поскольку жестко установленные долгосрочные планы теряли свою актуальность для предпринимателей ввиду набиравших темп изменений в окружающей среде. Лишь к 1990-м годам интерес к методам и подходам стратегического менеджмента начал возрождаться. В этот период специалисты пришли к пониманию

Смысл и ценность стратегического управления сегодня заключается не в том, чтобы предвидеть непредвиденное, а в том, как создать организацию или трансформировать действующую компанию, чтобы она могла быть успешной в условиях постоянных и неожиданных изменений

необходимости гибкости и адаптивности стратегий в зависимости от изменений в окружении.

Современный мир характеризуется как непостоянный, неопределенный, сложный и неоднозначный (VUCA-мир); хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый (BANI-мир). В таких условиях успех сопутствует



Рис. 9.1. Содержание стратегического менеджмента

прежде всего организациям, которые сами управляют изменениями, а не ограничиваются реакцией на внешние перемены. При этом детальные стратегии бесполезны.

Стратегическое управление, или стратегический менеджмент, начинается со стратегического планирования, затем переходит на стадию реализации и далее на стадию контроля (рис. 9.1).

При этом на стадии планирования происходит формирование миссии и стратегических ориентиров организации, осуществляется анализ ее деятельности с точки зрения долгосрочной перспективы развития, оценивание различных вариантов стратегий и определение оптимальной для организации. Вторая составляющая подразумевает трансформацию организационной структуры компании, создание информа-

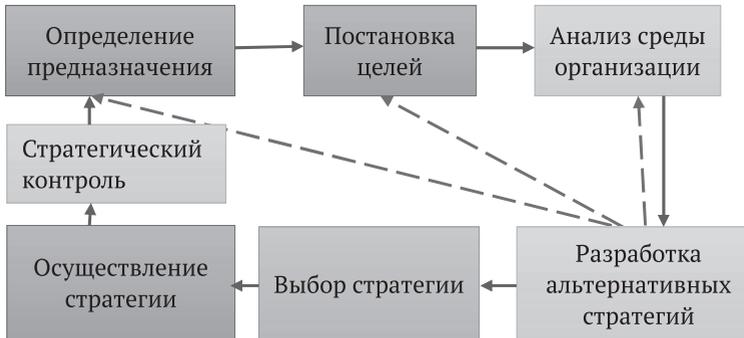


Рис. 9.2. Цикл стратегического управления

ционной системы, развитие корпоративной культуры, образование сотрудников. Все процессы нацелены на реализацию выбранной стратегии. Стратегический контроль охватывает определение критериев и показателей, по которым определяется достижение или отклонение деятельности организации от намеченных целей, осуществление мониторинга, анализа и бенчмаркинга.

Более подробно три стадии стратегического менеджмента раскрываются в следующем цикле: разработка миссии компании; постановка стратегических целей, направленных на реализацию миссии; определение параметров внешней среды для изучения; проведение стратегического анализа; выбор оптимальной стратегии; реализация стратегии; контроль. При этом стратегический контроль может осуществляться как на начальном этапе реализации стратегии (предварительный контроль), в процессе ее реализации (направляющий контроль) или после нее (последующий).

Для реализации стратегии составляется план стратегического развития организации, который включает взаимоподдерживающие мероприятия для осуществления принятых стратегических целей. Данный процесс содержит формулирование желаемых результатов и выделение направлений действий организации, направленных на их достижение через использование имеющихся преимуществ и выстраивание новых.

Для компаний, осуществляющих масштабную деятельность, стратегии разрабатываются минимум на трех уровнях:

- *корпоративная стратегия*: направлена на совершенствование корпорации в целом, отвечает на вопрос, какое сочетание направлений бизнеса закладывается в основу перспективы ее развития;
- *стратегия бизнеса*: отвечает на вопрос, на основе чего будет совершенствоваться конкретное направление бизнеса;
- *функциональная стратегия*: закладывает вектор развития тех или иных направлений деятельности, например финансовая стратегия или стратегия управления развитием сотрудников и т. д.

На рис. 9.2 пунктирные линии означают, что на стадии разработки альтернативных стратегий можно вернуться к предыдущим стадиям цикла стратегического планирования; это касается и других стадий.

9.2. Миссия и СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Стержнем и отправной точкой стратегии организации является ее миссия, которая представляет собой ее предназначение.

В миссии содержатся ответы на следующие вопросы:

- для чего организация создана;
- какой товар она производит, какую услугу предоставляет;
- какую потребность помогает удовлетворять.

В миссии прослеживается, кто является ее ключевыми потребителями и как организация относится к ним. Здесь же обозначаются ключевые положения философии организации: ее отношение к окружению — обществу, партнерам, конкурентам, сотрудникам, а также ее основные ценности и принципы. При этом многие компании, стремящиеся установить долговременные и доверительные отношения со всеми заинтересованными сторонами, формулируют цели с учетом ин-

интересов и потребностей клиентов, сотрудников и других стейкхолдеров.

К примеру, компания Хегох — «от оцифровки документов до управления сложными данными и всего, что находится между ними», — которая производит офисное оборудование, копировальные аппараты, принтеры, факсы, а также электронную вычислительную технику — аналоговые и цифровые компьютеры, своей миссией считает не только удовлетворение потребностей в офисном оборудовании, но и помощь потребителям своих продуктов в организации процессов, связанных с оцифровкой документов и управлением сложными данными. Миссия четко обозначает связь между тем, как компания представляет себя в ней, и тем, что она производит.

Автомобильный завод прежде всего удовлетворяет потребность людей в передвижении. Такое представление позволяет видеть перспективу развития его деятельности, например создавать сеть филиалов, осуществляющих сервис по обслуживанию машин своих покупателей.

Высшее учебное заведение дает возможность потребителям своих услуг освоить необходимые знания, умения, навыки для получения профессиональной квалификации. Вместе с тем вуз может развивать свою деятельность, предлагая краткосрочные курсы, дополняющие профессиональную квалификацию, организовывая спортивные мероприятия для обучающихся, предоставляя возможность использовать богатый библиотечный фонд.

Получение прибыли коммерческой организацией не является ее миссией, а скорее ее стратегической целью. Миссия обычно связана с удовлетворением потребностей клиентов. По замечанию Ф. Лалу, «прибыль — это как воздух для дыхания. Он нужен для жизни, но живем мы не для того, чтобы дышать».

Миссия организации является отправной точкой при создании ее видения, постановке целей, разработке планов развития, трансформации корпоративной культуры. На миссию компании опираются в процессе выстраивания и продвижения ее имиджа, она является ориентиром для приня-

тия управленческих решений, поэтому четкая формулировка предназначения организации является одним из аргументов для вложения инвестиций.

Видение организации должно содержать ответы на вопросы, какой она станет через один-два десятилетия, кто будет потребителями ее продукта, какие услуги можно предлагать при этом, какую пользу это принесет окружению, какие сферы деятельности и сегменты рынка охватываются, с помощью каких технологий будет осуществляться деятельность компании, как изменится философия и принципы ведения бизнеса, на какие ценности она будет опираться, какие новые подходы к управлению будут применяться, в чем будут заключаться конкурентные преимущества и каким будет отношение организации к сотрудникам.

Для осуществления миссии организации устанавливаются цели — конечные и промежуточные желаемые состояния объекта. Формулировка целей включает в себя критерии, по которым осуществляется оценка их достижения.

Основные характеристики целей: достижимость, корреспондирование с интересами участников, сроки достижения, измеримость, взаимоподдержка.

В стратегическом менеджменте выделяются стратегические и тактические цели. Стратегические цели имеют долгосрочный характер и распространяются на всю траекторию развития компании. Тактические цели рассчитаны на менее длительные периоды и характеризуют шаги по продвижению к достижению стратегических целей.

Целевые ориентиры определяются спецификой объекта управления. Например, цели коммерческой организации могут включать охват определенной доли рынка, достижение конкретного объема выпуска инновационной продукции, уровня прибыли и дохода, производительности, отношения сотрудников к своей работе, уровня качества производимых товаров и услуг, а также цели по осуществлению социальной ответственности компании.

В некоммерческой организации, например в благотворительном фонде, основные цели будут касаться помощи людям, увеличения общественного блага. В последние годы

в российских организациях стало меняться целеполагание предприятий и, соответственно, их управляющих — менеджеров с прибыли на клиентоцентричность. Трансформируются и корпоративные ценности в сторону социальной направленности менеджмента.

9.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Для разработки стратегии необходимым этапом является проведение стратегического анализа, что предполагает изучение внутренних и внешних условий организации, определяющих позиции компании на рынке и обуславливающих выбор конкретной стратегии.

Внешняя и внутренняя среда организации как объект стратегического анализа охватывает всех действующих контрагентов и факторы, оказывающие влияние на компанию извне и внутри нее, способствующие или препятствующие созданию и поддержанию с заинтересованными сторонами долгосрочных и доверительных отношений.

Микросреду организации формируют внутренние факторы и субъекты ближайшего окружения. Внутренние факторы — это схема взаимодействия подразделений организации (организационная структура); способ распределения направлений деятельности и обязанностей между работниками и основными звеньями организации; нормы, правила, традиции, регулирующие отношения между сотрудниками, способы и методы руководства, атмосфера в коллективе и проч. Местные сообщества, органы власти, с которыми взаимодействует организация, покупатели, поставщики, маркетинговые посредники, другие компании, работающие на том же рынке, инвестиционные партнеры, составляя ближайшее окружение предприятия, также воздействуют на результаты ее деятельности.

Факторы *макросреды* — экономическая ситуация, политические события, законодательная база, культурные предпосылки, демографические процессы, природно-климатические условия, уровень развития науки и технологий — опосредованно обуславливают деятельность компании. В процессе исследования макросреды выявляются умеренные, предска-

зуемые изменения, которые позволяют подготовиться, принять превентивные меры, а также масштабные, быстрые и неожиданные изменения, в отношении которых решения принимаются постфактум.

Факторы макросреды для удобства анализа распределяются по нескольким сферам: политической, экономической, социальной, технологической, правовой, экологической. Их изучение способствует выявлению рисков и угроз внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации и помешать ее осуществлению.

Существуют различные инструменты стратегического анализа. Среди них широко известны следующие: модель 5 конкурентных сил М. Портера, матрица Игоря Ансоффа, Матрица BCG, матрица GE/McKinsey, STEP, SWOT-анализы, анализ бизнес-модели по А. Остервальдеру, анализ инноваций по Л. Кили и др. Каждый из инструментов основан на определенном алгоритме проведения, но все они завершаются проработкой стратегических необходимых мер.

STEP-анализ основывается на мозговом штурме, в процессе которого выявляются внешние факторы, влияющие на работу организации, дается оценка уровня их воздействия в настоящее время и на перспективу и т. п.

SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые аспекты в деятельности организации, выявить возможные риски и угрозы и наметить меры стратегического характера по их предотвращению.

В стратегическом анализе важно учитывать особенности современного мира, в частности изменение факторов конкурентоспособности. Традиционные факторы — новые продукты и новые технологии, во многих отраслях стали настолько краткосрочными, что потеряли свою былую значимость. Эта краткосрочность объясняется прежде всего информационной революцией, которая привела к ускорению передачи новых явных знаний, то есть ту информацию, которую можно передать на том или ином носителе. Сегодня на первый план выходят факторы, основанные на так называемых неявных знаниях (неявные знания — это навыки людей и коллективов, убеждения, принципы, ценности

и вера, которые не могут передаваться на носителях). Передача неявных знаний — медленный процесс, сопровождаемый длительными тренингами, и он не сводится к простой передаче информации.

Среди факторов конкурентоспособности, основанных на неявных знаниях, — клиентоцентричность, корпоративная культура, эффективные команды, современные формы обучения персонала. Именно они все в большей мере формируют конкурентоспособность в современной экономике. Эта особенность современного мира требует своего учета в стратегических планах предприятий.

Современное экономическое развитие характеризуется изменением ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность компаний. Если раньше основными преимуществами были доступ к ресурсам, технологии или капиталу, то сегодня все чаще решающую роль играет качество и эффективность использования знаний. При этом важно различать два типа знаний — явные и неявные.

Явные знания — это информация, которую можно легко зафиксировать, передать и использовать. Они включают в себя инструкции, алгоритмы, регламенты, учебные материалы и любые другие данные, которые можно систематизировать. В прошлом явные знания были одним из главных факторов конкурентоспособности, поскольку давали компаниям возможность быстро внедрять новые технологии, стандартизировать процессы и обучать сотрудников.

В условиях глобализации и цифровизации явные знания стали доступными практически всем. Сегодня технологии и лучшие практики распространяются настолько быстро, что они больше не дают компаниям долгосрочного конкурентного преимущества. Организации вынуждены искать новые подходы, чтобы оставаться лидерами на рынке.

На первый план выходят неявные знания — это опыт, навыки и интуитивное понимание, которые сотрудники приобретают в процессе работы. Они не поддаются формализации или записи в виде документации. Передача неявных знаний возможна преимущественно через личное взаимодействие, наставничество или обучение.

В отличие от явных знаний неявные знания уникальны для каждой компании, поскольку связаны с ее культурой, практиками и опытом сотрудников. Неявные знания особенно важны при решении нестандартных, творческих или быстро меняющихся задач, где нельзя полагаться только на инструкции. Компании, которые умеют эффективно использовать и развивать неявные знания, создают уникальные продукты и услуги, превосходя своих конкурентов. Эффективные лидеры создают атмосферу доверия, где неявные знания передаются быстрее и эффективнее. Развитие технологий EdTech позволяет сочетать обучение явным знаниям через онлайн-курсы с практическим развитием неявных знаний через интерактивные симуляции и тренинги.

Почему явные знания утратили свое доминирование?

Сегодня технологии и стандарты быстро распространяются по всему миру. Любая компания может получить доступ к актуальной информации, готовым решениям или программным продуктам. Это снижает ценность явных знаний.

Современные компании, стремящиеся к успеху, должны использовать оба типа знаний: явные — для создания систематизированных процессов и стандартов и неявные — для формирования уникальных решений и инноваций. Баланс между этими видами знаний позволяет организациям адаптироваться к изменениям, сохранять конкурентоспособность и создавать устойчивую ценность как для клиентов, так и для общества.

В производственных компаниях явные знания используются в виде стандартов качества, методологии бережливого производства (lean production) и регламентов работы конвейера. Эти знания позволяют обеспечивать стабильное качество продукции и высокую производительность.

В сфере IT явные знания отражены в разработке и документации программных решений, которые делают их продукты универсальными и удобными для широкого использования.

В ресторанной индустрии явные знания используются для стандартизации рецептов и процессов обслуживания, что

позволяет обеспечивать одинаковый уровень качества еды и сервиса в разных точках одной и той же сети.

Несмотря на их значимость, явные знания сегодня утратили уникальность, так как технологии и стандарты быстро распространяются по всему миру. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании все больше полагаются на неявные знания.

Неявные знания—это опыт, навыки и интуитивное понимание, которые сотрудники приобретают через практику и взаимодействие. Эти знания сложны для передачи, но именно они являются источником уникальных конкурентных преимуществ. В компаниях, создающих бытовую электронику, дизайнеры и инженеры делятся опытом создания инновационных продуктов через командное взаимодействие и внутренние мастер-классы. Многие решения, такие как интуитивно понятный интерфейс продуктов, основаны на неявных знаниях, которые невозможно воспроизвести просто по документации. В гастрономии шеф-повара используют свой опыт и интуицию для создания уникальных блюд, основанных на локальных ингредиентах и традициях. В строительной компании опытные мастера передают неявные знания через наставничество, обучая молодых специалистов правильным методам работы с материалами и особенностям возведения сложных объектов.

Почему неявные знания становятся решающим фактором конкурентоспособности? В отличие от явных знаний неявные знания уникальны для каждой компании, поскольку связаны с ее культурой, практиками и опытом сотрудников. Неявные знания особенно важны при решении нестандартных, творческих или быстро меняющихся задач, где нельзя полагаться только на инструкции. Компании, которые умеют эффективно использовать и развивать неявные знания, создают уникальные продукты и услуги, превосходя своих конкурентов.

Современные компании, стремящиеся к успеху, должны эффективно сочетать явные и неявные знания. Первые позволяют стандартизировать процессы и повышать производительность, вторые—формировать инновационные и конкурентоспособные решения. Баланс между этими видами

знаний помогает организациям адаптироваться к изменениям, сохранять устойчивость на рынке и предлагать уникальную ценность своим клиентам.

9.4. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В деятельности российских компаний стратегический менеджмент применяется с 1990-х годов. В СССР активно осуществлялось долгосрочное планирование по пятилеткам, но оно имело определенную специфику и значительно отличалось от стратегического планирования и управления в условиях рыночной экономики. За последнее тридцатилетие отечественные компании приобрели весьма значимый опыт разработки и реализации стратегий.

Российские компании, которые активно применяют технологии стратегического менеджмента, добились значительных успехов благодаря этим подходам. Рассмотрим некоторые из них.

Сбербанк — крупнейший банк в России — активно использует долгосрочное стратегическое планирование, что позволяет ему адаптироваться к изменениям на рынке и удерживать лидирующие позиции в банковском секторе. Например, стратегия «Сбербанк 2020» включала в себя цифровую трансформацию, развитие экосистемы и повышение уровня сервиса.

«Яндекс» — ведущая российская IT-компания — активно применяет стратегический менеджмент для своего развития. Стратегический менеджмент здесь направлен на диверсификацию продуктов и услуг, расширение на новые рынки (например, такси, логистика, маркетплейсы) и разработку инновационных технологий.

Государственная корпорация «Росатом» — ведущий игрок в ядерной энергетике, активно использует стратегический менеджмент для поддержания лидерства в отрасли. Стратегические приоритеты компании включают развитие новых технологий, выход на международные рынки и диверсификацию бизнеса (например, проекты в области возобновляемых источников энергии).

«ВкусВилл» — российская сеть магазинов, специализирующаяся на продаже свежих и здоровых продуктов питания, активно применяет технологии стратегического менеджмента и добивается значительных успехов на рынке.

Ключевой стратегией компании является гибкость в управлении ассортиментом и цепочкой поставок. «ВкусВилл» постоянно тестирует новые продукты и оперативно реагирует на отзывы потребителей, быстро вводя или выводя из ассортимента те или иные товары. Такая стратегия помогает поддерживать высокий уровень лояльности клиентов.

Компания активно использует данные для управления бизнесом. Например, «ВкусВилл» применяет аналитику потребительских предпочтений для оптимизации ассортимента, логистики и маркетинговых стратегий. В компании широко внедрены методы работы с большими данными и аналитические инструменты для повышения эффективности работы.

«ВкусВилл» создает экосистему вокруг своих магазинов, включающую разнообразные сервисы, такие как доставка продуктов, мобильные приложения для удобства покупок, программы лояльности и многое другое. Это позволяет компании удерживать клиентов и привлекать новую аудиторию, предлагая комплексный подход к обслуживанию и реализации их ожиданий и предпочтений.

«ВкусВилл» возвращает корпоративную культуру, стержнем которой являются открытость компании и вовлеченность всех работников в формирование и принятие решений. При этом сотрудники активно участвуют в создании новых продуктов и услуг, что создает чувство сопричастности и повышает мотивацию внутри коллектива.

Эти аспекты стратегического менеджмента помогают «ВкусВилл» успешно конкурировать на рынке, быстро адаптироваться к изменениям и удерживать высокую лояльность клиентов. Благодаря гибкому подходу, ориентированности на потребности клиентов и инновациям компания продолжает расти и укреплять свои позиции на российском рынке.

Стратегический менеджмент в российских условиях имеет ряд особенностей, которые обусловлены как исторически-

ми, экономическими, так и политическими факторами. Российские компании часто сталкиваются с нестабильной макроэкономической ситуацией, санкциями, валютными колебаниями и неопределенностью на международных рынках. Это вынуждает бизнес разрабатывать стратегии, способные адаптироваться к быстроменяющимся условиям и повышенным рискам. В последние годы следует учитывать и геополитические риски, которые могут значительно влиять на доступ к зарубежным рынкам, инвестициям и технологиям. Из-за санкций и международной изоляции российские компании испытывают сложности с привлечением иностранных инвестиций и технологий, что требует разработки стратегий, направленных на внутренние источники финансирования и создание собственных технологий. Именно поэтому стратегии импортозамещения становятся важным аспектом в деятельности компаний.

В России государство играет значительную роль в экономике, что оказывает влияние на стратегическое планирование. Многие крупные компании либо принадлежат государству, либо тесно с ним связаны, что может приводить к особому вниманию к государственным программам, субсидиям и регуляциям.

В условиях ограниченного доступа к международным специалистам и знаниям российские компании должны уделять особое внимание развитию собственного человеческого капитала. Это включает в себя обучение, повышение квалификации и удержание талантов внутри страны. При построении стратегии компании целесообразно также учитывать особенности менталитета, мотивации и организационной культуры в российских компаниях.

Активное внедрение в последнее время цифровых технологий в деятельность компаний требует решения вопросов, связанных с импортозамещением в IT-сфере, адаптацией стратегий цифровизации с национальной спецификой, развитием отечественного программного обеспечения и инфраструктуры.

Социальная ответственность бизнеса стала неотъемлемой частью стратегии компаний, направленной на укрепление их

репутации, повышение лояльности сотрудников и партнеров, а также создание устойчивой модели развития. Благотворительность, меценатство и забота об обществе делают компании не просто успешными, но и важными участниками жизни страны.

Русская модель менеджмента продолжает развиваться, объединяя традиционные ценности с инновационными подходами. Она демонстрирует, что истинный успех измеряется не только финансовыми показателями, но и тем вкладом, который организация вносит в развитие общества, сохранение культурного наследия и поддержку будущих поколений.

Основные выводы

1. Стратегия — планируемый вектор совершенствования социально-экономической системы (компании или территории), обуславливающий крупные мероприятия по обеспечению поэтапных желаемых улучшений с учетом сформировавшихся условий среды и полученных эффектов.
2. Объектами стратегического управления являются организации, территории, отрасли, жизнедеятельность отдельных людей и т. д.
3. Субъекты стратегического управления: руководители, сотрудники, стейкхолдеры, консультанты-профессионалы и другие должностные лица — ответственные за реализацию принимаемых решений.
4. Разработка стратегии компании осуществляется на основе стратегического анализа, обеспечивающего организацию необходимой информацией.
5. Стратегии современных преуспевающих компаний, как правило, ориентированы на развитие клиентоцентричности, развитие открытой и инновационной корпоративной культуры, формирование и развитие сети автономных творческих команд, внедрение и активное использование современных форм и методов развития сотрудников.

Вопросы для самоконтроля

1. Какой должна быть организация, чтобы процветать в непредсказуемом будущем?
2. Какова специфика целей развития города/региона?
3. В чем суть миссии организации и ее отличие от видения?
4. Как соотносятся цели организации и ее миссия?
5. В чем отличие стратегических целей от тактических? Приведите примеры таких целей.
6. Проанализируйте стратегии успешных российских компаний, выделите конкурентные преимущества, на развитие которых направлены данные стратегии.
7. Приведите примеры российских компаний, стратегии которых ориентированы на развитие клиентоцентричности, открытой и инновационной корпоративной культуры, формирование и развитие сети автономных творческих команд, внедрение и активное использование современных форм и методов развития сотрудников.

Глава 10

Управление проектами

- 10.1. Управление проектом как жизненным циклом
- 10.2. Основные методы управления проектами
- 10.3. Проектное управление в системе корпоративных отношений

10.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ КАК ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ

При формировании и достижении стратегических целей организаций важнейшая роль принадлежит управлению проектами. Эффективное управление проектами позволяет внедрять инновации, создавать конкурентные преимущества, а в итоге достигать намеченных результатов в установленные сроки в рамках бюджета, что крайне важно в условиях современной экономики.

Слово «проект» (англ. *project*) в европейских языках изначально связывалось с дисциплиной менеджмента и означало общую идею, но постепенно приобрело более узкое значение, конкретизировавшись в понятии события, запланированного для достижения цели. В русском языке слово «проект» — это детально продуманный план или намеченное дело.

Управление проектом как процесс включает ряд этапов, формирующих так называемый *жизненный цикл проекта* (Project Life Cycle): планирование, организацию, координацию и контроль, осуществление которых требует определенных методов, инструментов и ресурсов.

В жизненном цикле проекта выделяются отдельные *фазы*, связанные с выполнением определенных работ, направленных на достижение одной из ключевых целей проекта. Ка-

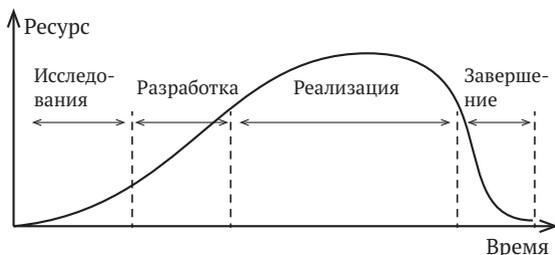


Рис. 10.1. Жизненный цикл проекта

Каждая фаза проекта имеет четкие задачи, требования, ресурсы и сроки выполнения, а также характеризуется набором определенных результатов, которые должны быть достигнуты для успешного перехода к следующей фазе. Фазы проекта, как правило, следуют друг за другом в логичной последовательности, помогая организовывать и структурировать процесс реализации проекта.

Жизненный цикл проекта: разработка концепции, исследование начала работы, анализ основной части и подведение итогов на этапе завершения процесса (рис. 10.1).

Разработка проекта (Concept Phase). На этом этапе закладываются основы успеха проекта, его дальнейшего развития. Представление концепции заинтересованным сторонам проекта и получение их одобрения — важный этап, поскольку от этого зависит, продолжится ли проект или потребуются внести изменения. На этом этапе нередко происходит корректировка и уточнение первоначальных идей, что помогает сделать проект более реальным и выполнимым. Следовательно, начальная фаза проекта — это время для стратегического планирования, анализа и принятия ключевых решений, которые определяют будущее проекта. Внимание к деталям на этом этапе, а также умение представить проект в перспективе способствует его успешному завершению и соответствию изначальным целям.

Главной задачей фазы разработки проекта является создание четкого и детализированного плана в качестве дорожной карты для всех участников проекта. На этом этапе проектная

команда разрабатывает структуру, определяет основные ресурсы, сроки выполнения, а также прописывает возможные риски и способы их минимизации. Все эти компоненты должны быть согласованы и сбалансированы, чтобы избежать проблем в будущем, когда проект вступит в фазу реализации.

Фаза реализации проекта (Project Execution or Implementation Phase). Основная цель этой фазы — достижение результатов, заложенных на фазе планирования. В этом процессе важнейшими задачами являются управление ресурсами, контроль за качеством выполнения работы, а также соблюдение установленных сроков и бюджета. Результат этой фазы непосредственно влияет на успех всего проекта, так как именно в процессе реализации происходит создание того, что было задумано и спланировано.

На *фазе завершения проекта* (Project Closeout or Finish Phase) подводятся итоги, анализируются достигнутые результаты. Завершение проекта — это этап, где важно грамотно завершить все процессы, оценить эффективность, обеспечить передачу результатов и составить необходимые отчеты.

Управление проектом как комплексная и динамичная система, включающая взаимосвязанные задачи, взаимодействует с внешней средой, получает от нее ресурсы и генерирует результаты, подвергаясь при этом многообразным рискам. Любой проект лишается жизнеспособности без наличия ряда обязательных элементов.

Ресурсы проекта — это материалы, средства, люди, время и другие средства, необходимые для выполнения задач проекта и достижения его целей.

Работы по проекту — деятельность по выполнению множества задач, необходимых для реализации целей проекта, включающая разработку, проектирование, строительство, тестирование, закупки и другие мероприятия.

Результаты проекта — это конечные продукты, услуги или достижения, возникающие в результате выполнения работ проекта и соответствующие его целям и задачам. Результаты могут быть как материальными (например, построенное здание, созданное программное обеспечение), так и нематериальными (например, улучшенные процессы, повышение ква-

лификации сотрудников). Результаты проекта должны соответствовать заранее установленным требованиям и критериям качества, а также удовлетворять ожиданиям заинтересованных сторон.

В любом проекте существуют риски— это непредвиденные события или условия, которые могут повлиять на выполнение проекта, его результаты, сроки или бюджет. Хотя риски не являются объектами управления в традиционном смысле, управление ими означает идентификацию, оценку, мониторинг и принятие мер для минимизации негативных последствий и использования возможных положительных факторов.

Управление проектом включает координацию этих четырех элементов, а также принятие решений и выполнение различных управленческих задач.

Управление проектом, как правило, развивается по восьми ключевым направлениям, так называемым *подсистемам*:

1. *Содержание проекта* (объем проекта)— это совокупность работ, задач и итогов, достигнутых в ходе выполнения проекта в рамках заявленного времени.

2. *Управление временем выполнения проекта* означает стремление в установленные сроки осуществить следующие мероприятия: разработать графики, оценить продолжительность работ, организовать взаимодействие между задачами, проводить мониторинг прогресса и принятия корректирующих мер в случае отклонений от плана. Основная цель управления временем— обеспечить своевременное завершение проекта с минимальными задержками, а также оптимизировать использование ресурсов и соблюдение сроков выполнения работ.

3. *Управление стоимостью проекта*— это процесс, включающий в себя формирование необходимого объема финансовых ресурсов на его выполнение и соблюдение установленных финансовых ограничений.

4. *Управление качеством выполнения проекта*— это разработка критериев качества, мониторинг соответствия работ и результатов этим критериям, а также принятие корректирующих и предупреждающих мер для предотвращения отклонений от установленных стандартов, что помогает обес-

печатать высокое качество продукции или услуги, минимизировать дефекты и ошибки, а также повысить удовлетворенность заинтересованных сторон.

5. *Руководство человеческими ресурсами проекта* включает формирование, развитие, координацию деятельности сотрудников, а также поддержание их мотивации и высокого качества работы.

6. *Менеджмент материально-технической базы проекта* — это наполнение проекта оборудованием, материалами, инструментами, технологическими средствами и инфраструктурой, а также управление их поставками, хранением и использованием.

Основные задачи управления материально-техническим обеспечением проекта:

- планирование потребности в ресурсах (материалах, оборудовании и др.);
- закупка и поставка ресурсов (выбор поставщиков, заключение договоров на поставку материалов и оборудования, контроль за выполнением условий контрактов, обеспечение своевременных поставок и их соответствие требованиям);
- управление запасами (материалами и оборудованием);
- контроль за использованием ресурсов (мониторинг расходования материалов, использования оборудования и др.);
- обеспечение качества и соответствия стандартам.

7. *Управление коммуникациями проекта* играет ключевую роль в обеспечении слаженной работы команды, взаимодействии с заинтересованными сторонами и контроле за выполнением проектных задач. Управление коммуникациями должно быть направлено на обеспечение доступности, достоверности и необходимости информации.

8. *Управление рисками проекта* предполагает идентификацию возможных рисков, связанных с поставками, качеством материалов, задержками поставок и принятие мер для минимизации их влияния на выполнение проекта.

10.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление проектами как дисциплина и практика имеет длительную историю, и методы управления проектами эволюционировали с течением времени, в соответствии возрастающей сложностью и масштабностью проектов. На протяжении веков менялись как цели, так и подходы к их достижению. Однако методы управления проектами всегда стремились к эффективному использованию ресурсов для реализации задуманного.

Процесс управления проектами начал формироваться еще в древности, когда люди уже возводили крупные строительные сооружения, такие как египетские пирамиды, акведуки в Риме или храмы в Греции. На этих этапах проектное управление носило достаточно примитивный характер, его основные принципы заключались в общественном разделении труда, координации усилий рабочих и контроле государства за сроками выполнения работ. Учитывая отсутствие современных инструментов планирования, методы управления проектами в древности можно назвать интуитивными, обычно они основывались на опыте наемных работников. Примером такого подхода является возведение Великой Китайской стены, где использовались методы планирования, основанные на знаниях местных строителей, а также на принципах делегирования полномочий и контроля за выполнением этапов строительства, то есть включали прямое руководство и контроль за работой, при этом важную роль играло взаимодействие и эффективное распределение рабочих групп.

В XIX веке с развитием промышленности на фоне индустриальной революции, с началом строительства железных дорог, мостов и промышленных предприятий появилась необходимость в более систематизированном подходе к управлению проектами. В это время появляются первые элементы научного подхода к организации работ. Ключевыми задачами становятся контроль затрат, учет времени, управление трудовыми ресурсами. В соответствии с концепцией, разработанной в начале XX века Ф. У. Тейлором — одним из первых теоретиков, оказавших влияние на развитие методов управ-

ления проектами, выполняемую работу, чтобы повысить ее эффективность, следует подразделять на мелкие промежуточные задачи. Этот метод способствовал повышению производительности труда и улучшению качества работы, а также позволил более четко планировать время и ресурсы для выполнения проектных задач.

К середине XX века с развитием технологий и увеличением масштаба проектов методы управления проектами начинают развиваться как самостоятельная дисциплина, возникают первые структурированные и формализованные методы проектного управления, в частности, в строительстве и инженерии. Разработанные в 1950-х годах *метод критического пути* (СРМ) и *метод PERT* (Program Evaluation and Review Technique) позволили оценивать не только время, но и риски неопределенности, связанные с конкретным проектом. Эти методы стали основой для организации и управления строительством дамб, мостов, атомных электростанций. Однако в то время методы управления проектами все еще в значительной степени были ориентированы на выполнение конкретных, четко определенных задач в рамках заранее спланированных ресурсов и сроков.

Развитие информационных технологий и рост глобализации в конце XX—начале XXI века внесли существенные изменения в методы управления проектами. Появились гибкие методологии (Agile) в сфере разработки программного обеспечения, удаленные форматы работы, распространилась деятельность распределенных команд. В последние десятилетия большую популярность набирает *метод Lean* (бережливое производство), направленный на оптимизацию ресурсов и устранение потерь на всех этапах проекта. Важное место в современных методах управления проектами занимает и управление рисками, которое позволяет эффективно выявлять и минимизировать возможные угрозы для проекта.

Проектное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса, который сталкивается с увеличением сложности и масштаба проектов в различных отраслях. С учетом этих изменений и необходимости соблюдать высокие стандарты качества и эффективности возникла потребность

в четких и единых правилах и принципах, которые регламентируют управление проектами. Эти принципы стали основой для создания стандартов проектного управления, которые обеспечивают слаженность и эффективность в выполнении задач, контроль за сроками, затратами и качеством работы. Важность стандартов проектного управления трудно переоценить, поскольку они помогают добиться успешного завершения проектов независимо от их масштаба и сложности.

Стандарты проектного управления представляют собой набор общепринятых норм, методов и рекомендаций, которые регулируют процесс управления проектом. Они служат основой для планирования, реализации и контроля всех этапов проекта, а также для оценки его результатов. Стандарты проектного управления помогают создать единую концепцию и единый язык в управлении проектами, что упрощает взаимодействие между различными участниками независимо от отрасли или географической локализации.

Стандарты проектного управления создают множество преимуществ как организациям, так и отдельным менеджерам. Одним из главных преимуществ является повышение эффективности и производительности труда. Применение стандартов позволяет упорядочить процессы, свести к минимуму ошибки и избежать повторяющихся проблем. Стандарты помогают менеджерам проекта более четко и объективно оценивать задачи, ресурсы и сроки, что, в свою очередь, ускоряет процессы и снижает затраты. Кроме того, они способствуют повышению качества конечного продукта или услуги.

Еще одним важным аспектом в управлении проектами является улучшение коммуникации и координации. Стандарты проектного управления формируют единый язык и процессы, что упрощает взаимодействие между различными участниками проекта — от членов команды до заинтересованных сторон, что способствует улучшению понимания требований и ожиданий, а также слаженности работы.

Стандарты проектного управления, безусловно, способствуют повышению уровня профессионализма. Четкие рекомендации и методы помогают управленцам принимать обо-

снованные решения и развивать навыки и компетенции, необходимые для эффективного менеджмента.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) — это международный стандарт, который содержит описание процессов, областей знаний, методологий и рекомендаций, необходимых для управления проектами на различных стадиях их жизненного цикла, от инициации до завершения. PMBOK устанавливает четкие и универсальные принципы для проектных менеджеров, позволяя им эффективно управлять проектами независимо от их специфики.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) — это методология управления проектами, разработанная для обеспечения их успешной реализации в контролируемой и структурированной среде, которая предоставляет набор принципов (семь принципов, включая фокус на бизнес-целях, регулярные этапы пересмотра, постоянное обоснование проекта и другие), процессов (семь процессов, которые описывают, что следует делать на каждом этапе проекта) и тем (важные аспекты управления проектом, такие как управление качеством, рисками, изменениями и коммуникациями). В отличие от PMBOK, который больше фокусируется на знаниях и практиках, PRINCE2 предоставляет четкие рекомендации по управлению проектом, его структурированию с разделением на управляемые этапы.

Международный стандарт ISO 21500 ориентирован на разные отрасли производства с применением универсальных принципов, что делает его необходимым инструментом для организаций, стремящихся улучшить свою проектную практику.

Международный стандарт ICB (International Competence Baseline) был разработан для определения и оценки компетенций специалистов в сфере проектного управления.

В России создание и внедрение стандартов управления проектами началось в конце 1990-х — начале 2000-х годов, когда разработка проектов в различных областях (строительстве, информационных технологиях, инфраструктуре) потребовала единого подхода к управлению, структурированию и контролю. Эти стандарты были необходимы для повыше-

ния эффективности работы как государственных, так и частных организаций, вовлеченных в проекты различной сложности. Одним из первых шагов на пути создания российских стандартов стало внедрение в 2000-х годах российского стандарта управления проектами (ГОСТ Р 54869–2011). Этот стандарт заложил основу для профессионализации управления проектами в стране и стал важным инструментом для стандартизации процессов проектирования в разных сферах. ГОСТ Р 54869–2011 утверждает значимость последовательного подхода к управлению проектами, детализируя процесс разработки и выполнения проектных планов. Внимание акцентируется на необходимости четкого разделения ролей и обязанностей в рамках проектной команды, а также на необходимости оценки рисков и мониторинга при реализации проекта на всех этапах.

Российские стандарты управления проектами, заимствуя опыт лучших мировых практик и методологий, творчески адаптируют их под отечественные реалии. К примеру, в российские стандарты интегрированы такие элементы международных стандартов, как разделение проекта на фазы, применение методов оценки рисков, управление ресурсами. Однако в связи с российской спецификой особое внимание уделяется, например, управлению проектами в условиях крупных государственных заказов, что требует дополнительных мер по контролю за бюджетом и сроками.

10.3. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Совокупность подсистем методологии, организации и информационного обеспечения проектной деятельности компании составляет корпоративную систему управления проектами (КСУП) (Corporate Project Management System—CPMS) (рис. 10.2).

Основные подсистемы КСУП—организация и информационная подсистема.

Организация (как подсистема КСУП)—это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для до-

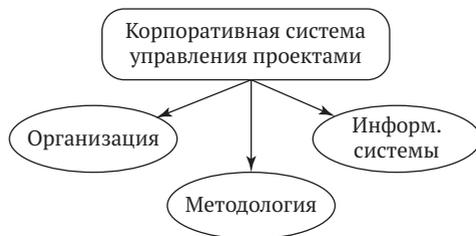


Рис. 10.2. Структура корпоративной системы управления проектами

стижения одной или нескольких общих целей. Подсистема состоит из следующих основных элементов.

Проектный комитет — это группа заинтересованных сторон, обычно состоящая из руководителей и экспертов, ответственных за реализацию проекта.

Функции проектного комитета:

- рассмотрение поступивших в установленном порядке проектных предложений на очередном заседании;
- одобрение проекта паспорта проекта;
- утверждение сводного плана проекта и внесение в него изменений, а также принятие решения о прохождении контрольных точек и этапов, контролируемых на уровне проектного комитета;
- утверждение паспорта проекта, принятие решения о начале его реализации, утверждение значимых промежуточных результатов, прохождение ключевых контрольных точек и этапов (для контроля на уровне проектного комитета), принятие решения о завершении (в том числе досрочном) проекта, а также о внесении изменений, требующих корректировки паспорта проекта;
- рассмотрение информации о ходе реализации проекта и координация участников проекта;
- одобрение отчетов о реализации проекта (программ);
- установление целей и показателей деятельности руководителей проекта, оценка эффективности и результативности их деятельности.

PMO (Project Management Office)—это так называемый проектный офис, на котором лежит ответственность за регламентацию проектных процессов, предоставление методологической и административной поддержки проектам, а также за мониторинг и контроль их выполнения.

Главные функции проектного офиса сводятся к обеспечению общих подходов к проектному управлению в организации, что осуществляется через внедрение единых стандартов и методологий, применение шаблонов для отчетности. В функции проектного офиса входят также обучение, коучинг и помощь в разрешении проблем; мониторинг и отчетность; управление ресурсами; оценка и улучшение эффективности процессов.

Команда проекта—это группа людей, объединенных для работы над конкретным проектом с целью достижения его целей и выполнения задач.

Характерные особенности проектной команды:

- *роли и ответственность* — распределение конкретных обязанностей между членами команды в соответствии с их профессиональными компетенциями (проектный менеджер, специалист по техническим вопросам, финансовый эксперт, маркетолог, аналитик и др.);
- *многопрофильность* — команда проекта обычно включает людей с разными компетенциями и опытом, что позволяет обеспечить всесторонний подход к решению задач, стоящих перед проектом;
- *сотрудничество и коммуникация* — успешная команда проекта требует постоянной коммуникации, координации действий и обмена информацией между ее членами. Эффективное взаимодействие играет ключевую роль в успешном завершении проекта;
- *общие цели* — команда работает над достижением одной цели, которая определена в рамках проекта. Это означает, что успех каждого члена команды напрямую связан с успехом всего проекта;
- *временные рамки* — команда проекта, как правило, создается на определенный срок, в рамках которого необ-

ходимо достичь запланированных результатов. После завершения проекта ее члены могут быть перераспределены на другие задачи или проекты;

- *лидерство* — в команде проекта часто выделяется лидер, например проектный менеджер, который координирует работу команды, контролирует выполнение задач, принимает важные решения и взаимодействует с внешними заинтересованными сторонами.

В целом корпоративная методология позволяет определять уровень инициализации проекта, качество его спланированности, реализации и завершенности в рамках компании, а также набор инструментов и подходов для достижения поставленных целей. Цель корпоративной методологии — обеспечить единообразие в управлении проектами на всех уровнях организации, улучшить предсказуемость результатов, повысить эффективность выполнения проектов и минимизировать риски, она способствует также созданию единого языка и системы оценки, что облегчает координацию и сотрудничество между различными подразделениями и участниками.

Основные элементы подсистемы организации:

- *корпоративные стандарты* — формируются на основе международных и национальных документов при участии консалтинговых компаний (обеспечивают единообразие, последовательность и системность в процессе проектного управления);
- *регламент* — документ, включающий набор правил, процедур, стандартов и норм, необходимых для выполнения проекта; определяет порядок и организацию выполнения работ, ответственных, ресурсы и сроки.

«Стандарт» и «регламент» — понятия близкие. Однако в контексте менеджмента регламент — это дальнейшая детализация корпоративных стандартов, которая состоит из отдельных правил, регулирующих порядок проведения конкретных работ или операций. Например, входы и выходы конкретных процессов, условия начала процесса в конкретных проектах, обусловленные их спецификой и т. п.;

- *шаблоны документов* — это заранее подготовленные формы или образцы документов, которые имеют стандартный и унифицированный формат и структуру. Они предназначены для упрощения и ускорения создания документов, обеспечивая соответствие необходимым требованиям, стандартам и внутренним регламентам организации. Шаблоны помогают избежать ошибок, обеспечивают консистентность и соответствие различным процессам или требованиям.

Информационная подсистема КСУП

В основные функции информационной подсистемы КСУП входит автоматизация всех процессов и подготовка взвешенного принятия управленческих решений.

Среди успешных коммерческих проектов крупных российских компаний, оказывающих значительное влияние на рынок, можно выделить следующие: Яндекс—Яндекс. Маркет; МТС—МТС Банк; Ростелеком—Виртуальная АТС (ATS); Лаборатория Касперского—Kaspersky Safe Kids; Магнит—Магнит Аптека.

Универсальная управленческая модель, разработанная западными учеными и практиками, долгое время считалась эталоном для построения эффективных бизнес-процессов и мотивации сотрудников. Однако с развитием мировых экономик и ростом культурного многообразия становится очевидным, что такой подход не всегда применим в странах с отличающимися историческими и культурными особенностями, включая Россию и ее партнерские страны.

Традиционные западные концепции управления, предложенные такими известными теоретиками, как Фредерик Тейлор, который разработал принципы научного управления, фокусируясь на повышении производительности труда через стандартизацию и разделение задач; Абрахам Маслоу, сформулировавший теорию мотивации на основе иерархии потребностей, где первостепенными считаются физиологические нужды и безопасность; Питер Друкер, который сделал акцент на стратегическом управлении корпорациями и роли эффективности в бизнесе, стали фундаментом менеджмента,

но часто не учитывают национальные особенности, исторические факторы и культурные различия.

Например, западный подход к лидерству часто делает акцент на индивидуализме, независимости и делегировании ответственности. В то же время в России и ряде других стран важную роль играет коллективизм, сильное влияние государственной политики и уважение к авторитету руководителя. Это приводит к несоответствию между западными теориями и реальной практикой в таких странах.

Сложившаяся ситуация требует разработки подходов, которые учитывают как сильные стороны западных концепций, так и уникальные аспекты отечественной практики. Для России это особенно важно, так как ее деловая культура опирается:

- 1) на коллективизм. Важность совместной работы и достижения общих целей выше индивидуальных интересов;
- 2) социальную ответственность. Бизнес активно вовлечен в поддержку общества через благотворительность, экологические проекты и социальные инициативы;
- 3) историческое влияние. Традиции, заложенные еще в до-революционной России (меценатство, развитие инфраструктуры), и опыт советского времени (планирование и масштабные проекты), продолжают играть важную роль.

Российская управленческая традиция богата примерами выдающихся руководителей, которые внесли огромный вклад в развитие страны. Например:

1. Сергей Кириенко эффективно руководил масштабными проектами в атомной энергетике, добившись высокого уровня безопасности и эффективности.
2. Михаил Мишустин провел успешные реформы в налоговой системе, внедрив цифровизацию, которая упростила взаимодействие бизнеса и государства.
3. Сергей Собянин преобразовал Москву, сделав ее удобным мегаполисом с развитой инфраструктурой.

4. Эльвира Набиуллина стабилизировала финансовую систему России, продемонстрировав выдающееся стратегическое мышление.
5. Герман Греф осуществил цифровую трансформацию Сбербанка, превратив его в экосистему, способную удовлетворять разнообразные потребности клиентов.

Эти примеры показывают, что успешный менеджмент в России основывается на учете национальных особенностей и эффективном использовании ресурсов.

Для подготовки будущих управленцев важно сочетать западные подходы с изучением отечественного опыта. Определим важнейшие шаги:

- 1) разрабатывать управленческие модели, отражающие специфику российской экономики и культуры;
- 2) активно внедрять изучение успешных российских кейсов в образовательные программы;
- 3) создавать гибридные подходы, которые сочетают стратегическую глубину западных моделей с практичностью и ориентацией на коллективные ценности, характерные для России.

Современный менеджмент в России должен учитывать национальные особенности и культурные ценности, чтобы быть не просто эффективным, но и устойчивым в условиях глобальных вызовов. Адаптируя лучшие мировые практики к отечественным реалиям, мы можем создать уникальную модель, которая будет работать как внутри страны, так и на международной арене.

Основные выводы

1. Жизненный цикл помогает систематизировать работу над проектом и обеспечить контроль за его выполнением на каждом этапе.
2. Управление проектом содержит множество взаимосвязанных подсистем (управление временем, затратами, качеством, рисками, коммуникациями и т. д.). Каждая

подсистема играет важную роль в обеспечении успешного выполнения проекта и контроля за его ключевыми аспектами.

3. Стандарты управления проектами обеспечивают единообразие и качество, их применение помогает компаниям внедрять проверенные практики и процессы. Стандарты создают общий язык управления проектами, что улучшает координацию и контроль, снижает вероятность ошибок и позволяет масштабировать проекты.
4. Корпоративная система проектного управления — это мощный инструмент, который помогает компаниям реализовывать проекты более эффективно, связывая их с общей стратегией организации. Она обеспечивает стандартизацию процессов, управление рисками, оптимизацию ресурсов и улучшение контроля за выполнением проектов. Внедрение корпоративной системы проектного управления способствует улучшению всех аспектов управления проектами и укрепляет позиции компании на рынке за счет эффективного выполнения стратегических задач.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните сущность процесса управления проектом.
2. Приведите определения жизненного цикла и фаз проекта.
3. Выявите признаки корпоративной системы управления проектами и ее подсистем.
4. Перечислите этапы, которые входят в процесс планирования проекта.
5. Охарактеризуйте основные преимущества и недостатки использования методологии Agile в управлении проектами.
6. Сформулируйте определение проектного комитета и его функций в управлении проектами.
7. Какие основные компоненты содержит корпоративная методология управления проектами?

Глава 10. Управление проектами

8. Что такое проектный офис и как он помогает улучшить управление проектами в организации?
9. Назовите отличия стандарта управления проектами от регламента.
10. Что представляет собой процесс управления качеством проекта?

Глава 11

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 11.1. Понятие «инновации» и методы управления ими*
- 11.2. Многообразие инноваций и их характеристики.*
- 11.3. Классификация инноваций*
- 11.4. Основные подходы к управлению инновациями на предприятии*
- 11.5. Применение технологий венчурного предпринимательства*
- 11.6. Особенности инновационного менеджмента в России*
- 11.7. Деятельность российских инновационных компаний*

11.1. ПОНЯТИЕ «ИННОВАЦИИ» И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Понятие «инновация», используемое на протяжении последнего столетия, по своему смыслу не претерпело существенных изменений, однако восприятие роли инноваций в экономике и обществе значительно трансформировалось. Если раньше прогресс и нововведения воспринимались как благо, но не связывались напрямую с экономикой и не трактовались как нечто принципиально важное для экономического развития и благополучия, то теперь, напротив, инновации и способность создавать их понимаются как основной источник конкурентоспособности отдельных людей, организаций и стран. Более того, само понятие инноваций вышло за пределы научного и делового употребления и стало применяться в повседневной речи. Слово «инновация» можно услышать где угодно: в рекламе, ленте новостей, публичных выступлениях, описаниях продукта, услуги или компании. В силу повсеместного употребления термин как будто всем понятен, но именно поэтому важно осознать все его смысловые нюансы.

Инновации являются одним из основных источников успеха организаций. Способность создавать новое, будь то товары или услуги, производственные или управленческие процессы, становится необходимой как для развития и благополучия отдельных организаций, так и для обеспечения независимости и конкурентоспособности страны в целом.

Инновационный менеджмент представляет собой управление процессом создания и продвижения инноваций. Чтобы понять его, прежде всего следует ознакомиться с определениями термина «инновации» и взаимосвязанных понятий.

Инновации необходимы для преуспевания организации и ее сотрудников. Более того, в наши дни более востребованы даже не отдельные инновации, а скорее способность создавать их на регулярной основе. Когда-то было возможно воплотить

Если у вас что-то работает хорошо, другие быстро скопируют это. После этого вы делаете что-то еще. Фокус в том, чтобы делать что-то еще.

Том Питерс

в жизнь одно изобретение и создать на этом процветающий бизнес, сегодня же единичное нововведение влечет за собой множество других новшеств; удачные решения стремительно копируются конкурентами и перестают быть преимуществом, а новую идею мало придумать, ее надо успешно вывести на рынок, сопровождать, развивать и, конечно, быть готовым оставить, чтобы сделать следующий шаг в развитии. Именно поэтому создание инноваций — это все чаще работа, которую уже не может выполнить один человек, инновации создаются командами, нередко при участии консультантов в нужных областях знаний. В результате успех создания инновации — это не только ее разработка, но и управление командой и ее отношениями с внешней средой, ее единое целеполагание, убеждение, что создается новаторский продукт, который с высокой вероятностью принесет пользу людям, государству и стране. Прорывные инновации, как правило, связаны с формированием организационной культуры, которая ориентирована на создание коллективных тацитных знаний и которой руководит менед-

жер-лидер и предприниматель, сумевший объединить вокруг себя группу талантливых сотрудников, настроить ее на поиск путей создания уникальных продуктов, услуг, процессов или решений.

Без преувеличения, окружающий мир посредством инноваций меняется глубоко и стабильно. В наше время благодаря техническому и социальному прогрессу у многих людей значительно повысился уровень качества жизни и комфорта, на протяжении большей части истории человечества доступный лишь единицам. Разумеется, новые технологии полностью не решают глобальных проблем бедности, доступности медицины и образования, тем не менее они расширяют возможности для их решения.

Инновации важны не только для отдельного потребителя или организации, их создающей, они необходимы для поддержания независимости и самостоятельности государства. Некоторые современные технологии в силу своей сложности не могут быть выполнены усилиями только одной страны, что создает взаимную технологическую зависимость стран. Вместе с тем важно быть не пассивным потребителем чужих технологий, а определять образы будущего, создавая и реализуя собственные разработки. Вопросы создания инноваций касаются не только бизнеса, государственные и некоммерческие структуры также заинтересованы в новых прогрессивных способах решения своих задач.

Однако инновации не являются волшебным средством от всех проблем, напротив, появление нового несет в себе значительные риски. В числе таковых, во-первых, социальные угрозы: под влиянием инноваций одни профессии становятся менее востребованными или исчезают совсем, другим приходится лишиться части доходов, третьи — вовсе исчезают, вытесненные нововведением. Во-вторых, угрозы безопасности, вызванные мошенничеством, использованием новых технологий в незаконных целях, ущербом от неправильного их применения и т. п. Руководитель обязан предвидеть, как нововведение встроится в окружающий мир, кто окажется под его влиянием, к каким выгодам и потерям для окружающих оно приведет.

Для эффективного управления инновациями прежде всего следует определить их роль в жизни организации. Нововведения, не приносящие пользы и никем не востребованные, — это еще не инновации, а всего лишь единичные изобретения энтузиастов. Создание и постоянный поиск новшеств расточителен без понимания, зачем это делается. Именно поэтому руководство инновационной организации должно представлять себе цели, для достижения которых создаются инновации. Цели у инновационной деятельности могут быть самые разные. Легко, например, представить разработку нового продукта в качестве способа обойти конкурентов. Часто инновационная активность и представляется как постоянное генерирование новых продуктов или услуг. В то же время создание нового продукта не всегда связано с прямой конкуренцией в отрасли. Необходимо осознавать и учитывать наличие разных путей применения инноваций в развитии организаций.

Предлагая что-то новое, запуская какой-то проект, нужно пробовать несколько вариантов, бить по разным целям. Твое видение ситуации может кардинально расходиться с потребностями клиентов. Нельзя судить об успешности или неуспешности проекта на основании одной попытки.

АНДРЕЙ КРИВЕНКО

Прохождение всех этапов создания инновации (идея — товар — продажи) — деятельность рискованная. Неудача на каждом последующем этапе может обесценить предыдущие достижения: продуктивную идею не всегда удастся воплотить в жизнь, да и готовый продукт может не возыметь успеха, что сводит к нулю результаты предыдущих шагов. Высокая степень новизны и расширение масштаба инновации увеличивают уровень ее неопределенности.

В современном инновационном менеджменте, как правило, выделяются две стадии создания инновации: так называемый размытый передний край инновации (*fuzzy front-end*) и создание нового продукта (*new product development*).

Понятием «передний край инновации» обозначается период, когда перспективы инновационной идеи еще слишком размыты, чтобы уверенно прогнозировать результат. Напри-

мер, неясно, в каком виде она будет реализована технически, имеет ли негативные побочные последствия, будет ли это массовый или эксклюзивный товар и т. д.

Соответственно, менеджмент здесь должен быть сконцентрирован на скорейшей проработке идеи, ее оценке и в случае ожидаемых перспектив поиске источников поддержки и дальнейшего продвижения идеи. Исследователи отмечают, что порой на этой стадии проработка идеи ведется неофициально даже внутри одной компании, так как менеджер по инновациям не видит смысла привлекать внимание к тому, чего еще, по сути, нет. Собственно, поэтому и важно иметь в виду наличие данной стадии в жизни инноваций. Активность по продвижению незрелой идеи может навредить не меньше, чем игнорирование идеи созревшей.

В организационном плане современное управление инновациями тяготеет к проектному подходу и адаптивным формам организации работы

В какой-то момент инновация обретает более или менее определенные формы и становится возможным планировать ее разработку и оценивать результаты — эту стадию называют разработкой нового продукта. Здесь тоже может сохраняться высокий уровень неопределенности, но обычно уже существует общее понимание — что, как и зачем будет делаться.

Все это относится к инновациям с высокой степенью новизны. По мере снижения масштаба новизны и последствий сокращается и продолжительность размытого переднего края вплоть до того, что инновация может заключаться в плановой доработке продукта, например, на основе отзывов потребителей. В таком случае она классифицируется как рутинная.

К управлению инновациями применимы основные идеи гибкого управления проектами (*agile*). Характерной чертой создания инноваций является неопределенность конечного результата, что затрудняет его формальное планирование: можно представлять себе продукт одним образом, а в процессе его вывода на рынок существенно поменять концепцию. В связи с этим для создания инноваций оказывается предпочтительной характерная для *agile* циклическая орга-

низация работ: в течение некоторого времени прорабатывается один из аспектов нововведения, а понимание конечного результата корректируется и уточняется по мере продвижения к нему.

11.2. МНОГООБРАЗИЕ ИННОВАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Под термином «инновация», сегодня ставшим довольно распространенным, понимается что-либо новое или новые свойства предмета, уже известного. При этом обычно обозначаемая таким образом новизна чаще звучит в деловом контексте: бизнес-аналитика, рекламные сообщения, обзоры новинок и т. п. В других случаях употребляется по традиции слово «новый» (обычно никто не говорит: «Театр поставил инновационный спектакль» или «Это инновационная коллекция одежды бренда» и т. п.). Соответственно, в общем виде слово «инновация» используется для обозначения чего-то нового, связанного с техническим развитием и деловой активностью. ГОСТ «Инновационный менеджмент» предлагает следующее определение: «Инновация — внедрение нового или существенно улучшенного продукта (товара, услуги), процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода ведения бизнеса, организации рабочего места или внешних взаимодействий»¹.

Понятие «инновация» можно рассматривать не только как указание на конкретное явление, но и как некую деятельность, тогда ее определяют как процесс внедрения метода, идеи, продукта, которые являются новыми для того, кто их внедряет.

Чтобы глубже понять суть инноваций в качестве объекта управления, рассмотрим их основные характеристики.

Новизна — главная характеристика инноваций. Слово «инновации» нередко используется для обозначения чего-либо нового, но в нем имеется многозначность. Само по себе это

¹ ГОСТ Р 56261–2014 Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения. <https://docs.cntd.ru/document/1200118633>.

относительное понятие: что-то может быть новым, потому что этого не существовало ранее, а что-то может восприниматься как новое, хотя существует довольно давно. С этой позиции инновация является новой только в конкретном времени и месте и может быть уже известна где-то еще, поэтому создать инновацию — это не всегда придумать что-то новое с нуля. Нередко более важно освоить полезные существующие разработки, по-иному объяснить их назначение, найти своеобразные пути использования.

Полезность. Не все новое воспринимается как инновации. Например, многие новшества прошлого остаются в памяти как единственные в своем роде, иногда — как «странные изобретения». Так же и многие организационные нововведения остаются в истории не как инновации в управлении, а как индивидуальный стиль того или иного руководителя. Это связано с тем, что новизна не ценна сама по себе, важна ее полезность, то есть ее способность приносить положительные изменения там, где она внедряется. А также с тем фактом, что создание уникальных и прорывных инноваций, как уже отмечалось, происходит в процессе выработки коллективных тацитных знаний, сущность создания которых не алгоритмируется и не подлежит тиражированию и масштабированию.

Следует отметить, что полезность некоторых новшеств состоит исключительно в самом факте их новизны. Например, изменения дизайна продукции или моды в одежде — в подобных случаях новизна нередко выступает основной ценностью, повышая привлекательность товара и выделяя его среди прочих. Однако такие новшества, являясь по сути инновациями, не подпадают под традиционные определения и не охватываются общепринятым понятием инновации, что подчеркивается в стандартах и определениях¹.

Во многих случаях понятие инноваций тесно связано с социальной ответственностью бизнеса и социальными эффектами (результатами) его деятельности. Вызывает сомнения

¹ См., например: Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. М., 2010.

и инновационность продуктов с неоднозначными последствиями, такими как удешевление посредством использования вредных для здоровья или окружающей среды компонентов.

Востребованность. Не все новые и полезные разработки в итоге пользуются спросом. Причин тому много: от ошибок при продвижении нововведения (неудачная реклама, неумение объяснить потребителю, непонимание нужд потребителя и т. п.) до его несоответствия привычкам и культурным нормам общества, где оно появляется.

Следовательно, хотя перечисленные характеристики взаимосвязаны, тем не менее не определяются друг другом: новое не всегда полезное, полезное не всегда востребованное, а востребованное не всегда ново. Представив эти характеристики в виде круговой диаграммы, можно определить место инноваций в ряду многообразных экономических явлений.

На рис. 11.1 инновации занимают центральное место, так как именно они меняют мир и ведут к развитию. Важное значение имеют и другие сегменты диаграммы: успешный бизнес может на первых порах копировать уже признанные практики и предлагать востребованный существующий продукт;



Рис. 11.1. Характеристики инноваций и прочие их сочетания

нововведения, отвергнутые когда-то, могут стать востребованными в изменившихся условиях.

Таким образом, можно сформулировать следующее определение *инновации*: это реализованное нововведение, востребованное рынком и обществом и ведущее к заметным улучшениям в конкретной сфере. Данное определение позволяет разграничить инновации и их потенциальные источники. Инновация — это не идея, не изобретение, не научное открытие, но все перечисленное может привести к появлению инновации.

Под инновациями часто подразумевают нечто наукоемкое, технологическое. Для организаций, действующих на рынке высоких технологий, и технологического развития страны в целом важно эффективно управлять процессом превращения научных открытий в инновации. Поэтому многие фонды развития инноваций ограничиваются поддержкой исключительно технологически наукоемких инноваций, а в статистических сборниках чаще встречается раздел «Наука и инновации», а не «Инновации и предпринимательство». Это связано с достаточно распространенным заблуждением о том, что целью предпринимательства якобы является исключительно извлечение прибыли. Тогда как предпринимательство — это в первую очередь вид сложной трудовой деятельности, связанный с высоким уровнем риска, направленный на удовлетворение потребностей людей, государства, страны и создание рабочих мест.

В то же время инновации могут иметь нетехнологический характер и появиться в результате творческого процесса, на основе накопленного опыта, а иногда и ненамеренно. По своей природе многие инновации не являются плодами научной деятельности (например, инновации в маркетинге — это чаще бизнес-идея на основе понимания того или иного рынка). Кроме того, многие инновации, приносящие доход своим создателям и улучшающие уровень жизни потребителей, связаны не с созданием новых технологий, а с распространением уже существующих, поэтому касаются больше вопросов организации и предпринимательства, чем исследований и разработок.

Нетехнологический взгляд на инновации оказывается полезным как раз потому, что позволяет сделать технологии доступнее и полезнее для людей, а бизнесу — найти рыночные ниши, требующие изобретательности, творчества, знания местной специфики, но не связанные с научными исследованиями и разработками.

11.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

По форме воплощения выделяют инновации четырех типов: продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые.

Продуктовые инновации в соответствии с названием воплощены в конкретном продукте. Большинство устройств, используемых в повседневной жизни, когда-то являлись продуктовыми инновациями и со временем подтвердили свою полезность и востребованность.

Процессные инновации часто невидимы потребителю. Они воплощаются в обновленных способах производства или деятельности. Содержательно они могут включать изменения в технологии, оборудовании, программном обеспечении и других элементах работы организации. Например, продукт может производиться тот же, что и раньше, но на новом, более эффективном оборудовании.

Организационные инновации представляют собой нововведения в части управления и организации: новые алгоритмы принятия решений, системы поощрений и контроля и т. п. С некоторой долей условности можно утверждать, что большинство разделов современного менеджмента (управление проектами, стратегический менеджмент и т. п.) сложились из организационных инноваций своего времени.

Маркетинговые инновации воплощаются в новых способах реализации продукции или услуг. Примером таких инноваций может быть новый способ ценообразования или расчетов с клиентами, позволяющий привлечь тех покупателей, которые раньше отказывались от покупки, пугаясь цены. Инновация в маркетинге, как правило, снижает барьеры между продавцом и покупателем, позволяя потребителю решиться



Рис. 11.2. Виды инноваций по аспектам их новизны

на покупку, и тем самым расширяет возможности выбора; она угадывает неосознанную потребность и предлагает для нее решение.

Перечисленные виды инноваций часто взаимосвязаны. Например, новый продукт нуждается в новом процессе производства, а изменения в процессе производства могут сказываться на продукте или требовать новых подходов к организации и управлению. Более того, иногда продуктовые и процессные инновации вообще неразделимы, например при нововведениях в оказании некоторых услуг.

По степени новизны инновации также различаются. Под новизной, как правило, подразумевается два ее аспекта: *степень новизны* и *размер последствий нововведения* (рис. 11.2).

Инновация может быть первой в мире, первой в конкретной отрасли (но уже существовать в другой) или первой в организации (будучи уже внедренной другими компаниями). При этом не следует недооценивать значимость второго и третьего видов инноваций. Безусловно, способность создать то, чего не было раньше, свидетельствует о высоком творческом и научном потенциале.

Большинство великих инноваций тем или иным образом связаны с созданием новых социальных ценностей.

ПИТЕР ДРУКЕР

Однако с позиции делового успеха и реального влияния на рынок может оказаться важнее грамотная адаптация уже существующей идеи. Многие компании преуспевают не в качестве первооткрыва-

телей, а следуя за лидером, упрощая и делая инновационный продукт более доступным.

Внедряемые в повседневную жизнь инновации различаются новизной разного масштаба. *Радикальные инновации* — это нововведения, которые оказывают существенное влияние на экономику и общество. Зачастую, являясь передовыми изобретениями человека, они становятся триггером новых отраслей и формируют иные общественные отношения (например, телевидение, интернет, смартфоны и т. п.). Нередко такие инновации базируются на совокупности других новшеств. Так, отдельные технологии, составляющие основу современного телефона с приложениями, по отдельности не ведут к масштабным преобразованиям в промышленности и обществе, однако из их сочетания появилась индустрия, без которой современное общество уже сложно представить.

Рутинные инновации, находясь на противоположном от радикальных полюсе, представляют собой улучшения, доработки и адаптацию уже существующих продуктов, услуг и процессов и не привносят чего-то принципиально нового в жизнь. Тем не менее именно они формируют атмосферу окружающей среды современной, красивой, удобной, поскольку адаптируют существующие разработки под требования времени. Создаются такие инновации, как правило, предсказуемым образом — в рамках плановых улучшений и доработок в соответствии с пожеланиями клиентов.

Между этими двумя типами инноваций находятся нововведения со средним масштабом последствий, так называемые *улучшающие*, или *инкрементальные*, то есть пошаговые, постепенные.

Подводя итог, еще раз отметим, что создание инновации, кроме вывода на рынок нового изобретения, влечет за собой еще множество других процессов.

11.4. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В соответствии с традиционным подходом к управлению инновациями они обычно воспринимаются как результат раз-

вития науки и техники. Предполагается, что первичными являются научные исследования: сначала фундаментальные, ориентированные на получение новых знаний, затем прикладные, ищущие способы применить новое знание для решения каких-либо задач, а далее опытно-конструкторские, создающие осязаемый объект на основе полученных знаний. После этого осуществляется внедрение новой разработки и связанная с этим коммерческая деятельность. Перечисленные этапы могут происходить в рамках одной крупной компании или распределяться между несколькими сотрудничающими организациями.

Такое видение инновационного процесса основано на представлениях о том, что инновации — это только продуктовые или процессные новшества, более того, это лишь радикальные или инкрементальные преобразования. Тем не менее для этих видов инноваций подобные умозаключения верны и работают до сих пор. Предприниматели-инноваторы достаточно часто формируют и продвигают свое видение какого-либо продукта, фактически действуя в такой же логике: инноватор предполагает продвинуть свой продукт, настойчиво предлагая его рынку и обществу. По большому счету примерно так и происходит технический прогресс: сначала становится возможным что-то сделать, а потом эта возможность порождает инновации.

В рамках такого подхода руководитель сосредоточен на продуктивности исследований и разработок в своей компании. В поле внимания находится обеспечение этих процессов нужными ресурсами, оценка и повышение их продуктивности, развитие методов отбора перспективных разработок для последующего использования.

Согласно другому подходу, появлению инноваций предшествуют потребности: желания потребителей, интересы производителей и т. п. Стремясь превзойти конкурентов, компании ищут более эффективные пути удовлетворения потребностей рынка и влияют на направление и характер исследовательской работы. В результате направленность исследовательской деятельности, ведущей к созданию инноваций, определяется потребностями рынка.

В рамках функционирования компании таким образом, по сути, выстраивается обратная связь с потребителем: сбор оценок и мнений и доработка продукта на их основе.

Логично, что при таком взгляде на инновации управленческие приоритеты смещаются в сторону маркетинга — становится важным не только развивать перспективные разработки, а распознавать потребности клиентов, на удовлетворение которых затем ориентировать разработчиков.

Оба рассмотренных подхода дополняют друг друга: один объясняет инновации, происходящие от технического прогресса, другой — инновации, возникающие в ответ на потребности рынка. В совокупности они создают два основных полюса, между которыми находится процесс создания инноваций.

Естественным развитием представленных точек зрения стало их объединение. При таком подходе инновации воспринимаются как процесс превращения идеи в продукт (понимаемый в широком смысле: товар, услуга, процесс, интеллектуальный неосязаемый объект и т. п.). Появлению инновации предшествует идея, которая затем подлежит воплощению в жизнь и в случае успеха реализуется на рынке.

Процесс формирования инноваций в компании подвергается постоянным трансформациям под влиянием внешних и внутренних факторов. Возникают ситуации, когда даже творческий сотрудник не желает ничего придумывать и либо погружается в повседневную рутину, либо меняет работу.

Типичные примеры подобных обстоятельств: негативная психологическая обстановка в коллективе («инициатива наказуема»), негативные способы мотивации («лучше не высказываться, меньше проблем будет»), ориентация на сохранение привычного («не надо чинить то, что не сломалось») и т. п. Сюда же можно отнести отсутствие поддерживающей мотивации («зачем стараться, если это ничего не даст») и неумение выстроить обратную связь с инициативными ра-

Сначала неизбежно идут:
мысль, фантазия, сказка.
За ними шествует научный
расчет и уже, в конце концов,
исполнение венчает
мысль.

Константин Циолковский

ботниками («что-то предложил, отказали, а почему — непонятно»).

Успех инновации зависит не только от технической возможности и потребностей рынка, перспективные идеи могут быть не замечены, потеряться и не получить развития внутри компании. Именно в этом месте инновационный менеджмент пересекается со всеми прочими разделами управленческой науки, ибо способность создавать инновации зависит не от отдельного руководителя, группы разработчиков и маркетологов, а от слаженной работы всего коллектива организации.

Инновационная культура — это основа основ. Это должно быть воспитано на ранних стадиях.

ГЕРМАН ГРЕФ

В современном мире растет взаимозависимость участников процесса создания инноваций. Сложные технологии базируются одна на другой, поэтому компаниям приходится сочетать конкуренцию и сотрудничество, а радикальные инновации появляются быстрее, создавая новые реалии. В результате управление процессом создания инноваций идет по пути увеличения контактов с людьми, группами людей и организациями, которых инновация тем или иным образом касается и которые имеют желание или возможность влиять на ее создание, — так называемыми заинтересованными сторонами, или стейкхолдерами (англ. stakeholders).

В практике современного менеджмента понятие инноваций обретает все более широкую трактовку. Технологические инновации по-прежнему находятся в фокусе внимания многих исследователей и организаций, но в целом понимаются шире и могут включать продвижение, каналы распределения, ценообразование и т. п.

Соответственно, и процесс формирования инноваций больше не линейен (идея — товар — продажи), а предполагает гибкое управление теми интеллектуальными ресурсами, которые формируются при создании инновации: обмен технологиями, решение о патентной защите или засекречивании, совместные предприятия и побочные бизнесы на основе непрофильных разработок, внутреннее предпринимательство.

Реализация такого подхода еще в большей степени расширяет функции менеджмента инноваций. Ко всем перечисленным факторам добавляется необходимость налаживания учета технологий, инновационных идей и разработок и систематического поиска путей их применения внутри и вовне компании. Тем самым круг задач современного менеджмента инноваций значительно расширяется.

Современный менеджер, занимающийся инновациями, как правило, имеет определенную должность: менеджер по инновационным проектам, руководитель внутрикорпоративных инноваций, менеджер по инновациям, и его работа сконцентрирована вокруг конкретных инноваций, а из арсенала менеджмента инноваций задействованы области, наиболее соответствующие специфике организации (например, обеспечение успешного выхода новых продуктов на рынок, выстраивание отношений с заинтересованными сторонами, организация более эффективной работы подразделений и т. п.).

В организациях, где менеджмент инноваций не выделен в самостоятельное направление работы, его функционал входит в обязанности руководителя, отвечающего за определенное направление деятельности (например, руководитель производства может отвечать за своевременное распознавание потребности в модернизации и внедрение новых подходов, а коммерческий директор — отвечать за инновации в маркетинге и продажах). Нередко управление инновациями вовсе не фиксируется в обязанностях руководителя в явном виде, однако эффективное выполнение им своей работы, безусловно, предполагает работу с инновациями в своей сфере.

Вместе с тем очевидно, что во всех предпринимательских структурах руководитель, строящий бизнес на основе инновационного продукта или технологии, должен быть компетентен в сферах инновационного менеджмента и уметь справляться с возникающими проблемами. Создавать инновации и управлять ими — не одно и то же, поэтому предпринимателю, связанному с инновациями, следует осознавать, кем он является в большей мере — инноватором или менеджером. Нередко такое разделение функций ведет к тому, что

во главе инновационных бизнесов оказывается тандем «организатор—инноватор». Впрочем, по мере усложнения и развития деловой среды все чаще вместо одного-двух человек возникает команда, члены которой специализируются на разных аспектах создания и управления инновациями.

11.5. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ВЕНЧУРНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Технологии венчурного предпринимательства— это методы и практики, направленные на создание, финансирование и развитие инновационных стартапов и молодых компаний с высоким потенциалом роста. Венчурное предпринимательство связано с высокими рисками, но вместе с тем и возможностью получения значительных доходов при успешной реализации проектов. В России венчурное предпринимательство активно развивается, особенно в сфере высоких технологий, информационных технологий, биотехнологий и финтеха. Технологии венчурного предпринимательства достаточно успешно применяются в различных российских компаниях.

Венчурное финансирование предоставляет стартапам капитал на ранних стадиях развития. В обмен на инвестиции венчурные фонды получают долю в компании. Это позволяет стартапам развиваться, масштабировать бизнес и внедрять инновации. В России действует множество венчурных фондов, которые инвестируют в перспективные стартапы в области технологий, IT и других инновационных сфер. Так, Сбербанк создал свой венчурный фонд SBT Venture Capital, который инвестирует в финтех-стартапы и проекты в сфере искусственного интеллекта, блокчейна и больших данных. Эти инвестиции помогают Сбербанку интегрировать новые технологии и улучшать свои финансовые и банковские сервисы. Корпоративные венчурные фонды позволяют крупным компаниям инвестировать в инновационные стартапы, которые могут предложить новые технологии или решения для улучшения основного бизнеса.

Акселераторы фокусируются на интенсивном развитии стартапов в течение короткого времени, а инкубаторы могут

поддерживать стартапы на более долгом периоде. Акселерационные программы помогают стартапам ускорить их развитие, получить доступ к экспертизе и рынку, а также повысить шансы на успех. Акселераторы — это программы поддержки стартапов, которые помогают молодым компаниям ускорить свое развитие, предоставляя им доступ к финансированию, менторству, обучению, сети контактов и другим ресурсам. Основная цель акселераторов — помочь стартапам пройти критические ранние стадии развития и подготовить их к дальнейшему росту и привлечению инвестиций.

Акселераторы обычно работают в течение ограниченного периода, максимально до нескольких месяцев, и применяются в различных отраслях, включая IT, финтех, биотехнологии, сельское хозяйство, экологические технологии и др. Они помогают стартапам выйти на рынок, масштабировать бизнес и привлекать инвестиции.

В России имеются успешные примеры различных акселераторов.

Фонд развития интернет-инициатив — один из крупнейших российских акселераторов, ориентированный на поддержку стартапов в сфере интернет-технологий и цифровых сервисов. Программа включает интенсивное обучение, менторскую поддержку и возможность привлечь финансирование от ФРИИ или внешних инвесторов.

VK запустила акселерационную программу MY.GAMES Venture Capital (MGVC), которая поддерживает стартапы в области игр и развлечений. Эта программа предоставляет стартапам не только финансирование, но и доступ к ресурсам, знаниям и инфраструктуре компании.

Программа акселерации в рамках инновационного центра «Сколково» направлена на развитие стартапов в области технологий, включая IT, биомедицину, энергетику, космос и ядерные технологии. Участники получают менторскую поддержку, доступ к исследовательским лабораториям и возможность сотрудничать с международными партнерами.

Generations — акселератор, созданный Российской венчурной компанией (РВК). Программа ориентирована на стартапы, работающие в различных отраслях, включая финтех, аг-

ротехнологии, умные города, промышленность и здравоохранение. GenerationS сотрудничает с крупными корпорациями, которые выступают заказчиками инновационных решений.

Акселератор МГУ «**Инновационные стартапы**» — это программа акселерации, организованная Московским государственным университетом, ориентированная на стартапы, созданные студентами и учеными МГУ. Программа фокусируется на коммерциализации научных разработок.

Инкубаторы и технопарки — это форма организации инновационного менеджмента, при которой на определенной территории компактно объединяются различные организации, поддерживающие инновационный процесс, например предоставляющие помещения, производственные мощности, консалтинговые и бухгалтерские услуги и т. п. В качестве примера можно привести инновационный центр «Сколково», занимающийся поддержкой стартапов в области высоких технологий. Сколково предлагает стартапам инфраструктуру, финансовую поддержку, менторство и доступ к исследовательским центрам. Технопарки и инкубаторы создают экосистему, которая поддерживает стартапы на ранних стадиях их развития, помогая преодолеть основные барьеры и выйти на рынок.

Корпоративные венчурные фонды по сути аналогичны формам поддержки, рассмотренным выше, однако отличаются тем, что формируются на базе крупных корпораций и используются ими для своих целей. Типичной целью в таком случае является инвестирование в стартапы, чьи разработки могут быть задействованы в основном бизнесе компании. Примером здесь может быть упомянутый ранее фонд SBT Venture Capital, через который Сбербанк поддерживает начинания в области финтеха, информационных технологий и искусственного интеллекта.

Таким образом, технологии венчурного предпринимательства позволяют выстроить сотрудничество между крупным и малым инновационным бизнесом. Это сотрудничество позволяет крупному бизнесу быстрее адаптироваться к изменениям на рынке, а инновационным стартапам — быстрее масштабировать удачные решения и технологии.

11.6. Особенности инновационного менеджмента в России

Управление инновационными процессами в России имеет свои специфические черты, которые обусловлены историческими, экономическими и социальными особенностями страны. Российское государство играет важную роль в развитии инноваций, и многие компании используют государственные программы для финансирования и поддержки своих инновационных проектов в виде участия в государственных грантах, субсидиях, налоговых льготах и программах льготного кредитования для инновационных предприятий. Для многих российских компаний сотрудничество с государственными структурами является ключевым элементом управления инновациями, особенно в таких отраслях, как энергетика, оборонная промышленность, космос и здравоохранение.

В условиях санкционного давления и экономической нестабильности российские компании активно развивают стратегии импортозамещения, что стимулирует создание инноваций, направленных на замещение импортных технологий и продукции, особенно в стратегически важных отраслях, таких как энергетика, машиностроение и агропромышленный комплекс. Управление инновациями в этих сферах включает тесное сотрудничество с государственными органами, использование льготных программ и акцент на разработку технологий, способных заменить иностранные аналоги.

В России существуют мощные научные школы и традиции в области математики, физики, инженерии и компьютерных наук. Многие компании активно сотрудничают с научными институтами и университетами, что позволяет разрабатывать и внедрять передовые технологии в промышленность. Одним из специфических методов управления инновациями является создание научно-производственных консорциумов и кластеров, где бизнес и наука работают совместно над разработкой новых продуктов и технологий. Так, проекты, реализуемые в рамках инновационного центра «Сколково» и технопарков, формируют технологическую базу для создания инновационных продуктов. Важными также являются

вопросы коммерциализации научных разработок, потому что сами по себе научные достижения — это еще не инновации, а один из их источников. Многие крупные российские компании создают свои венчурные фонды или акселерационные программы для поддержки стартапов и поиска инновационных решений. Эти программы позволяют компаниям инвестировать в перспективные технологии и интегрировать их в свой бизнес. Такой подход способствует быстрому внедрению инноваций, поскольку стартапы предлагают гибкие и нестандартные решения, трудно разрабатываемые внутри крупных корпораций.

В условиях высокой неопределенности и необходимости быстрого реагирования на изменения внешней среды российские компании все чаще используют сетевые и проектные методы управления инновациями, в частности создание кросс-функциональных команд, работающих над конкретными инновационными проектами. Это позволяет быстро адаптироваться к изменениям и эффективно использовать ресурсы компании, минимизируя риски и ускоряя внедрение инноваций.

В последние годы Россия демонстрирует значительный прогресс в области ИТ и цифровых технологий. Компании активно внедряют цифровые решения, такие как искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей. ИТ-сектор становится одним из драйверов инноваций в стране, причем значительная часть инновационных проектов связана с цифровизацией традиционных отраслей.

Недостаток квалифицированных специалистов является одной из ключевых проблем для инновационных компаний в России. Для преодоления этой проблемы многие компании активно сотрудничают с университетами и образовательными центрами, создавая программы стажировок и совместные образовательные курсы для привлечения молодых специалистов и формирования кадрового резерва, способного поддерживать инновационные процессы в долгосрочной перспективе.

Эти методы управления инновационными процессами отражают особенности российского делового и социального контекста, а также стремление компаний адаптироваться

к специфическим вызовам и возможностям, характерным для российской экономики.

В целом инновационный менеджмент в России отличается значительной ролью государства в его деятельности, акцентом на импортозамещение. Растущий интерес к цифровизации и ИТ, а также необходимость адаптации к внешним экономическим условиям стимулируют развитие инноваций и создают новые возможности для российских компаний.

История развития отечественной технической мысли изобилует энтузиастами-изобретателями. Это создает определенный фон восприятия инновационной активности преимущественно как деятельность изобретателей. На самом деле это не так. Инновации могут базироваться на изобретениях, а могут носить рутинный характер. Более того, в последнее время значительная часть инноваций базируется на исследованиях клиентского опыта и носит весьма предсказуемый характер. Во многих организациях осуществляется включение в процесс создания инноваций практически всего персонала организации. Это подразумевает построение межфункциональных команд, в рамках которых выстраивается плодотворное взаимодействие между людьми разных профессий, типов личности, ценностей, приоритетов и т. д. Именно здесь возрастает роль руководителя, поскольку менеджер инноваций должен быть связующим звеном между остальными участниками процесса, своего рода мостом, соединяющим разные знания, умения, устремления и идеалы, для достижения цели.

У ОРГАНИЗАЦИИ МОЖЕТ БЫТЬ ВСЕ: ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ, ФИНАНСИРОВАНИЕ, ОБОРУДОВАНИЕ И ИДЕИ — НО БЕЗ ДОЛЖНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ВСЕ ЭТИ КОМПОНЕНТЫ НЕ СОЗДАДУТ НИЧЕГО НОВОГО И НЕ ИЗМЕНЯТ МИР ВОКРУГ СЕБЯ

11.7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

В России существует множество инновационных компаний, которые добились значительных успехов, внедряя передовые технологии и создавая уникальные продукты и услуги.

«Яндекс» — одна из крупнейших технологических компаний в России, известная своими инновациями в области поисковых технологий, картографических сервисов, машинного обучения и искусственного интеллекта. «Яндекс» активно развивает такие направления, как голосовые помощники (Алиса), логистика и доставка («Яндекс.Такси», «Яндекс.Лавка»), а также маркетплейс «Яндекс.Маркет». Компания интегрирует цифровые решения в повседневную жизнь пользователей, делая ее более удобной и технологичной.

«ЭКОПСИ Консалтинг» специализируется на внедрении инновационных решений в области управления персоналом и организационного развития. Компания активно использует современные методы психометрии, аналитики данных и цифровизации HR-процессов для создания эффективных систем управления талантами и корпоративной культурой. «ЭКОПСИ» разрабатывает программы обучения и развития лидеров, что помогает компаниям адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность.

«Крибрум» — компания, специализирующаяся на анализе больших данных и мониторинге социальных медиа. Использование искусственного интеллекта для анализа огромных объемов информации позволяет компаниям и государственным организациям отслеживать тренды, управлять репутацией и принимать обоснованные решения на основе данных. «Крибрум» разработала уникальные алгоритмы для анализа текстов на русском языке, что делает ее лидером в этой области.

«Сфера» — проект Роскосмоса, в его рамках планируется развернуть сеть из сотен спутников, предоставляющих различные услуги, включая связь, интернет, навигацию и мониторинг Земли. Этот проект является частью стратегии по развитию космических технологий и созданию национальной спутниковой системы, способной конкурировать с международными аналогами.

Wildberries — крупнейший онлайн-ритейлер в России, активно внедряющий инновационные технологии для улучшения клиентского опыта. Компания использует автоматизированные склады, продвинутые алгоритмы персонализации

и аналитики данных, а также развивает собственные IT-решения для оптимизации логистики и доставки. Wildberries активно расширяет свой ассортимент и географическое присутствие, выходя на новые рынки.

Genotek— компания, занимающаяся разработкой и предоставлением услуг в области генетического тестирования. Компания использует новейшие технологии в области генетики для проведения тестов на предрасположенность к различным заболеваниям, анализа происхождения и других медицинских исследований. Genotek активно сотрудничает с медицинскими учреждениями и помогает развивать персонализированную медицину в России.

Российские компании, работающие на принципах инновационного развития, демонстрируют направления успешного внедрения инноваций в различных отраслях—от технологий и финансов до медицины и космоса и являются ярким примером создания отечественным бизнесом новых стандартов и продуктов, востребованных на рынках.

Основные выводы

1. Инновации представляют собой реализованные нововведения, востребованные рынком и обществом и ведущие к заметным улучшениям в какой-либо сфере. Эти нововведения могут воплощаться в товарах и услугах, устройстве процессов производства или обслуживания, в организации и управлении, позиционировании, продвижении и сбыте, то есть инновации существуют во всех сферах жизни общества.
2. В современном мире конкурентоспособность компаний и благополучие страны зависит от способности создавать инновации. В настоящее время активизируются средние и крупные компании, создающие инновации в разных аспектах своего бизнеса, так как без умения создавать и внедрять инновационные решения у предприятия нет будущего.
3. Способность создавать инновации определяется не столько навыками изобретательства, сколько в боль-

шей степени умением распознать потребность клиента (или общества) и реагировать на нее. С организационно-управленческой точки зрения большую роль в появлении инноваций играет позитивная организационная культура, умение менеджера создавать проектные команды и согласовывать потребности заинтересованных сторон. Следовательно, инновации — это прежде всего продукт управленческой деятельности.

4. Управление инновациями обычно входит в обязанности руководителя компании, но вместе с тем любой руководитель более низкого уровня должен заниматься управлением инновациями в своей зоне ответственности, будь то организация в целом, направление ее деятельности или отдельное подразделение. Эффективное управление сегодня подразумевает управление созданием инноваций на уровне менеджера.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите примеры из недавнего прошлого для каждого типа инноваций: продуктовых, процессных, организационных, маркетинговых.
2. Приведите пример радикальной инновации и обсудите, действительно ли она радикальная? Какие при этом возникают возражения и альтернативные примеры?
3. Представьте ситуацию: «У компании есть видение, как должна быть устроена отрасль в будущем. На пути к реализации намеченных целей компания совершенствует продукт и связанные с ним аспекты деятельности. Компания транслирует свое видение будущего потребителям и пытается сделать их своими последователями». Какие из элементов управления инновациями особенно важны для такой компании и почему?
4. В компании по итогам года обрабатываются жалобы, пожелания и иная информация от потребителей. На основе ее анализа ставятся задачи по доработке продукции. Какие элементы управления инновациями необходимо выстроить в компании с таким подходом?

5. Какие инновации внедрены в практику деятельности компании «ВкусВилл»?
6. Какие инновации могут стать источником устойчивых факторов конкурентоспособности?
7. Ситуация: «В разработке нового авиалайнера принимает участие несколько компаний, одновременно прорабатывающих разные аспекты проектирования. Кроме того, в проектировании участвуют представители авиалиний, выражающие пожелания и идеи, основываясь на своем опыте практической работы с авиатехникой. Все участники имеют разное видение конечного результата (у каждого по-своему правильное и допустимое) и вносят различные предложения по ходу продвижения работ».

Представьте себя на месте руководителя подобного проекта. Перечислите меры, которые следует предпринять, чтобы проект не утонул в разногласиях, а в конечном варианте были учтены все значимые пожелания участников. Какие угрозы могут возникнуть, если не регулировать взаимодействие участников проекта?

Глава 12

Управление персоналом

12.1. Управление персоналом: сущность, субъекты и объекты

12.2. Основные принципы и методы управления персоналом

12.3. Система работы с персоналом

12.4. Управление командами

12.5. Эволюция управления персоналом

12.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СУЩНОСТЬ, СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ

Управление персоналом, или HR (Human Resource) менеджмент, является важнейшей составной частью менеджмента организации. Люди—основа любой организации, именно они определяют ее судьбу. *Управление персоналом*—это деятельность субъектов управления организацией, направленная на формирование, развитие и эффективное использование человеческого ресурса в организации. Устойчивое функционирование организации невозможно без управления персоналом на высоком, современном уровне.

Субъектом управления является лицо, группа людей или организация, уполномоченные принимать управленческие решения и управлять объектами, находящимися в подчинении. На современных предприятиях управление персоналом, как правило, осуществляют *первичные субъекты управления персоналом*: топ-менеджеры организации, HR-менеджеры и линейные менеджеры.

Топ-менеджеры занимаются разработкой кадровой политики, формированием системы работы с персоналом, принимают кадровые решения.

HR-менеджеры занимаются созданием и реализацией системы работы с персоналом и технологиями управления

людьми. Именно они отвечают за обеспечение организации персоналом необходимого качества и количества.

Линейные менеджеры вместе с другими субъектами участвуют в работе с персоналом организации.

Функционал HR-менеджеров в современных организациях заметно расширяется:

- они являются кадровыми стратегами (вместе с другими субъектами определяют и реализуют стратегию управления персоналом организации);
- организаторами работы кадрового подразделения организации;
- новаторами (ищут новые методы управления персоналом, организационными отношениями, кадровыми процессами);
- кадровыми технологами (разрабатывают кадровые технологии и механизмы их использования);
- кадровыми консультантами руководства и сотрудников организации по кадровым вопросам.

HR-менеджерам следует обладать рядом обязательных компетенций: владеть теоретическими основами менеджмента, обладать лидерскими качествами, иметь навыки коммуникации, соблюдать этические нормы поведения, в определенных ситуациях быть консультантом и коучем и т. д.

Вторичными субъектами управления персоналом являются соответствующие государственные и негосударственные организации: кадровые агентства, консалтинговые фирмы, службы занятости и т. п. Интеграция их деятельности с первичными субъектами управления персоналом позволяет решать актуальные проблемы управления персоналом в организациях.

Объекты управления персоналом в организации — это собственно персонал, организационные отношения, кадровые процессы.

Персонал организации, в разные исторические периоды именовавшийся рабочей силой, трудовыми ресурсами, человеческими ресурсами, человеческим капиталом, в настоящее время обозначает всех сотрудников организации и характеризуется количественно и качественно.

Отношения между людьми в организациях (формальные — официальные и неформальные — добровольные, по интересам) также являются объектом управления персоналом. Оптимизация всех видов организационных отношений является одной из основных задач субъектов управления.

Кадровые процессы как объект управления персоналом представляют собой совокупность трансформаций в кадровой сфере, в частности изменения в кадровых технологиях, а в целом — деятельность по реализации целей и задач, заявленных организацией.

12.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы — это правила, на которые ориентируются сотрудники и руководство организаций в своей деятельности.

Принципы кадрового менеджмента:

- этическая ориентация (управление персоналом реализуется с опорой на национальные ценности и традиции);
- объективность (управление персоналом осуществляется на основе научных знаний);
- системность (управление персоналом осуществляется на основе концептуального единства и общей теоретико-методологической и организационно-методической основы);
- правозаконность (управление персоналом осуществляется с соблюдением действующего законодательства);
- прогрессивность (управление персоналом ориентируется на достижения современной науки, на лучший отечественный и зарубежный опыт, на инновации в сфере управления людьми) и т. д.

Частные принципы управления персоналом декларируются, как правило, компаниями, завоевавшими свою нишу на рынке и имеющими собственное лицо. К примеру, компания «Норникель» пропагандирует устойчивое развитие, корпоративную социальную ответственность, прозрачность в управ-

лении, а компания «Сбер» — ответственность, соблюдение норм законодательства и этических стандартов.

Управление персоналом осуществляется с помощью различных *методов* — комплекса административных, экономических и социально-психологических способов, с помощью которых субъекты управления воздействуют на коллектив организации и отдельных сотрудников.

Градации данных методов на административные, экономические и социально-психологические имеет достаточно условный характер. Чаще всего применяется их сочетание для достижения поставленных целей и задач. Применение различных прямых и косвенных методов воздействия во многом зависит от управленческой компетентности и культуры субъектов управления.

12.3. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Система работы с персоналом — это совокупность основных направлений деятельности субъектов управления персоналом по отношению к персоналу организации.

Формирование первых систем работы с персоналом началось в мире во второй половине XX века. Процесс их совершенствования продолжается и в настоящее время.

Основными элементами системы работы с персоналом принято считать: планирование персонала; набор и отбор персонала; мотивацию и стимулирование персонала; адаптацию персонала; обучение персонала; оценку деятельности персонала; управление карьерным развитием персонала.

В современных системах работы с персоналом появляются *новые элементы*: организация рабочего пространства в офисах, управление культурой организации, управление временем персонала, управление стрессами сотрудников, управление эмоциональным интеллектом персонала, работа с профессиональным выгоранием сотрудников, управление коммуникациями и др.

Современные обстоятельства внешней и внутренней среды организаций ставят перед HR-менеджерами новые актуальные задачи:

- вовлекать в работу штатный и внештатный персонал;
- активно искать креативных специалистов и мотивировать их на эффективную работу в организации;
- расширять дистанционную работу;
- внедрять в деятельность по управлению персоналом новые технологии (искусственный интеллект, роботизацию, автоматизацию и пр.);
- способствовать постоянному профессиональному и личностному развитию сотрудников и др.

Системы по работе с персоналом передовых компаний всегда ориентированы на задачи бизнеса и организационного менеджмента. Они отличаются большим разнообразием и постоянно развиваются.

12.4. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

Успешное *управление командной работой* имеет существенное значение для деятельности организации.

Команда—это группа лиц, объединенных общими целями и ответственностью за результат своей деятельности.

Виды команд:

- *команда руководителя* (управленческая команда, состоящая из руководителя организации, его заместителей и помощников). Главный признак принадлежности к управленческой команде—участие в принятии управленческих решений;
- *функциональные команды*, объединяющие руководителей и специалистов функциональных подразделений в организациях (департаменты, службы, отделы, бюро и т. п.);
- *проектные команды* (целевые группы), включающие руководителей и специалистов, занятых в определенных временных проектах организации. В их состав могут входить также сотрудники других организаций.

Командная деятельность дает не только явный прирост продуктивности деятельности людей, но и чувство взаимоподдержки, удовлетворенности совместным результатом работы.

Формирование команды является важнейшим шагом в достижении успешного результата ее деятельности.

Основные подходы к формированию команд:

1. *Целеполагающий подход:* члены команды подбираются под достижение определенных целей.
2. *Межличностный подход:* члены команды подбираются по принципу межличностной совместимости, что облегчает коммуникацию.
3. *Ролевой подход:* члены команды подбираются на соответствующие роли, которые могут выполнять в ходе командной работы.

На практике нередко используется интегративный подход, объединяющий все подходы.

Для эффективной работы команды важен ее *количественный и качественный состав*. Оптимальный количественный состав команды — 5–10 человек (если численность команды меньше пяти, теряется преимущество групповой работы — взаимодополнение компетенций; коллективное творчество; разнообразие подходов к решению проблемы; взаимное обучение и т. п.; если численность команды больше десяти членов — команда становится слабоуправляемой).

Качественные требования к команде: высокие профессиональные и личностные компетенции, соблюдение общекомандных интересов; позитивный настрой; творческий потенциал развития и т. п.

В команде крайне важна *роль лидера*. Лучшим лидером является тот, кто «выращивает» рядом с собой новых лидеров. Современные лидеры команд — играющие тренеры. Их задача — подбор команды, ее обучение, тренировки, организация совместной деятельности и проч.

Эффективность деятельности команды требует *психологической совместимости* ее членов. Важны взаимная симпатия, положительный характер эмоциональных установок, общность интересов и мотивов, отсутствие выраженных эгоцентричных устремлений.

Большое значение для эффективной работы команды имеет *оптимальное распределение ролей в команде*. Неправильное

распределение ролей в команде с преобладанием, например, реализаторов или контролеров и отсутствие генератора идей является конфликтогенным фактором.

Симптомы неэффективных команд:

- господство лидера в команде;
- наличие в команде «воюющих» групп;
- разный вклад членов команды в решение общих задач;
- нерациональное использование имеющихся ресурсов;
- формальные и не меняющиеся в зависимости от ситуации групповые нормы;
- неэффективная коммуникация внутри команды и т. п.

Команда представляет собой *живой организм*, который проходит разные периоды своей жизни: детство, взросление, зрелость, упадок. Самые эффективные команды — команды на этапе зрелости. В этот период у команд появляются необходимые компетенции для достижения целей, слаженность, умение эффективно использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы. Поддерживать эффективность команд помогает постановка новых целей и задач, появление новых членов, изменение системы мотивации, современное обучение.

Командный принцип работы получил широкое распространение в менеджменте, однако сегодня развитие командной работы требует применения новых методологий практической работы.

12.5. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом находится в постоянном развитии (табл. 12.1).

Основная причина эволюции управления персоналом — изменение факторов конкурентоспособности. Традиционные факторы — новые продукты и новые технологии — во многих отраслях перестали играть ключевую роль. Знания о том, как сделать новый товар или как осуществить новую технологию, могут быть переданы в любую точку мира со скоростью света, а товары и технологии легко дублируются. Намного сложнее найти талантливых сотрудников и мотивировать их

ТАБЛИЦА 12.1. Эволюция управления персоналом в XX — начале XXI в.

	<p>Кадровая работа 1910–1970 гг. (соответствует авторитарной модели менеджмента)</p>	<p>Управление человеческими ресурсами 1970–1990 гг. (соответствует экономической модели менеджмента)</p>	<p>Кадровый менеджмент 1990-е — начало XXI в. (соответствует новой модели менеджмента)</p>
<p>Цель управления персоналом</p>	<p>Работа с персоналом ведется исключительно в целях организации</p>	<p>В работе с персоналом доминируют цели организации</p>	<p>Работа с персоналом ведется как в целях организации, так и в целях персонала</p>
<p>Категории, отражающие отношение к персоналу организации</p>	<p>Персонал — рабочая сила (сотрудник — носитель трудовой функции)</p>	<p>Персонал — человеческий ресурс (сотрудник — носитель профессиональных и социально-психологических качеств, соотносящихся с конкретным рабочим местом в организации)</p>	<p>Персонал — человеческий потенциал (сотрудник — носитель неограниченных возможностей, его компетенции — главное конкурентное преимущество организации)</p>
<p>Доминирующие отношения между субъектами и объектами управления</p>	<p>Субъект-объектные отношения</p>	<p>Субъект-объектные отношения</p>	<p>Субъект-субъектные отношения (взаимодействие между равноправными партнерами)</p>
<p>Содержание работы с персоналом</p>	<p>Техническое сопровождение деятельности персонала в организациях</p>	<p>Классические элементы системы по управлению персоналом, связанные с его формированием и использованием</p>	<p>Классические и новые элементы системы по управлению персоналом, связанные с его формированием, использованием и развитием</p>
<p>Доминирующий подход</p>	<p>Технократический подход к работе с персоналом. Административные методы управления</p>	<p>Технократический и гуманистический подходы к работе с персоналом. Экономические методы управления</p>	<p>Гуманистический подход к работе с персоналом. Экономические и социально-психологические методы управления</p>
<p>Статус кадровой службы в организации</p>	<p>Кадровая служба — обслуживающее подразделение с низким статусом в организационной иерархии</p>	<p>Кадровая служба — вспомогательное подразделение со средним статусом в организационной иерархии</p>	<p>Кадровая служба — стратегический партнер бизнеса с высоким статусом в организационной иерархии</p>

на плодотворную работу, сформировать высокоэффективные команды, создать корпоративную культуру, которая способствовала бы развитию компании.

В основе концепции кадрового менеджмента — идея о возрастающей роли личности сотрудников в организации, особенно сотрудников высокопрофессиональных и креативных, способных генерировать инновационные идеи и воплощать их в продукты и услуги.

В практике HR-менеджмента лучших компаний мира, в том числе российских, все отчетливее проявляются такие тренды, как профессионализация, специализация, психологизация, гуманизация, автоматизация, персонификация и т. п.

Сегодня в мире сложились разные модели управления персоналом (американская, японская, китайская, немецкая, шведская, арабская, южнокорейская и др.). Американская и японская модели являются классическими моделями управления персоналом XX века.

Специфику *американской модели* (жесткой, административной) обусловили черты менталитета американского народа — индивидуализм, прагматизм, целеустремленность, стремление к богатству и др.

Американской модели управления персоналом присущи следующие особенности: энергичные и быстрые действия; постоянный контакт с клиентами и потребителями; политика кнута и пряника в оплате; отношение к сотрудникам как основному источнику трудовых ресурсов; доминирование формальных отношений на работе; конкуренция между сотрудниками; привлечение сотрудников к управлению организацией;

эффективное использование всех организационных ресурсов для достижения поставленных целей.

Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно видеть собственные сильные и слабые стороны.

Ж.П. ЛЕМАНН

Специфику *японской модели* (мягкой, социально-психологической) обусловили черты менталитета японского народа — ответственность, коллективизм и при-

нижение своего «я», семейные ценности, высокая дисциплина, уважение к старшим по званию и возрасту, доброжелательность и др.

Для японской модели управления персоналом характерна ориентация на командную работу и командную ответственность, высокая оценка руководителя как организатора групповой работы, зависимость оплаты труда и продвижения по карьерной лестнице от умения сотрудника работать в команде на общий результат, доминанта неформальных отношений, широкое участие сотрудников в управлении организацией, эффективное использование всех ресурсов для достижения организационных целей.

Японский кадровый менеджмент динамичен, умеет впитывать в себя наиболее полезные идеи управления персоналом из других моделей, при этом сохраняя свою идентичность и национальные ценности.

В современной России начиная с 1990-х годов формируется *национальная модель управления персоналом* на основе концепции самобытной модели с ориентацией на национальные культурно-исторические традиции, а также использованием зарубежного опыта, адаптированного к российским реалиям. Синтез лучших отечественных и зарубежных практик с учетом

Западная душа ГОРАЗДО БОЛЕЕ РАЦИОНАЛЬНА, УПОРЯДОЧЕНА, ОРГАНИЗОВАНА РАЗУМОМ ЦИВИЛИЗАЦИИ, ЧЕМ РУССКАЯ ДУША, В КОТОРОЙ ВСЕГДА ОСТАЕТСЯ ИРРАЦИОНАЛЬНЫЙ, НЕОРГАНИЗОВАННЫЙ, НЕУПОРЯДОЧЕННЫЙ ЭЛЕМЕНТ.

Н. А. БЕРДЯЕВ

особенностей менталитета российского народа, уровня социально-экономического развития страны, условий функционирования экономики представляется наиболее плодотворным.

Менталитет российского народа, по оценкам выдающихся мыслителей (В. О. Ключевского, Н. А. Бердяева, Ф. И. Тютчева, И. А. Бунина, Л. Н. Гумилева, Д. С. Лихачева и др.), отличается противоречивостью, загадочностью и непредсказуемостью. Он характеризуется так называемой маятниковостью (движением из одной крайности — в дру-

гую). В русском «поляризованном» народе совмещаются противоположные стремления и неоднозначные тенденции поведения.

Сегодняшнее состояние управления персоналом в российских компаниях нельзя охарактеризовать однозначно. Есть передовые организации, есть отстающие. Вместе с тем в последние годы в подавляющем большинстве российских организаций управление персоналом претерпело значительные изменения, связанные с внедрением современных методов управления, цифровизацией и ориентацией на лучшие международные и российские практики.

В последнее время во многих российских организациях («Сбер», «Яндекс», «Норильский никель», «Сибур», «Аэрофлот», Т-Банк, Альфа-Банк, РЖД и др.) созданы современные эффективные системы HR-менеджмента, совершенствуются кадровые технологии с ориентацией на развитие цифровизации и внедрение искусственного интеллекта, повышается профессиональный уровень HR-менеджеров. Современные цифровые инструменты помогают автоматизировать рутинные задачи: расчет заработной платы, ведение документации, отслеживание рабочего времени и др.

Успешные компании делают акцент на непрерывное обучение и развитие своих сотрудников. Многие компании применяют гибридные или полностью удаленные модели работы. Гибкий график и возможность работать из любой точки мира стали важными аспектами для удержания талантливых сотрудников. Внедрение подобных моделей работы требует высокого уровня доверия между руководством и сотрудниками, а также эффективной коммуникации и контроля результатов.

В настоящее время российские организации активно работают над своим имиджем как привлекательного работодателя. Для этого используются как классические методы маркетинга, так и продвижение через социальные сети, участие в рейтингах работодателей и создание комфортных условий труда для персонала.

Современные компании придают большое значение корпоративной культуре развития, прозрачности управления,

недирективным стилям руководства, участием сотрудников в принятии решений, а также заботе о благополучии и эмоциональном состоянии персонала. Используются различные инструменты для измерения вовлеченности сотрудников и работы над ее повышением, такие как регулярные опросы и организация механизма обратной связи.

Передовые российские компании активно используют большие данные для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. HR-аналитика как набор инструментов и методов для сбора, анализа и интерпретации данных о сотрудниках и процессах управления ими позволяет изучить кадровые процессы в организациях и оптимизировать их. Управление персоналом в прогрессивных российских организациях движется в сторону большей гибкости, ориентации на развитие и использование передовых технологий, что помогает компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке. Наблюдается активное развитие кадрового менеджмента: совершенствуется корпоративная культура, ценности трансформируются в сторону идей гуманизма, укрепляется социальная направленность менеджмента в лучших национальных традициях.

Системы управления персоналом в организациях разнообразны, их формирование и реализация во многом зависят от субъективных факторов. В российских организациях необходим скорейший переход с форматов кадровой работы и управления человеческими ресурсами к формату кадрового менеджмента, причем следует избегать институциональных заимствований и стремиться к созданию оригинальной модели управления персоналом.

Культурные традиции России формируются на основе коллективизма, взаимоуважения и стремления к согласию. Эти качества поддерживаются разнообразием религиозных и исторических ценностей, включая принципы православия, ислама, буддизма и других вероисповеданий. Коллективизм в российской культуре означает, что люди стремятся к сотрудничеству и взаимопомощи, что особенно важно в многонациональном обществе. Благодаря этому в России успешно формируются команды, объединяющие представителей

разных культур, где обмен знаниями и опытом способствует развитию творчества и эффективности.

Одной из главных характеристик российской культуры является человекоцентричность. В российской традиции человек рассматривается не просто как часть системы, но как ее главный создатель и источник изменений. Это убеждение имеет глубокие корни в литературе, искусстве и общественном сознании, где русские герои изображаются как люди, стремящиеся творить добро, помогать другим и приносить пользу обществу. Такая ориентация на служение обществу противопоставляется индивидуализму и стремлению к исключительно личной выгоде, характерному для некоторых других культур.

Этот подход отражается в современных управленческих практиках, где на первый план выходит забота о сотрудниках, их благополучии и профессиональном росте. Компании, которые ставят человека в центр своей деятельности, добиваются большей лояльности персонала, создают сильную корпоративную культуру и достигают устойчивых результатов.

Для российской культуры важно понятие пространства. Родина воспринимается не только как физическая территория, но и как совокупность эмоциональных и духовных связей, объединяющих человека с его семьей, детством, работой и друзьями. Это чувство принадлежности и общности создает уникальный характер российской идентичности.

Такое восприятие пространства влияет и на управление. Организации в России часто строятся на принципах взаимной поддержки, где важны не только формальные правила, но и человеческие отношения. Это помогает создавать гармоничную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя частью единого целого.

В российской культуре власть тесно связана с понятием ответственности. Руководитель воспринимается не только как носитель прав, но и как человек, который обязан заботиться о своих подчиненных и принимать решения в интересах коллектива. Такая модель управления основывается на уважении к иерархии, но одновременно требует от лидера справедливости и ответственности за свои действия.

Даже на уровне государственной службы эта концепция проявляется в стремлении к социальному равенству, защите прав граждан и обеспечению справедливости. В корпоративной среде ответственность руководителя перед сотрудниками становится важным фактором успеха.

В основе российской традиции лежат такие ценности, как воля, правда, общинность, духовность и патриотизм. Эти основы невозможно разрушить или изменить, что делает их важнейшими для будущих менеджеров и предпринимателей. Деловая культура России создает систему ценностей и норм, которая становится фундаментом для организационной культуры компаний. Именно этот фундамент обеспечивает развитие российской модели управления, делая ее конкурентным преимуществом на мировом уровне.

Методы и инструменты управления должны соответствовать этим ценностям и основам. Только так возможно эффективно развивать бизнес и сохранять уникальные черты российской деловой культуры.

Становлению и развитию российской модели управления персоналом будет способствовать формирование национальных институтов рыночной экономики, создание благоприятных условий для функционирования и развития бизнеса и менеджмента, развитие кадровой инфраструктуры. Национальная модель управления персоналом повысит качество менеджмента, станет фактором роста конкурентоспособности российских организаций, позволит перейти к новому качеству рыночной экономики, связанному с выходом на траекторию устойчивого развития.

Основные выводы

1. Управление персоналом — важнейшая часть организационного менеджмента. Это деятельность субъектов управления организацией, направленная на формирование, развитие и эффективное использование персонала в интересах организации и персонала.
2. Топ-менеджеры, кадровые и линейные менеджеры являются первичными субъектами управления персо-

налом. Они руководствуются определенными принципами, используют разнообразные методы работы с персоналом. Субъекты управления персоналом формулируют кадровую политику организации, создают систему работы с персоналом как совокупность основных направлений деятельности по отношению к персоналу организации, участвуют в реализации ее базовых и новых составляющих. Современные системы отличаются большим разнообразием и постоянно развиваются.

3. Объекты управления персоналом в организации — это персонал, а также отношения в организации и кадровые процессы.
4. Большое значение для эффективного управления персоналом организаций имеет правильно организованная командная работа. Команда — это группа людей, отличающаяся высоким уровнем сплоченности и созданная для достижения определенных целей.
5. Управление персоналом постоянно эволюционирует под влиянием развития производительных сил и социальных отношений. Кадровый менеджмент (HR-менеджмент) наряду с кадровой работой и управлением человеческими ресурсами является определенным этапом работы с людьми в организациях. Кадровый менеджмент в своем развитии сегодня руководствуется такими трендами, как профессионализация, гуманизация, персонификация, автоматизация и др.
6. Перспективы развития кадрового менеджмента в российских организациях связаны с развитием теории управления персоналом, использованием лучших отечественных и зарубежных практик, появлением собственных оригинальных идей в области управления людьми.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определение понятия «управление персоналом».

2. Как менялось представление об управлении персоналом в XX—начале XXI века? В чем суть кадрового менеджмента?
3. Кто является субъектами управления персоналом? Какова сфера их деятельности, в чем заключаются их основные цели и задачи?
4. Охарактеризуйте объекты управления персоналом в организациях.
5. Какие принципы и методы используют субъекты управления персоналом?
6. Дайте определение понятия «система работы с персоналом» и назовите ее основные элементы.
7. Дайте определение понятия «команда» и перечислите основные факторы эффективности команд.
8. Охарактеризуйте специфику управления персоналом в российских организациях. Приведите соответствующие примеры.

Глава 13.

Обучение и развитие персонала

13.1. Обучение и развитие персонала как фактор профессионального роста

13.2. Методы и стили обучения персонала

13.3. Обучение в системе менеджмента организации

13.4. Обучение персонала в функционале руководителя

13.5. Российская специфика корпоративного обучения

13.1. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Каждый руководитель в практике управления время от времени сталкивается с тем, что его сотрудники ошибаются, нарушают дисциплину, работают недостаточно продуктивно, конфликтуют, уклоняются от ответственности за результат, проявляют равнодушие к судьбе своей организации. Эти организационные проблемы требуют решения, при котором предполагается в том числе обучение и развитие персонала, именно поэтому оно является важной функцией менеджмента.

Обучение и развитие является также частью системы управления организацией. Большинство российских предприятий, разрабатывая организационную стратегию, ориентируют ее на развитие потенциала организации в меняющейся среде. Успех такой стратегии всецело зависит от своевременной подготовки персонала к выполнению работ и изменению самой работы, например, при модернизации производства, выпуске новой продукции или расширении масштабов деятельности. По этой причине организации, стремящиеся к устойчивому развитию, в качестве одного из приоритетов осуществляют непрерывную подготовку персонала, приближая ее к задачам текущего времени и к задачам среднесрочной и долгосрочной перспективы. Если компания своевременно развивает компе-

тенции не только отдельных работников, но и команд, то она поддерживает свою конкурентоспособность в меняющейся среде. Если же она интегрирует развитие работников и команд в организационное развитие, то обретает явное преимущество перед другими игроками на рынке, которое трудно или невозможно копировать.

Важность обучения в менеджменте обусловлена комплексом причин. Во-первых, любой организации сложно приобрести на рынке труда полностью подготовленных к выполнению задач работников, поэтому их приходится доучивать на рабочих местах, в корпоративных учебных центрах или специализированных учебных организациях. Во-вторых, требования к компетенции работников меняются, особенно быстро это происходит в условиях цифровых трансформаций и турбулентной внешней среды. Изменение внешних условий требует новых компетенций от работников, а это можно осуществить с помощью обучения. Сегодня знания и навыки работников — ключевой фактор успеха. Следовательно, у организаций имеется много причин поддерживать непрерывность процесса обучения и развития персонала.

В современных условиях стремительно изменилась роль корпоративного обучения в обеспечении организационного успеха. Еще сравнительно недавно конкурентоспособность компании зависела от используемых технологий, продуктовой линейки. В настоящее время под влиянием цифровых технологий резко сокращаются сроки внедрения новых продуктов и технологий, происходит ускорение обмена *явными знаниями* — теми, которые можно легко передать и освоить с помощью различных носителей информации. На фоне этих изменений все большее значение приобретают *неявные знания*, которые нельзя передать быстро или в явной форме. Эти

У 85% компаний есть практика обучения персонала. При этом 85% из них совмещают внутреннее и внешнее обучение, 8% учатся только во внешних учебных центрах и 7% обучают сотрудников самостоятельно.

*ДАННЫЕ ОПРОСА РУССКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ (РШУ) И РЕКРУТИНГОВОЙ
КОМПАНИИ GET EXPERTS В 2024 ГОДУ
([HTTPS://UPRAV.RU/BLOG/SKOLKO-
RABOTODATELI-POTRATYAT-NA-
OBUCHENIE/](https://uprav.ru/blog/skolko-rabotodateli-potratyat-na-obucheniye/))*

Уже более 20 лет ЛУКОЙЛ-Пермь проводит конкурс социальных и культурных проектов в Пермском крае, в котором могут принять участие все желающие. Так, с 2002 по 2024 год в рамках данного конкурса было поддержано более 18 тыс. инициатив неравнодушных граждан, благодаря чему в 39 районах края появились новые спортивные комплексы, бассейны, игровые площадки, семейные клубы, скверы, парки, музеи и творческие сообщества. Данный конкурс — одно из направлений социальной политики компании, благодаря которой в крае созданы новые рабочие места, сохраняются и обогащаются национальные традиции, улучшается качество жизни населения

развитие неявных знаний, призванных поддерживать у россиян традиционные ценности и обеспечивать поступательное развитие страны.

Корпоративное обучение становится ключевым инструментом для передачи и развития неявных знаний в компании и конкретной отрасли. Учебные программы направлены не только на передачу технических навыков, но и на формирование эффективной корпоративной культуры, развитие лидерских компетенций руководителей и резерва на управленческие позиции, а также создание команд, способных адаптироваться к изменениям. Такие программы обучения требуют стратегического подхода, соответствующих инвестиций и вовлеченности всех категорий персонала в процесс.

Целесообразно разделять основные понятия — *компетенция*, *компетентность* и *квалификация*. *Компетенция* — это способность работника выполнять определенные трудовые функции,

знания включают навыки удовлетворения клиента, формирования высокоэффективной организационной культуры, командной работы и непрерывного повышения уровня профессионализма, приверженность профессии, патриотизм, в том числе корпоративную приверженность. Именно эти факторы создают устойчивые конкурентные преимущества компаний в условиях современной экономики, поэтому важно инвестировать организационные ресурсы в их развитие. Следует отметить, что многие национальные проекты Российской Федерации ориентированы на раз-

которую можно наблюдать, оценивать и развивать. *Компетентность* подразумевает способность работника осуществлять определенную деятельность при наличии конкретного багажа знаний и умений. *Квалификация* предполагает наличие определенного уровня профессиональной подготовки для выполнения поставленных задач.

Термины «*обучение*» и «*развитие*» в контексте организационной деятельности отражают два взаимодополняющих вида деятельности. Обучение представляет собой деятельность, нацеленную на формирование компетенций персонала, которые уже сейчас требуются для достижения организацией своих целей. Поэтому обучение персонала сосредоточено в основном на совершенствовании знаний и навыков. Развитие, в свою очередь, нацелено на компетенции, которые понадобятся организации в определенном будущем. Развитие более связано с потенциалом работников, поэтому сосредоточено на изменении их сознания и отношения к делу, повышению профессионализма. Именно поэтому программы развития персонала непосредственно интегрированы в программы организационного развития с общей нацеленностью на будущий успех в меняющемся мире.

Обучение и развитие персонала в XXI веке являются важнейшим фактором конкурентоспособности организации. В условиях быстро меняющегося рынка и технологических инноваций именно люди становятся ключевым ресурсом, который определяет успех компании. Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, способны адаптироваться к изменениям быстрее, чем их конкуренты, что дает им значительное преимущество.

Сегодня бизнес-среда постоянно меняется: появляются новые технологии, меняются требования рынка и ожидания клиентов. Компании, которые умеют быстро обучать своих сотрудников, получают возможность оперативно внедрять

По данным исследования НИУ ВШЭ, за 2023 год выросли на 20% РАСХОДЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ — С 401,6 ДО 492,6 МЛН РУБ.
([HTTPS://TRENDS.RBC.RU/TRENDS/EDUCATION/658E0EA09A7947F23D680232](https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232)
?FROM=COPY)

нововведения и поддерживать высокие стандарты качества. Например, использование платформ для онлайн-обучения позволяет персоналу мгновенно осваивать новые навыки и адаптироваться к изменившимся требованиям.

Компетентные сотрудники работают эффективнее и допускают меньше ошибок. Постоянное развитие их профессиональных навыков напрямую влияет на производительность компании и ее способность предлагать качественные продукты и услуги. Чем выше уровень знаний и умений сотрудников, тем сложнее конкурентам повторить успех компании.

Современные сотрудники ценят возможность роста и развития. Компании, которые предлагают регулярное обучение, привлекают и удерживают лучших специалистов. Программы профессионального и личностного развития помогают сотрудникам чувствовать себя ценными для организации, что повышает их лояльность и вовлеченность.

Обучение не только развивает профессиональные навыки, но и способствует формированию креативного мышления и способности находить нестандартные решения. Компании, которые поощряют обмен знаниями и творческий подход, быстрее генерируют новые идеи и инновации, опережая конкурентов.

В XXI веке скорость обучения сотрудников становится критически важной. Если организация способна развивать своих специалистов быстрее, чем это делают конкуренты, она получает значительное преимущество. Обученные сотрудники:

- эффективнее внедряют новые технологии и методы работы;
- быстрее адаптируются к изменениям на рынке и запросам клиентов;
- обеспечивают компании гибкость и устойчивость в условиях неопределенности.

Развитие сотрудников — это не просто инвестиция в будущее компании, а реальный инструмент для обеспечения ее конкурентоспособности. Организации, которые создают условия для быстрого и эффективного обучения, получают неоспори-

мое преимущество на рынке. Скорость обучения становится ключевым фактором успеха, позволяющим компании не только выживать в условиях изменений, но и лидировать в своей отрасли.

13.2. МЕТОДЫ И СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

В соответствии с *теорией компетентности* обучение — это процесс, последовательно проходящий четыре уровня:

- уровень бессознательной некомпетентности;
- уровень неосознанной некомпетентности;
- уровень осознанной компетентности;
- уровень бессознательной компетентности.

Этот процесс представляет собой целенаправленное движение от глубокого незнания к истинным знаниям и умениям.

В настоящее время на практике используется три подхода к обучению: поведенческий (или бихевиористский), познавательный (когнитивный) и эмпирический (опытный).

Поведенческий подход ориентирован на развитие навыков, необходимых работнику за счет тренировки в выполнении конкретных действий и следовании инструкции. Его сильными сторонами являются тесная связь с практикой, ясные критерии оценки того, что в результате обучения умеет или не умеет делать. Слабость подхода — мало внимания уделяется развитию сознания, систематизации знаний и опыта.

Познавательный подход к обучению ориентирован на развитие совокупности знаний как *модель действия*, необходимых человеку в определенной области деятельности. Его сильными сторонами являются системность знаний, кругозор и эрудиция, а также ясные критерии оценки того, что человек знает и не знает. Слабость подхода — мало внимания уделяется развитию навыков и актуальным запросам организаций.

При *эмпирическом подходе* — обучении через опыт — происходит сочетание сильных сторон поведенческого и познавательного подходов при нивелировании слабых сторон. Данный подход отталкивается от имеющегося у человека опыта, совершенствования его посредством получения новых зна-

ний и навыков, привязанных к практике. В процессе корпоративного обучения персонала этот подход признан наиболее эффективным.

Эмпирический подход носит циклический характер и включает ряд последовательно сменяющих друг друга стадий обучения: от осмысления личного опыта к анализу проблем и желанию их решить, далее получение новых знаний и навыков в выбранной сфере и проверка их эффективности в практической деятельности (рис. 13.2).

Важным фактором эффективности обучения является учет персональных особенностей или стилей обучения персонала при разработке и реализации образовательных программ. Английские психологи П. Хони и А. Мамфорд выделили четыре основных типа обучающихся, каждый из которых предпочитает определенные методы обучения, соответствующие различным стадиям цикла обучения: активисты, мыслители, теоретики и прагматики.

Активисты предпочитают учиться через опыт, практические примеры и эксперименты. Им важно быть вовлеченными в активные действия, что делает их мотивированными, когда они участвуют в динамичных и интерактивных тренингах.

Мыслители, склонные к размышлениям и аналитическим подходам, учатся лучше, когда могут сопоставить новую информацию со своим предыдущим опытом и найти в ней глубокий смысл.

Теоретики стремятся к усвоению новых концепций и формулированию правил, которые могут быть применены на практике. Для них важно понимать теоретическую основу изучаемого материала, чтобы использовать эти знания для создания структурированных подходов к решению задач.

Прагматики фокусируются на практической применимости знаний и ожидают от обучения конкретных, измеримых результатов, которые можно реализовать в ближайшей перспективе.

Каждый сотрудник обладает уникальным стилем обучения, в котором один или два из этих типов доминирует, а остальные выступают в качестве вспомогательных. Тест для опреде-

ления предпочтений людей в обучении, разработанный английскими психологами, стал важным инструментом при подготовке программ корпоративного обучения. Оценка стилей обучения и учет индивидуальных особенностей обучающихся позволяют адаптировать образовательные программы под индивидуальные нужды персонала и тем самым способствовать более глубокому усвоению учебного материала и развитию компетенций.



Рис. 13.2. Цикл обучения

Применение различных стилей обучения в корпоративных программах способствует более успешному развитию неявных знаний и помогает компаниям оставаться конкурентоспособными в современных *социально-экономических* условиях.

13.3. ОБУЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Обучение персонала представляет собой систему, включающую ряд взаимосвязанных этапов, ориентированных на различные задачи и методы обучения персонала:

- 1) *анализ потребности в обучении* и достижение ясности, кого и чему нужно учить для достижения запланированных результатов;
- 2) *планирование обучения* — разработка конкретного плана или программы, в которой определены категории персонала, методы обучения, сроки и бюджет;
- 3) *разработка учебных программ* с детализацией содержания, тайминга, методов, средств обучения и его ожидаемых результатов;
- 4) *реализация разработанной программы обучения*;
- 5) *оценка результатов обучения*.

В большинстве российских компаний выработан общепринятый процесс корпоративного обучения, состоящий из ряда этапов (рис. 13.3).

Этапы процесса обучения обусловлены стратегическими целями организации и требованиями к компетенциям различных категорий персонала, которые формируются в результате анализа потребности в обучении, а затем — планирования долгосрочных вопросов относительно того, какие категории и чему надо обучать. Соотнесение обучения со среднесрочными целями организации и отдельных подразделений позволяет уточнить численность работников, подлежащих обучению, стоимость программ, приоритеты и планируемые показатели. На основе полученной информации составляется план и бюджет обучения и развития персонала на год, разрабатываются соответствующие программы. Далее данные программы реализуются и оценивается их эффект.

Чтобы быть по-настоящему эффективным, обучение должно иметь не только системный, но и стратегический характер. Предназначение стратегии обучения персонала — обеспечить долгосрочные цели организации соответствующими



Рис. 13.3. Основные этапы процесса обучения персонала

компетенциями персонала. Для этого, к примеру, высокотехнологичные компании уделяют особое внимание обучению и развитию молодежи (студентов и школьников), реализуя программы профессиональной ориентации и развития престижа своих профессий.

Значимая роль в решении подобных задач отводится корпоративным музеям. В частности, музеи корпорации «ЛУКОЙЛ» представляют собой мультифункциональный центр корпоративной культуры, который предназначен сохранять и продолжать лучшие традиции нефтяной отрасли, легендарную историю компании, формировать у молодежи приверженность нефтяным профессиям. В рамках музейных интерактивных пространств на основе новейших мультимедийных технологий демонстрируются материалы, представляющие собой исторические реликвии развития нефтяной отрасли. Корпоративные музеи создают платформы для специальных программ, направленных на раннюю профессиональную ориентацию школьников, формирование будущих кадров с высоким уровнем научно-технической и общественно-исторической культуры.

ПРИМЕРЫ УНИВЕРСАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (*SOFT SKILLS*):
КОНСТРУКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ, ЭМПАТИЯ, УБЕЖДАЮЩЕЕ ВЛИЯНИЕ, ВОСПРИИМЧИВОСТЬ К КРИТИКЕ, ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА, КОМАНДНОСТЬ (ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНОЙ КОМАНДЕ), СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ И ПРОЧ.

Системный и стратегический подходы ориентированы на развитие как профессиональных (*Hardskills*), так и универсальных компетенций (*Soft Skills*), которые ориентируют на удовлетворение интересов клиента и формируют благоприятную атмосферу в трудовых коллективах, способствующую сотрудничеству.

Разработка стратегии обучения и развития персонала предполагает последовательность действий, которая начинается с уточнения ожиданий от системы обучения и ее миссии. Далее необходимо провести глубокий анализ внутренней среды организации и ее внешней среды. Этот анализ позволяет оценить настоящий уровень компетенций

персонала, силу и слабость действующей системы его обучения, а также выявить возможности и угрозы. Данный анализ позволяет менеджменту осознать, насколько компетенции персонала соответствуют вызовам. Далее следует формулирование долгосрочных целей в области обучения и развития, разрабатываются соответствующие программы развития организационного потенциала. Среди этих программ чаще всего встречаются программы развития организационных талантов, программы совершенствования организационной культуры и организационного развития, планы учебных центров и др. По мере их реализации оценивается полученный эффект для корректировки и совершенствования.

Обучение должно способствовать реализации стратегии организации и целей работников. Для этого важно поддерживать обратную связь в процессе обучения, мотивировать работников к обучению, создать обстановку, чтобы возможность учиться воспринималась не как повинность, а как привилегия и поощрение.

В условиях нарастающего дефицита квалифицированных кадров на отечественном рынке труда будущее компаний зависит от эффективности стратегического партнерства с профильными учебными заведениями (школами, СПО и вузами). Именно поэтому ведущие компании способствуют оснащению учебных аудиторий современным оборудованием и учебными материалами, спонсируют кружки технического творчества школьников, проведение тематических олимпиад, летних лагерей, стажировок на производстве и т. д. Так, в рамках стратегического партнерства с учебными организациями высокотехнологичные компании создают свои специализированные классы в школах на территориях, где ведут бизнес.

Такие специализированные классы создали и поддерживают ПАО «РусГидро», ПАО «ЛУКОЙЛ» и другие компании. Здесь помимо основной образовательной программы учащиеся обучаются специализированным предметам и готовятся к поступлению в соответствующие профильные вузы с помощью университетских преподавателей и опыт-

ных сотрудников компании. Для школьников проводятся экскурсии на объекты компаний, наставнические сессии и другие развивающие мероприятия. Аналогично компаниями поддерживается стратегическое партнерство с профильными СПО и даже школами. Так создается цепочка непрерывного образования и «бесшовный» переход «школа — СПО — вуз — предприятие». Это позволяет компаниям гарантированно обеспечивать себя квалифицированными кадрами, а молодежи получать элитарное физико-математическое и естественно-научное образование в академической среде и пропитаться корпоративной культурой.

В системе обучения персонала используются разнообразные форматы обучения: *офлайн* — традиционное синхронное обучение; *онлайн* — цифровое, синхронное и асинхронное (в записи и на онлайн-ресурсах); *гибридное* — включающее сочетание офлайн- и онлайн-занятий.

Одной из тенденций в корпоративном обучении является *мультимодальное обучение*, заключающееся в разработке и предоставлении обучающимся программ обучения одновременно в разных форматах, включающих тексты лекций, подкасты, видео, иллюстрации и другие интерактивные элементы, в том числе возможности виртуальной или дополненной реальности. Современные цифровые (информационные) технологии позволяют расширить возможности обучения персонала за счет электронных библиотек, открытых и специальных онлайн-курсов, видеоконференций и других ресурсов.

В 2023 году в Политехнической школе Перми при поддержке министерства образования региона и ЛУКОЙЛ-Пермь в шести классах обучаются более 150 учеников. Политехнический колледж в г. Чернушка — один из основных поставщиков рабочих кадров для нефтяной компании. Для него организован учебно-тренировочный полигон, на котором установлено добывающее оборудование с производственной площадкой. Здесь проводятся соревнования российского чемпионата «Профессионалы». В Пермском политехническом институте компания «ЛУКОЙЛ» открыла три базовые кафедры: «Инновационные технологии добычи нефти и газа», «Нефтегазовый инжиниринг», «Переработка нефти и газа»

Следует учитывать, что имеется существенная разница между эффективным обучением (конкретной программой, курсом или тренингом) и эффективностью системы обучения персонала. Конкретное обучающее мероприятие эффективно, если оно соответствует поставленной задаче, а степень эффективности системы обучения зависит от того, насколько новые компетенции обученных работников способствуют достижению целей организации. Именно поэтому необходимо интегрировать систему обучения персонала в систему управления организацией.

13.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ФУНКЦИОНАЛЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эффективность обучения и развития персонала во многом зависит от профессионализма руководителей в оперативном управлении этим процессом в отношении своих подчиненных. От руководителя в этом случае ожидается выполнение совокупности взаимосвязанных ролей: участие в анализе потребности в обучении подчиненных и планирование; организация обучения на рабочем месте; оказание помощи и поддержки подчиненным, поддержание их мотивации к обучению и развитию; демонстрация личного примера в своем непрерывном развитии.

Каждая роль руководителя связана с определенными методами.

Анализ потребности в обучении проводится на основе наблюдения за деятельностью подчиненных, опросе, анкетировании, оценке деятельности подразделения и сотрудников. При этом руководитель задает себе вопросы: каковы долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации; есть ли ресурсы для поведения обучения; есть ли поддержка высшего руководства; каковы цели подразделения и цели работников; насколько работники готовы к результативной работе по достижению своих целей в заданных условиях организационной деятельности; насколько их знания, навыки и опыт соответствуют требованиям к предстоящей работе; каких знаний и навыков не хватает для успешного выполнения работы; кого и как нужно обучать?

Руководители структурных подразделений формулируют *задачи обучения*. Как правило, это происходит в кооперации с сотрудниками HR-подразделения. В этой же кооперации в организации согласуются планы обучения конкретной категории персонала с планами линейного менеджмента и подразделения и планом организационного развития.

Важная задача, которую решают руководители, — это своевременное и полное информирование персонала о программах обучения. Предназначение информирования заключается в своевременном согласовании жизненных планов работников с планами их обучения, а также поддержании мотивации персонала к профессиональному и личностному росту.

Если руководители не вовлечены в процесс анализа потребности в обучении, его планирование, организацию и оценку, то часто возникает совокупность проблем, сводящая к минимуму эффект от обучения. Примерами таких проблем являются неправильная формулировка цели обучения, расхождения между ожиданиями и фактическими результатами обучения, низкая мотивация персонала к обучению, невозможность применения полученного опыта на практике, привлечение низкоквалифицированного провайдера обучения.

Успешное развитие персонала во многом зависит от организации обучения на рабочем месте. Руководители принимают решение о ротациях и стажировках персонала, а также включении того или иного работника в проектную группу. Эти решения могут оказать существенное влияние на быстрое развитие новых знаний, навыков и опыта работников. *Ротация (secondment)* — это временное перемещение работника на другую должность в другое подразделение или филиал организации. Продолжительность ротации, как правило, колеблется от одной недели до года в зависимости от целей и особенностей бизнес-процессов. Ротация способствует решению совокупности проблем — приобретению нового опыта и усилению мотивации работника, развитию горизонтального сотрудничества между подразделениями и географиями, а также появлению новых идей и рационализаторских предложений.

Популярным методом обучения на рабочем месте, который используют руководители, является *инструктаж*. Суть

этого метода сводится к тому, что руководитель проводит беседу с подчиненными, посвященную правилам и регламентам в той или иной сфере деятельности (техника безопасности, охрана труда и пр.). Как правило, инструктаж проводят руководители для новичков в первый день их работы на новом рабочем месте. Хотя есть практики повторных и регулярных инструктажей персонала.

Важная роль в обучении персонала, прежде всего новых работников, принадлежит наставничеству. *Наставничество* — это закрепление на определенное время опытного и квалифицированного работника за новичком на время его адаптации в организации и новой должности с целью обучения необходимым навыкам. В связи с этим от руководителя зависит, будет это наставничество эффективно способствовать успешному вхождению сотрудника в новую должность и организацию или осуществляться формально. В современной практике менеджмента руководители нередко сами становятся наставниками своих подчиненных с целью их профессионального и карьерного развития. При этом руководители выходят за рамки обычных взаимоотношений «руководитель — подчиненный». Так, руководитель оказывает развивающую поддержку подчиненному по-дружески, на равных. Этот вариант наставничества получил название *баддинг* (англ. *buddy* — друг, приятель). Он основан на предоставлении объективной обратной связи работнику и поддержки его усилий по выполнению плана своего личностного и профессионального развития.

Руководители нередко выполняют роль ментора в обучении своих подчиненных. *Менторинг* — это метод неформального обучения на рабочем месте, при котором опытный работник, в том числе руководитель, передает свои знания и опыт менее опытному.

Весьма эффективным методом обучения и развития является *коучинг* — процесс живого диалога, стимулирующий мышление и творчество, вдохновляющий человека на свой личностный и профессиональный рост. Его особенность — использование коучем вопросов для побуждения своего собеседника к самостоятельному поиску решения проблемной ситуации или сложной задачи, а не подача четкой инструк-

ции, что и как делать. Руководители могут использовать коучинговый подход для развития как отдельных сотрудников, так и команд.

Во многом успех обучения и развития персонала зависит от личного примера руководителя. Если руководитель уделяет достаточно внимания своему профессиональному и личностному развитию, читает специализированную литературу, повышает квалификацию, развивает свое мировоззрение и расширяет кругозор, внедряет в свою работу новые методы, то и его подчиненные более охотно следуют его примеру. Лучшее, что может сделать руководитель для себя и своей организации, — это следовать принципу *«Life—Long—Learning»* — обучению в течение всей жизни. Личный пример руководителя служит отправным пунктом формирования той или иной традиции или нормы.

Одна из задач руководителя — формировать и поддерживать мотивацию своих сотрудников к своему личностному и профессиональному росту, стимулировать их готовность прилагать для этого усилия и преодолевать преграды. Российская практика показывает, что участие руководителя в обучении вместе со своими сотрудниками значительно повышает ее эффективность. Так, руководители ЛУКОЙЛа совместно со своими сотрудниками принимают участие в различных благотворительных акциях («Марафон добрый дел»): «Дети и ЛУКОЙЛ за экологию»; «Все лучшее — детям» и др.

Сколько бы ты ни жил, всю жизнь следует учиться.

*ЛУЦИЙ АННЕЙ СЕНЕКА, РИМСКИЙ
ФИЛОСОФ, IV ВЕК ДО Н. Э.*

Безграмотными в XXI веке будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться, разучиваться и переучиваться.

*ЭЛВИН ТОФЛЕР, АМЕРИКАНСКИЙ ФИЛОСОФ И ФУТУРОЛОГ, ОДИН ИЗ АВТОРОВ
КОНЦЕПЦИИ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА*

13.5. РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Корпоративное обучение сотрудников в России формируется под влиянием различных факторов, включая культурные,

экономические и социальные особенности страны. Растет популярность гибридных форматов обучения, сочетающих традиционные очные занятия с проведением онлайн-курсов и вебинаров, что позволяет компаниям охватить сотрудников, работающих в различных регионах, и одновременно сэкономить ресурсы. Онлайн-форматы получили дополнительный импульс к развитию в период пандемии COVID-19, но тенденции к их распространению наблюдались и ранее.

В российских компаниях в соответствии с исторически сложившейся спецификой сильны традиции наставничества. В крупных и малых российских компаниях институт наставничества часто является неформальным, но играет важную роль в обучении и развитии персонала, адаптации новых кадров к корпоративной культуре организации.

В условиях многонациональной страны программы обучения должны быть разработаны с учетом региональных особенностей и их адаптации к местной культурной специфике и экономическим условиям.

Процесс обучения персонала, как правило, соответствует программам трансформации и развития корпоративной культуры предприятия. Эффективное обучение подразумевает не только развитие профессиональных навыков, но и формирование ценностей, традиций и миссии компании, так как высокая корпоративная культура является залогом повышения лояльности сотрудников и эффективности их работы.

Корпоративное обучение, активно поддерживаемое государством через программы субсидий и грантов, широко внедряется в передовые практики крупных российских корпораций и холдингов. Мелкие и средние предприятия, заимствуя успешные модели обучения у крупных компаний, адаптируют их под свои нужды.

Одним из примеров предлагается широкий спектр программ, направленных на развитие профессиональных и личных навыков. В программах обучения активно используются современные технологии, включая виртуальные симуляции и онлайн-курсы, что позволяет сотрудникам учиться в удобное для них время и в их собственном темпе. Сбербанк так-

же активно внедряет программы развития лидерства и командного взаимодействия, что способствует развитию корпоративной культуры и повышению эффективности командной работы.

В российском корпоративном обучении традиционно уделяется значительное внимание обучению руководителей и развитию у них лидерских качеств. Это связано с исторически сложившейся вертикальной структурой управления, где эффективность и успех компании во многом зависят от компетентности руководства. Все эти аспекты формируют подход к корпоративному обучению в России, основанному на традициях и современных тенденциях, адаптированных к местным условиям.

В компании «Газпромнефть» реализуются программы обучения, охватывающие не только технические аспекты, но и навыки управления, стратегическое мышление и развитие лидерских качеств. Здесь активно используется индивидуальный подход к обучению, создаются специализированные программы для разных категорий сотрудников — от молодых специалистов до руководителей высшего звена.

В «Росатоме» обучение и развитие персонала рассматриваются как стратегический приоритет. Компания создала собственную систему подготовки кадров, включающую программы для различных категорий сотрудников. Особый акцент ставится на передачу неявных знаний, таких как корпоративные ценности, навыки управления и инновационное мышление. В «Росатоме» активно развиваются программы международного обучения и обмена опытом, что позволяет изучать лучшие мировые практики и адаптировать их к российским реалиям.

Небольшие российские компании также демонстрируют успешные практики в области корпоративного обучения. Например, сеть кофеен «Даблби» уделяет большое внимание обучению своих сотрудников, которое включает технические навыки работы с клиентами, развитие универсальных знаний и умений. Развитие корпоративной культуры основано на приверженности своему делу, наставничестве, работе в команде.

В российской IT-компании «Битрикс24» действует вполне эффективная программа корпоративного обучения, которая включает онлайн-курсы, тренинги по развитию профессиональных и управленческих навыков, работу с новичками с применением наиболее передовых цифровых методов обучения.

«Белая Дача» — компания, специализирующаяся на производстве и переработке овощей и салатов, — разработала программу обучения для сотрудников всех уровней; поддерживает инициативы сотрудников по самообучению и профессиональному развитию, предоставляя доступ к образовательным ресурсам и тренингам.

Основные выводы

1. Корпоративное обучение играет решающую роль в обеспечении устойчивости организации в деловой среде, где доминирующее значение приобретают неявные знания. Для долгосрочного успеха компании в динамичной и конкурентной среде необходимо не только обучать персонал навыкам, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей в полном соответствии с принятыми стандартами качества и производительности, но и развивать мировоззрение и кругозор персонала, компетенции, которые понадобятся через определенное время в изменившихся условиях.
2. Развитие неявных знаний персонала необходимо для формирования организационной среды, основанной на взаимном доверии, уважении и понимании между сотрудниками. Умелое использование неявных знаний служит отправным пунктом для партнерских отношений, инноваций и предприимчивости, именно поэтому компании уделяют большое внимание формированию соответствующей корпоративной культуры.
3. Обучение и развитие персонала является неотъемлемой частью управления персоналом и стратегического управления организацией. При этом обучение связано с совершенствованием знаний и навыков, кото-

рые необходимы персоналу в краткосрочной перспективе, а развитие — в долгосрочной, поэтому в нем больший фокус направлен на изменение сознания и отношения к чему-либо (например, формирование правильного отношения к клиентам, компании и членам своего коллектива, желания долгий период своей жизни посвятить выбранной профессии). От эффективности этого элемента управления во многом зависит не только успешность достижения организационных целей и привлекательность организации как работодателя на дефицитном рынке труда, но и будущее России.

4. Корпоративное обучение должно носить системный характер и быть непрерывным. Эффективность корпоративного обучения зависит от степени его гибкости в выборе методов и способов обучения в зависимости от целей и особенностей целевой аудитории обучающихся.
5. Применение современных и разнообразных методов и инструментов обучения персонала для развития жестких и мягких компетенций всех категорий персонала способствует развитию потенциала организации и является фактором конкурентоспособности.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие причины определяют важность обучения и развития персонала как функции менеджмента?
2. В чем заключается отличие развития от обучения персонала?
3. Из каких этапов состоит процесс обучения персонала?
4. В чем сущность мультимодального обучения?
5. Какие примеры российских компаний, активно внедряющих прогрессивные методы обучения и развития, вы знаете?
6. Почему необходимо постоянно обучать сотрудников?
7. Какие методы своего развития вы использовали в течение последних трех лет?

Глава 14

Лидерство

- 14.1. Лидерство в системе управления*
- 14.2. Формальное и неформальное лидерство*
- 14.3. Менеджмент и лидерство*
- 14.4. Функции лидерства*
- 14.5. Требования к компетенциям лидера*
- 14.6. Стили лидерства*

14.1. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

На протяжении последних десятилетий большинство проектов, инициированных в различных организациях по всему миру, терпят фиаско. Основная причина, как правило, кроется в дефиците лидерства. Проект — это всегда уникальная деятельность, требующая выхода за рамки банального выполнения должностных обязанностей и управления подчиненными. Проект требует от руководителя и его группы выхода из зоны комфорта для совершения ряда усилий и действий, не предусмотренных регламентом. Достижение целей проекта возможно в том случае, когда не только проектная группа, но и ее окружение проявляет заинтересованность в успехе и деятельно способствуют этому, не дожидаясь оклика или приказа со стороны вышестоящего руководства. Для этого жизненно необходимо, чтобы кто-то объединил людей целью проекта, связал достижение этой цели с интересами каждого так или иначе вовлеченного в него сотрудника в организации и за ее пределами, помог им согласовать ежедневные задачи с задачами проектной работы, расставить и выдержать приоритеты, а также воодушевить на результат и вдохновить на преодоление преград. Когда проект запускается, а такого человека нет или он сходит с дистанции до завершения проекта, задуманное, как правило, разрушается. Формально все сделано неплохо — есть

план, бюджет, люди, какие-то действия, отчеты о проделанной работе, но нет ожидаемого результата, потому что каждый в отдельности и все вместе не оторвались от рутины, не помогли друг другу, не проявили персональную ответственность за дело. Люди не делали то, что надо, потому что не обязаны были это делать и не испытывали особого желания.

Для успешного достижения целей в условиях неопределенности, вызванной внешними обстоятельствами или ограниченностью собственного опыта («мы такого еще не делали вообще...» или таким способом, в таком составе), необходимо, чтобы эта цель объединила людей, от деятельности которых зависит успех, увлекла и возвысила над повседневностью. Но объединить правильных людей значимой целью может только лидер, сам вдохновленный ею.

Лидерство — это процесс влияния на людей, направленный на достижение общих целей. Лидерство предполагает способность вести за собой, вдохновлять, направлять и поддерживать команду, а также создавать условия для эффективного достижения поставленных задач. Лидер воодушевляет и мотивирует людей, используя различные методы, такие как постановка амбициозных задач, формирование общности видения, поддержка в трудных ситуациях и признание достижений.

Лидер часто выступает как визионер, который видит будущее организации или команды и направляет усилия на его достижение. Это включает в себя формирование стратегии, определение целей и путей их достижения. Эффективное лидерство требует развитых навыков общения. Лидер должен уметь четко и ясно донести свои идеи, выслушать мнение команды и обеспечить обратную связь. Лидер понимает потребности и чувства своих последователей, оказывает им поддержку в трудные моменты и создает атмосферу доверия, эмпатия помогает ему выстроить конструктивные и доверительные отношения в команде.

Лидерство связано с ответственностью за действия и решения, соблюдением этических норм. Лидер должен быть примером для подражания и действовать в интересах своей команды и организации.

ОБРАЗЕЦ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА — ГЕНИАЛЬНЫЙ СОВЕТСКИЙ ФИЗИК-ТЕОРЕТИК И НОБЕЛЕВСКИЙ ЛАУРЕАТ Лев Ландау. Ему удалось сформировать мощную когорту последователей и учеников, что позволило основать научную школу мирового уровня. При этом у Л. Ландау было целостное и детальное видение своей научной школы теоретической физики, которое последовательно было реализовано начиная со старшеклассников и студентов первых курсов.

Л. Ландау, работая над «Курсом теоретической физики», постоянно дорабатывал его в соответствии с прогрессом научного знания. Помимо глубоких теоретических знаний великий физик ценил в учениках то, чем обладал сам, — интуицию и чувство юмора. Его лекции проходили в нетрадиционном для того времени интерактивном режиме, он задавал студентам вопросы, относящиеся не столько к физике, сколько к культуре, и порицал тех, кто в этом демонстрировал невежество. Система подготовки в школе Ландау обеспечивала учеников универсальным инструментом для решения любой теоретической задачи физики. Школа Ландау, созданная в СССР, — уникальное явление в мировой науке. В ряде развитых стран «Курс теоретической физики» Ландау — Лифшица называют Библией для физиков

Лидерство и управление часто взаимосвязаны, но имеют разные акценты. Управление больше связано с администрированием, планированием, контролем и организацией ресурсов для достижения поставленных задач. Лидерство фокусируется на вдохновении, мотивации и ведении команды к успеху зачастую в условиях неопределенности и изменений.

Таким образом, лидерство — это искусство и наука движения вперед, построенного на доверии, понимании и способности к принятию решений, направленных на достижение общих целей.

Формирование лидерства, как правило, происходит по одному из двух сценариев (рис. 14.1).

Лидерство может возникнуть по инициативе руководителя, у которого есть видение и цели, достижение которых требует подключения других людей и создание у них подходящего отношения к происходящему. В этом случае лидер объ-

единяет вокруг себя и своей цели последователей, мотивирует их на совместную деятельность и поддержание соответствующих отношений. Положительный результат совместной деятельности от лидерства в этом случае зависит от того, насколько лидеру удалось привлечь последователей, компетентных в выполнении поставленных перед ними задач, и сохранить лидерство на срок, необходимый для успеха в достижении поставленных целей. Проблемы возникают, если лидер делает ставку на верных ему людей, а не профессионалов или если он не может удержать правильных людей на всем пути к цели, поэтому часть последователей разочаровываются, устают и прекращают работу. Тогда отношения лидерства разрушаются до достижения цели, ради которой они формировались.

Другой сценарий формирования лидерства исходит из наличия общности людей, которые морально-психологически и организационно готовы к определенным переменам, ожидают, когда некие обстоятельства выполнят роль спускового крючка для того, чтобы все приступили к деятельности по реализации этих ожиданий. Этим спусковым крючком выступа-

У ЛИДЕРА ЕСТЬ ДВЕ ВАЖНЫЕ ЧЕРТЫ: ВО-ПЕРВЫХ, ОН САМ КУДА-ТО ИДЕТ, ВО-ВТОРЫХ, ОН МОЖЕТ ПОВЕСТИ ЗА СОБОЙ ЛЮДЕЙ.

*М. РОБЕСПЬЕР,
ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ ВЕЛИКОЙ
ФРАНЦУЗСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ*



Рис. 14.1. Сценарии формирования лидерства

Если вы не побуждаете людей напрягаться на работе, в конце концов она им приестся и они уйдут.

Р. Бойяцис

ет человек как проводник общего интереса и формулирует его в виде общей цели, становясь лидером, имеющим власть и влияние. Окружение при этом испытывает чувство удовлетворения, поскольку осознает реальную возможность осуществить желаемые изменения и проявляет готовность к сотрудничеству по предложенной лидером программе действий. В этой программе каждому отводится своя роль, и все благодаря отношениям лидерства получают возможность удовлетворить интерес, который скорее всего был бы не реализован без этих отношений.

В рамках данного сценария проблемы могут возникнуть в том случае, если достижение цели требует вовлечения более широкого круга сотрудников, а лидер предпочитает бункерное лидерство, то есть не выходящее за пределы своей первоначальной общности (департамент, команда топов, например).

Несмотря на то что отношения лидерства могут связывать неограниченное количество людей, в их основе всегда обнаруживаются сигналы, которые лидер посылает каждому из своих вероятных последователей персонально и которые интерпретируются ими как благоприятная возможность лично для себя удовлетворить определенные нужды. Именно поэтому отношения лидерства всегда характеризуются стойкими эмоциональными переживаниями, в большинстве случаев положительными. В связи с этим опытные лидеры могут распознавать нужды своих вероятных последователей и оппонентов и осуществлять на них воздействие, апеллируя к их эмоциям и ценностям.

В зависимости от внешних обстоятельств и степени стабильности отношений между лидером и последователями лидерство может выражаться в определенной форме:

- *ситуационной*—возникающей как реакция на ситуацию, которая требует от человека выполнить функции лидера для разрешения определенной проблемы, после чего характер отношений меняется на исходный;

- *постоянной* — между людьми на длительный период устанавливается определенный характер отношений с закреплением ролей лидера и последователя независимо от изменяющихся внешних обстоятельств.

В целом отношения лидерства характеризуются добровольностью, взаимными дополнением, доверием и пониманием, влиянием при доминанте лидера, зависимостью и ответственностью, наличием определенной дистанции между лидером и последователями.

В разные исторические эпохи и в разных странах роль лидера и управленца понималась по-разному. Это связано с тем, что стиль руководства всегда был тесно связан с культурными традициями и ценностями общества. Успех любой организации во многом зависит от того, насколько ее руководитель осознает и учитывает культурный контекст, в котором она работает.

Культурная парадигма — это совокупность ценностей, норм и ожиданий, которые формируют поведение и мировоззрение людей в обществе. Когда руководитель понимает эту парадигму, он может создавать цели и принципы управления, которые будут соответствовать ожиданиям сотрудников, клиентов и общества в целом. Например:

- 1) в странах с коллективистской культурой (например, Японии) успешные руководители акцентируют внимание на командной работе и поддержке сотрудников;
- 2) в странах с индивидуалистической культурой (например, США) лидерство чаще основывается на личной инициативе, достижении амбициозных целей и индивидуальной ответственности.

Если цели и принципы организации не соответствуют интересам общества или противоречат культурным традициям, это приводит к проблемам. Например:

- 1) сотрудники могут испытывать отсутствие мотивации, если чувствуют, что их работа не согласуется с их ценностями;
- 2) клиенты могут отвергнуть продукт или услугу, если они противоречат общепринятым нормам;

- 3) общество в целом может воспринимать деятельность компании как угрожающую или ненужную.

В таких случаях организацию часто ждет провал. Это может проявляться в низких финансовых показателях, высокой текучести кадров или даже в полной утрате доверия со стороны общественности.

Напротив, организации, которые учитывают и поддерживают культурные основы общества, обычно добиваются успеха. Вот почему:

- 4) сотрудники более вовлечены в работу, если чувствуют, что организация разделяет их ценности;
- 5) клиенты чаще доверяют таким компаниям и остаются лояльными;
- 6) общественность поддерживает такие организации, особенно если они участвуют в решении значимых социальных проблем.

Примером могут служить компании, которые активно участвуют в экологических проектах или поддерживают местные сообщества. Они не только достигают своих бизнес-целей, но и укрепляют свою репутацию.

Таким образом, культурный контекст играет ключевую роль в управлении. Руководители, которые понимают и учитывают культурные ценности общества, могут построить успешные и устойчивые организации. Они не просто выполняют свои задачи, но и становятся важной частью общества, способствуя его развитию и процветанию.

Русская модель менеджмента всегда основывалась на таких ключевых ценностях, как порядочность, открытость и готовность помогать людям. Эти принципы не только сохранились на протяжении всей истории, но и в настоящее время остаются важными ориентирами в управленческой практике.

В последние десятилетия социальная ответственность бизнеса и менеджмента снова становится одним из важнейших направлений деятельности организаций. Это включает поддержку общественно значимых инициатив, участие в благотворительных проектах и развитие корпоративных программ, направленных на улучшение качества жизни сотрудников и общества в целом.

Эти современные практики глубоко укоренены в богатых традициях русских предпринимателей-меценатов. Такие выдающиеся личности, как Савва Морозов, Павел Третьяков и Савва Мамонтов, не только внесли значительный вклад в развитие российской экономики, но и оставили неизгладимый след в культуре и социальной жизни страны. Их деятельность служит ярким примером того, как бизнес может сочетать экономическую эффективность с меценатством и социальной благотворительностью.

Морозов был известен своей поддержкой театра и искусства, Мамонтов — развитием национальной культуры через содействие талантливым художникам и писателям, а Третьяков создал одну из крупнейших коллекций русского искусства, которая стала основой для Третьяковской галереи. Эти примеры демонстрируют, что социальная ответственность — это не просто модное веяние, а органичная часть русской деловой культуры, уходящая корнями в ее исторические основы.

Сегодня традиции меценатства и благотворительности продолжают находить свое отражение в деятельности крупнейших российских компаний. Например:

1. Сбербанк активно поддерживает программы экологической ответственности, финансирует образовательные проекты и проводит благотворительные мероприятия, направленные на помощь малообеспеченным семьям.

2. «Яндекс» реализует программы по поддержке детей с ограниченными возможностями, развивает образовательные платформы и проводит благотворительные акции, направленные на цифровизацию сельских школ.

3. ГК «Норникель» вкладывает средства в развитие местных сообществ в регионах своего присутствия, поддерживает культурные инициативы и проекты, связанные с сохранением окружающей среды.

4. РЖД участвует в благоустройстве инфраструктуры, поддерживает ветеранов и реализует программы по улучшению транспортной доступности для маломобильных групп населения.

5. «Газпром» финансирует крупные спортивные и культурные проекты, включая строительство стадионов, поддержку

художественных выставок и сохранение культурного наследия.

Эти компании демонстрируют, что социальная ответственность — это не просто часть их стратегии, а один из основных принципов их деятельности. Современный русский менеджмент стремится гармонично сочетать интересы бизнеса, общества и государства, создавая устойчивую модель развития, ориентированную на долгосрочные результаты.

14.2. ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

В зависимости от статуса лидера лидерство может иметь формальный или неформальный характер. Неформальное лидерство отличается неофициальностью, оно предназначено для управления межличностными отношениями в той или иной социальной общности. Неформальным лидером, как правило, становится тот, кто нравится, имеет авторитет, умеет влиять на окружающих, имеет определенные амбиции. Этот вид лидерства во многом произведен от сложившейся ситуации и настроений членов общности (семьи, круга друзей, трудового коллектива и т. д.). В свою очередь, настроение и готовность к совместной деятельности часто зависят от личностно-деловых качеств неформального лидера. Неформальный лидер свободен в выборе единомышленников для своего ближнего круга и психологической изоляции негодных членов своей социальной общности.

Формальное лидерство (управленческое лидерство) осуществляется руководителем, имеющим легитимные полномочия в соответствии со своей должностью и местом в организационной иерархии. При этом формальный лидер обладает над членами своего трудового коллектива властью, основанной на традиционных или личностных источниках. Под традиционными источниками легитимности лидера понимаются действующие социально-культурные нормы, стереотипы восприятия, общие ожидания, на которые опирается претендент на роль лидера. Личностные источники лидерского влияния связаны с определенными чертами лидера, например с его харизмой.

БИЗНЕС-СРЕДА СЕГОДНЯ НАХОДИТСЯ В ЛОВУШКЕ ПРИНЦИПА ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, КОТОРЫЙ ПЕРСОНИФИЦИРУЕТ ВСЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС. ЗАЧАСТУЮ НА ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА ВОЗЛАГАЮТСЯ СРАЗУ ВСЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ — ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, МОТИВАЦИЯ, ЛИДЕРСТВО, ДИСЦИПЛИНА, КОММУНИКАЦИИ, ПОСТРОЕНИЕ КОМАНДЫ И МНОГОЕ ДРУГОЕ. И ВСЕ ЭТО ОН ДОЛЖЕН ВЫПОЛНЯТЬ НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ, ТО ЕСТЬ БЫТЬ МЕНЕДЖЕРОМ, ЛИДЕРОМ, ЦАРЕМ, СУЛТАНОМ — НАЗЫВАЙТЕ, КАК ХОТИТЕ. Но позвольте, где же найти такое идеальное сочетание? Забудьте, его не существует в природе! Именно поэтому я называю такого теоретического человека «менеджером из учебника», потому что он или она реален только в книгах. В действительности такого менеджера не существует. И более того — не может существовать, потому что все эти роли не могут соединиться в одном человеке. Многие люди представляют себе лидерство как конкретное указание: «Делайте это, делайте то!» Настоящее лидерство — это не человек, указывающий пальцем, а взаимодополняющая команда людей. Такая команда подобна руке, составленной из пальцев различной длины и способностей, а ее лидер — это большой палец. Быть лидером — значит быть большим пальцем: делать так, чтобы разные пальцы работали как одна рука.

Доктор Ицхак Адизес

В рамках формального лидерства руководитель в управлении предпочитает добиваться согласия своего трудового коллектива в отношении поручаемых ему задач, развивает персональную ответственность за общий результат, апеллируя к работникам не как к подчиненным, а как к единомышленникам. Наличие формального лидерства позволяет решать многие задачи, которые в рамках традиционного администрирования решать нельзя. Например, формальный лидер может поручить своему работнику выполнить задачу, не входящую в состав его должностных полномочий, при этом работник с пониманием и ответственностью возьмется за выполнение порученного. Руководитель, не являющийся лидером, может распоряжаться своими подчиненными только в рамках их должностных обязанностей или деградировать до прямой манипуляции и угроз. В любом случае фор-

мальное лидерство имеет преимущества, позволяя более полно раскрывать индивидуальный и командный потенциал людей. Формальное лидерство также создает ряд преимуществ для организации, поскольку позволяет более оперативно реагировать на вызовы.

14.3. МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Понятия «лидерство» и «менеджмент» не являются синонимами, хотя и лидерство, и менеджмент — это формы управления людьми. Один из признанных экспертов в области лидерства переменами Джон Коттер отмечал, что лидерство и менеджмент являются взаимодополняющими элементами современной системы управления. Как у лидерства, так и у менеджмента есть свои четко определенные функции и присущие им виды действий. Современному руководителю жизненно необходимо освоить как менеджмент, так и лидерство.

Функционал менеджмента связан с планированием, организацией, координацией, контролем организационной деятельности. Менеджер начинает любой проект с постановки или уточнения цели, планирования и бюджетирования. Реализацию планов менеджер начинает с формирования структуры, а по ходу выполнения проекта менеджер фокусируется на контроле и решении проблем. При этом менеджер опирается на набор правил, регламентирующих способ принятия решения.

Функционал лидерства связан с объединением людей, формированием из них единомышленников, увлеченностью их определенным делом, воодушевлением и вдохновением на неординарные поступки. Лидерство — это сила, которая создает способность менять мир вокруг себя и делать больше, чем делали раньше. Лидер начинает любой проект с создания желаемого образа будущего и выбора направления развития; он озабочен не структурой, а поиском последователей и союзников. По ходу выполнения проекта лидер сосредоточен на поддержании мотивации и энтузиазма в своих сотрудниках.

Управленческое лидерство в современных организациях осуществляется одновременно на двух уровнях: *межличностном* и *стратегическом*.

Межличностное лидерство устанавливается на уровне взаимодействия лидера и его сотрудников; оно ориентировано на операционные и тактические цели и должно пронизывать всю организацию по вертикали (от команды топ-менеджеров до отделов и бригад) и горизонтали (лидерство кросс-функциональными командами, проектными группами).

Стратегическое лидерство направлено на формирование общности видения долгосрочных целей развития, культивирование организационных ценностей и развитие человеческого капитала организации. Стратегическое лидерство предполагает наличие мощной организационной идеологии, создающей смысл

ЛИДЕР — ЭТО СИЛЬНАЯ ЛИЧНОСТЬ, ИМЕЮЩАЯ ЯСНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ЗА КОТОРЫЕ ОН ГОТОВ СРАЖАТЬСЯ ДО КОНЦА. ЛИДЕРОМ МОЖНО СТАТЬ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА У ЧЕЛОВЕКА ЕСТЬ ХОРОШИЙ УЧИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ПЕРЕДАСТ ЕМУ ЗНАНИЯ, ОКАЖЕТ РЕАЛЬНУЮ ШЕФСКУЮ ПОМОЩЬ.

Дмитрий Рогозин

и поддерживающей мотивацию на достижения в долгосрочной перспективе. В этом случае на цели лидерства работают не только и не столько лидерские компетенции лидера, сколько система управления, основанная на принятой последователями идеологии и общих ценностях.

В условиях современных вызовов российским организациям необходимо активное лидерство на всех уровнях управления, которое способствует сохранению устойчивости организаций в турбулентной среде. Активное лидерство существует в организации не в виде потенциала, а в виде действенного инструмента, применяемого для достижения организационных целей. Командная работа в целом ориентирована на поддержание интереса в успехе у всех сотрудников, оказание им поддержки, управление на основе современных принципов управления, создание условий для успешного внедрения стратегических инициатив.

Менеджеры и предприниматели — это профессионалы и трудолюбивые люди, чья деятельность заслуживает уваже-

ния наравне с другими социальными группами. Более того, их рабочая нагрузка часто превышает ту, с которой сталкиваются представители других профессий. Они живут в режиме 24/7, практически без выходных и праздников, поскольку их работа требует постоянного внимания, гибкости и готовности оперативно принимать решения.

Эти люди не только управляют процессами, но и создают возможности для других. Менеджеры организуют сложные проекты, в которых объединяются усилия множества специалистов. Предприниматели, в свою очередь, своим трудом не только развивают бизнес, но и создают новые рабочие места, способствуя снижению безработицы и улучшению экономического климата.

Ключевым принципом их работы является клиентоцентричность. Это означает, что их основная цель — служение интересам клиентов. Клиенты при этом могут быть представлены в самых разных формах:

1. Индивидуальные клиенты: люди, обращающиеся за товарами или услугами.
2. Корпоративные клиенты: компании и организации, которые зависят от профессионализма и качества предоставляемых услуг.
3. Государственные структуры: менеджеры и предприниматели часто работают над проектами, имеющими общественную и национальную значимость.
4. Общество в целом: их деятельность направлена на удовлетворение потребностей и улучшение качества жизни широкой аудитории.

Работа этих специалистов требует высокого уровня ответственности, а также способности учитывать интересы множества сторон. Они не просто организуют процессы, но и создают среду, в которой люди могут работать, развиваться и достигать своих целей. Менеджеры и предприниматели — это фундамент, на котором строится современная экономика и общество.

14.4. Функции лидерства

Активное лидерство может способствовать повышению конкурентных позиций организаций в рыночной среде и укреплению ее устойчивости в условиях нестабильности за счет мобилизации социального потенциала внутри и за пределами организации, которые не могут быть включены в систему обычного управления. Вместе с тем лидерство является существенным фактором создания в организации благоприятной среды, в которой таланты сотрудников оцениваются, используются, поощряются и развиваются не только в рамках фор-

Руководитель юридической компании LDD Заур Алескеров инициировал работу по объединению своих сотрудников вокруг долгосрочных целей компании, принятия ими ценностей, способствующих командной работе и инновациям. Коллектив его поддержал, так как организационные ценности в целом совпадали с личностными. Это помогло компании сохранить устойчивость в условиях кризиса и стать лидером в своем сегменте рынка



Рис. 14. 2. Функции лидера в организации

мальных процедур, но и неформально, прежде всего личным примером лидеров (рис. 14.2). Благоприятная среда способствует росту производительности труда, повышению их приверженности своей организации и профессии.

Ключевыми функциями лидерства в организации являются следующие:

- проведение организационных изменений с целью адаптации организации к динамичной среде, использования появляющихся возможностей и минимизации рисков;
- формирование прочной поддержки со стороны персонала политике руководства, развитие лояльности и приверженности персонала целям организации;
- становление организационной культуры, основанной на принятых большинством ценностях, которые способствуют долгосрочному успеху организации и благополучию сотрудников;
- эффективное использование разветвленной системы формальной и неформальной коммуникации;
- развитие доверия между руководством и персоналом, укрепление взаимного понимания и сотрудничества между подразделениями;
- организация и поддержка командной работы в трудовых коллективах, прежде всего в мультидисциплинарных командах;
- поддержание инновационного климата, создание условий для раскрытия креативного потенциала сотрудников.

Проявление лидерства и его влияние на организационную деятельность зависят от ряда факторов, таких как жизненный цикл организации, специфика условий организационной деятельности, компетентность руководителей и персонала. В стратегическом управлении лидерство служит инструментом выбора и реализации организационной стратегии. В современных условиях лидерство является неотъемлемой частью управления, его значение возрастает пропорционально усилению неопределенности внешней среды и росту амбиций организации.

14.5. ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ ЛИДЕРА

Лидер — ключевая фигура любой организационной группы. От лидера зависит, какие люди его будут окружать, над какими задачами и с каким успехом они будут работать. Для членов коллектива, на который лидер опирается, важны такие его качества, как сила личности, целеустремленность, компетентность в разных сферах деятельности, профессионализм в предметной области функционирования конкретного трудового коллектива. Окружение лидера реагирует на такие проявления лидерского поведения, как идентификация со своими последователями, мотивация и конкретные действия в отношении общих целей.

Подчиненные лидера достаточно значимы для своего руководителя, поэтому он проявляет заботу о них, содействует удовлетворению их нужд. Лидер не устраняется от своих последователей, активно с ними взаимодействует, заражает личным примером и имеет с ними общую судьбу в случае успеха или неудачи в достижении поставленной цели.

Лидером становятся в двух случаях: либо реализуя соответствующую склонность, либо под давлением обстоятельств. В первом случае человек, как правило, использует любую ситуацию для реализации своих лидерских амбиций. Он не уклоняется от соревнования с другими за право быть лидером, стремится расширить границы своей власти над окружающими. Во втором случае человек берет на себя роль лидера исключительно потому, что других претендентов нет, а группа людей нуждается в консолидации для решения ак-

ОБРАЗЦОМ ЛИДЕРА БЫЛ С. П. КОРОЛЕВ. ОН ОБЛАДАЛ ДАРОМ ОБЪЕДИНЕНИЯ ЛЮДЕЙ ВО ИМЯ ВЫСОКОЙ ЦЕЛИ И СЧИТАЛ, ЧТО ГЛАВНЫМ РЕСУРСОМ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ ЯВЛЯЮТСЯ ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ И БЛАГОПРИЯТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИХ ТРУДА. НЕСМОТРИ НА ЖЕСТКИЙ ГРАФИК РАБОТЫ, ОН НАХОДИЛ ВРЕМЯ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ, ПРИСЛУШИВАЛСЯ К ИХ МНЕНИЮ, ПОМОГАЛ В ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ. С. П. КОРОЛЕВ ВСЕГДА БРАЛ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВСЕ ПРОМАХИ СВОЕГО КОЛЛЕКТИВА И УМЕЛ ПРИЗНАВАТЬ СВОИ ОШИБКИ

туальных задач. Такого типа лидеры при первом удобном случае стремятся передать свои полномочия другому человеку. Еще одна категория людей, предпочитая роль ведомых, ни при каких обстоятельствах не возьмет на себя роль лидера.

Среди лидеров в определенных сферах социальных отношений (политических, духовных, предпринимательских, информационно-коммуникационных, культурно-массовых, общественного мнения и т. д.) особое место отводится организационным лидерам. Далеко не все руководители являются реальными лидерами в своих трудовых коллективах. Некоторые руководители организаций предпочитают опираться исключительно на свои полномочия, использовать методы и инструменты управления, предусмотренные административным положением в организационной структуре. Руководители-лидеры помимо исключительно менеджерских функций выполняют и лидерские. Принятие на себя функций лидера имеет как свои преимущества, так и ограничения (табл. 14.1).

Таблица 14.1. Преимущества и ограничения роли лидера

Преимущества роли лидера	Ограничения
Плотные и глубокие отношения с людьми, наличие дополнительных каналов для влияния	Дополнительные затраты времени и энергии
Возможность задействовать людей, которые не находятся в структурном подчинении и не обязаны выполнять поручения лидера	Моральные обязательства перед своими последователями
Своевременное получение актуальной информации от исполнителей для принятия решений	Необходимость принимать в расчет интересы окружающих, считаться с их мнениями
Синергетический эффект от объединения ресурсов	Вероятность получения негативной обратной связи от последователей
Удовлетворение участников, высокий уровень доверия, понимания и уважения	Значительная уязвимость от людей, которым доверяешь

Исследователи лидерства выделяют наиболее важные личностные черты, присущие лидеру, а именно: интеллектуальные способности, эрудицию и широкий кругозор; высокую энергичность и активную жизненную позицию; способность оказывать убедительное влияние; уверенность в себе; стремление к успеху, коммуникабельность. В современной турбулентной и непредсказуемой среде от лидеров ждут решительности и выносливости, стойкости в случае неудачи, способности делать ставку на заслуживающих доверия людей; быстроты принятия решений, способности генерировать идеи и поддерживать инновации. В процессе управления изменениями лидеру необходима *харизма* — способность внушать иррациональную веру в себя, взывать не столько к разуму, сколько к сердцам других людей.

Американский психолог Д. Гоулман, обосновывая сущность такого феномена, как эмоциональный интеллект, доказал его важность для успеха управления. Эмоциональный интеллект представляет собой комбинацию личностных черт и социальных навыков (табл. 14.2). Значение эмоционального интеллекта в лидерстве возрастает в условиях смены ценностных ориентаций поколений сотрудников, изменений ожиданий от лидерского поведения.

При характеристике лидеров проводится также их градация по степени эффективности. Оценка этого параметра предполагает, кроме личностных достижений, учет национальной специфики, во многом определяющей приоритетные цели лидерства и ожидания в отношении лидеров.

На практике от лидера требуется не столько наличие тех или иных качеств, сколько демонстрация лидерских компетенций — мотивированной способности выполнять лидерскую работу. Требования к этим компетенциям в разных организациях отличаются, как отличаются цели лидерства, способы достижения этих целей и особенности внешней среды. В компании МТС, к примеру, действует модель таких лидерских компетенций, как корпоративность, профессионализм, системность, результативность, ориентация на клиента, а в компании PepsiCo — принятие решений, доверие, мотивация и т. п.

Таблица 14.2. Ключевые элементы эмоционального интеллекта

Показатели	Характеристики интеллекта
Самоосмысление	Осознание смысла своего поведения и его зависимости от эмоций Учет фактора интуиции при принятии решений Объективная оценка своих возможностей Уверенность в своих действиях, обусловленная чувством собственного достоинства
Личный контроль своих действий	Умение контролировать свои эмоции Доверительный характер отношений Умение адаптироваться к изменяющимся ситуациям Концентрированность на активном достижении результата Оптимистический взгляд на ситуацию
Мотивация к достижению	Желание успеха и персональная ответственность за результат Наличие внутренних мотивов к преодолению преград на пути к цели Действия в случае неудачи
Социальная чуткость	Сопереживание людям, искреннее желание учитывать их интересы и помогать Адекватная оценка ситуации взаимодействия, учет действующих правил и неписаных норм Предупредительность в удовлетворении потребностей партнеров по взаимодействию
Социальные навыки	Владение техниками и приемами мотивирующего убеждения Навыки воодушевления и вдохновения людей на поступки Навыки обучения и оказания содействия в развитии других людей Навыки работы в команде Навыки разрешения конфликтных ситуаций и налаживания сотрудничества с окружающими людьми Поддержание и развитие сети социальных контактов

14.6. Стили лидерства

Экономика знаний и непрекращающаяся война за таланты определяют смещение фокуса на человекоцентричность в управлении. Человекоцентричность представляет собой вид отношений в организации, при которых интерес к мнению, позициям и нуждам сотрудников становится инструментом достижения организационных целей. Лидерство

по природе своей ориентировано на человека, поскольку представляет собой добровольное объединение схожих в чем-то людей для достижения общих целей и удовлетворения своих нужд. Тем не менее в зависимости от стилей лидерства, присущих лидерам, их последователи находятся в разной степени комфорта и удовлетворенности.

Стиль лидерства—это типичные модели поведения, которые лидер наиболее часто выбирает, устанавливая отношения и взаимодействуя с сотрудниками. Каждый лидер обладает доминирующими и вспомогательными стилями лидерства. На практике представляет особый интерес два подхода к классификации стилей лидерства: во-первых, на основе соотношения власти лидера и свободы в принятии решений его последователей; во-вторых, на сконцентрированности поведения лидера на выполнении поставленной задачи или выстраивании отношений с последователями.

В зависимости от соотношения власти лидера и свободы последователей выделяют авторитарный и демократический стили лидерства, каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Для *авторитарного стиля лидерства* характерны единоличное принятие решений руководителем, закрытый контроль, ограничения в информировании персонала, слабые обратные связи, низкий уровень доверия. При доминировании в организации авторитарного стиля лидерства выявлен ряд закономерностей: значительный рост враждебности и агрессивности сотрудников; появление так называемых козлов отпущения, которых голословно обвиняют в собственных же ошибках, подвергают всеобщему презрению. Однако авторитарный стиль лидерства достаточно эффективен в стрессовых ситуациях, во взаимодействии с людьми, не желающими брать на себя ответственность в принятии решений.

Демократический стиль лидерства, безусловно, более человекоцентричный, характеризуют следующие особенности: вовлечение сотрудников в процессы разработки и принятия решений, делегирование полномочий и ответственности на уровень исполнителя, широкое информирование персонала, выстроенные обратные связи.

Задача установления конструктивных отношений с окружающими людьми в рамках человекоцентричного подхода побуждает лидеров проявлять гибкость и в различных ситуациях прибегать к различным стилям поведения, но при этом соблюдать неизменное уважение к сотрудникам.

В настоящее время в большинстве классификаций стилей лидерства, разработанных на основе поведенческих ориентаций лидера на выполнение задания или поддержание отношений с последователями, выделяются четыре стиля лидерства (табл. 14.3).

Таблица 14.3. Поведенческие стили лидерства

Ориентация на отношения	Ориентация на выполнение задания	
	низкая	высокая
Высокая	Фокус на ожиданиях и интересах сотрудников	Фокус на обеспечении результативности при одновременной деятельной поддержке сотрудников
Низкая	Передача ответственности за результат сотрудникам, дистанцирование от них	Фокус на выполнении задания, игнорирование интересов и ожиданий сотрудников

Вместе с тем человекоцентричность лидера не означает, что он подстраивается под своих сотрудников в ущерб результативности. Человекоцентричность предполагает поведенческую гибкость лидера и его адаптивность к ситуации при обязательном учете интересов окружающих людей. Адаптивность лидера означает его способность оценивать как свои возможности, так и сотрудников при выборе наиболее эффективного способа решения задач, а гибкость — умение применять множество тактик и инструментов воодушевляющего характера для достижения общего успеха.

Российское предпринимательство всегда отличалось уникальным и харизматичным стилем лидерства, присущим его лучшим представителям. Эффективные руководители компаний и организаций не только добивались значительных успехов, но и привлекали внимание своими необычными подходами к управлению и развитию бизнеса. Современный бизнес не является исключением. В России множество руководителей

организаций находят нетривиальные подходы к управлению, способны рисковать и внедрять инновации. Их стиль лидерства не только приносит успех собственным компаниям, но и влияет на развитие российской бизнес-среды в целом.

Михаил Кучмент, сооснователь и совладелец сети магазинов мебели и экосистемы для дома Hoff, применяет нетрадиционные подходы в ритейле. По его инициативе внедрена концепция «жизни на месте», стимулирующая покупки и способствующая улучшению клиентского опыта.

Андрей Кривенко, основатель и генеральный директор «ВкусВилл», проявляет свое лидерство в приверженности принципам честности и открытости, прозрачности ценообразования и активном вовлечении клиентов в создание ассортимента. Отказ от традиционной рекламы в пользу отзывов клиентов помогло создать лояльную базу потребителей.

Тигран Буннатян, создатель сети чайных и кофейных бутиков «Кантата», демонстрирует уникальный подход к ведению бизнеса, фокусируясь на эмоциональной составляющей взаимодействия с клиентами и сотрудниками. Это стало основой создания лояльной клиентской базы и успешного развития бренда.

Марк Розин, управляющий партнер компании «ЭКОПСИ», специализирующейся на консалтинге в области управления персоналом, проявил себя как лидер, ориентированный на инновации и постоянное развитие. Его профессиональные подходы помогают организациям эффективно управлять кадрами и развивать человеческий капитал, делая сотрудников активными участниками трансформации бизнеса, носителями инноваций и изменений в компаниях-клиентах.

Долгосрочный успех лидерства зависит от системных действий лидера, направленных на развитие своих единомышленников и потенциальных последователей, формирование общих представлений о долгосрочных и краткосрочных целях, преодоление преград на пути к этим целям, оказание помощи и поддержки сотрудникам в различных профессиональных и житейских ситуациях. При этом лидер приобретает гарантированную ресурсную базу, на которую можно опираться в ходе проведения организационных изменений.

Основные выводы

1. Лидерство—это социальный феномен, который при правильной организации приносит много пользы в организационной деятельности и способствует устойчивости в турбулентной среде. Лидерство характеризуется добровольностью отношений между лидером и его последователями. Для достижения успеха лидер должен быть способен выполнять совокупность ролей и удовлетворять ожиданиям своих последователей, для чего ему необходимо постоянно совершенствовать свои лидерские компетенции.
2. Существуют принципиальные отличия между менеджментом и лидерством. От современных руководителей ждут эффективного выполнения как менеджерских функций, так и лидерских. Дефицит лидерства в организации имеет последствия в виде неспособности организации успешно проводить организационные изменения для своевременной адаптации к внешней среде и слабой корпоративной культуре.
3. Все, чем россияне по праву гордятся в своей истории, является результатом лидерства, основанного яркими и талантливыми личностями, которые оказались способными сплотить вокруг себя талантливых людей и направить их энергию в нужное русло. Эффективное лидерство в современных условиях невозможно без человекоцентричности и гибкости в выборе наиболее адекватной модели поведения в отношении своих последователей. Каждая успешная организация нуждается в лидерах на всех уровнях управления, объединенных долгосрочными целями организационного развития.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль лидерства в устойчивом развитии организаций в ситуациях неопределенности?
2. Назовите функции, принадлежащие лидеру и лидерству.

Глава 14. Лидерство

3. Каковы последствия дефицита лидерства в организации?
4. В чем состоят отличия между менеджментом и лидерством?
5. Какие стили лидерства более соответствуют человекоцентричному подходу и почему?
6. Какие факторы определяют требования к лидерской компетенции в современных условиях?
7. Каких современных российских лидеров вы знаете?

Глава 15

Коммуникации

- 15.1. Организационные коммуникации, их формы и каналы*
- 15.2. Виды коммуникаций в управлении организацией*
- 15.3. Формальные и неформальные коммуникации*
- 15.4. Направленность внутренних коммуникаций*
- 15.5. Значение эффективных коммуникаций в организации*
- 15.6. Современные средства коммуникаций в управлении организацией*

15.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ, ИХ ФОРМЫ И КАНАЛЫ

Коммуникации— это процесс, посредством которого один человек или группа передает информацию другому человеку или группе.

Организационные коммуникации представляют собой передачу или обмен информацией как внутри самих организаций, так и между организацией и ее внешней средой в процессе регламентных процедур (письменных либо устных) или непосредственного общения, которые обычно занимают большую часть рабочего времени менеджеров.

Коммуникации тесно связаны со структурой и динамикой любой группы. Группы, организации и другие социальные системы создаются и действуют через коммуникации. В свою очередь, организационная структура влияет на коммуникацию сотрудников, ее характер и частоту.

Отлаженная система коммуникаций в организации предполагает создание регулярных потоков информации и механизмов обратной связи. Она играет исключительно важную роль для реализации таких функций управления, как плани-

рование, организация, руководство и контроль, и представляет собой важный элемент системы управления, способствующий повышению эффективности работы организации и ее адаптации к любым изменениям ее внешней и внутренней среды.

Процесс коммуникации — это обмен информацией, который включает систему правил, применяемых всеми его участниками, связанными общими целями и ожиданиями. Схематически процесс коммуникации изображен на рис. 15.1.

Отправитель сообщения — это источник или его создатель. Характеристики отправителя, его статус или позиция в организации могут повлиять на доверие к передаваемой информации, доступ к определенным средствам коммуникации, что в целом определяет результат коммуникации. Отправитель преобразует сообщение в форму, необходимую для отправки получателю через выбранный носитель или канал. Когда используются компьютеры и электронные устройства, трансмиссия, или кодирование, включает в себя трансформацию сообщения в электронные импульсы или язык компьютера. Когда люди передают сообщение при личном контакте, кодирование включает в себя конвертацию идей отправителя в слова или в средства невербальных коммуникаций.

Сообщение — это информация, которая, как надеется отправитель, передаст предполагаемое им значение получателю. Сообщение может быть вербальным (письменные или устные



Рис. 15.1. Модель процесса коммуникации

слова, язык жестов, электронная почта, текстовые сообщения, телефонные звонки) или невербальным (движения тела и жесты, зрительный контакт, одежда, голос, прикосновения).

Получатель— это человек, которому направляется сообщение. Получатель должен декодировать сообщение, то есть интерпретировать его так, как ожидает отправитель, и предоставить обратную связь источнику сообщения.

Обратная связь передает реакцию получателя на сообщение отправителя. В любой точке этого процесса сообщение может быть искажено шумом—вмешательством любого характера в передачу исходного сообщения. Оно может возникнуть во внешнем окружении как получателя, так и отправителя.

Стереотипы получателя, его эмоциональное состояние, его ожидания могут генерировать шум, влияющий на внимание, декодирование или интерпретацию сообщения.

Каналы коммуникаций включают вербальный язык, то есть семантическое содержание (смысл) слов, которые пишутся или произносятся; паравербальный язык, то есть интонации, ударения, ритм языка; невербальные коммуникации—контакт глаз, выражение лица, движения тела, прикосновения и дистанция между людьми; визуальные символы—картинки, диаграммы, графики и т. п.

Коммуникации могут принимать одновременно многообразные *формы*, которые задействуют несколько различных каналов. Они могут быть письменными или устными, лицом к лицу или на дистанции.

Разговор лицом к лицу, например, обладает наибольшей степенью информационной насыщенности. Все коммуникационные каналы потенциально открыты, и обратная связь может быть немедленной.

Телефонные разговоры находятся на втором месте по насыщенности информацией. Невербальные подсказки теряются в разговоре по телефону или мессенджеру, но при этом обмен вербальной и паравербальной информацией, обратная связь могут быть немедленными.

В отличие от форм коммуникации, которые предоставляют немедленную обратную связь, большинство форм пись-

менных коммуникаций, в том числе в электронной почте, могут и не предполагать какую-либо обратную связь или содержат условия и форму ожидаемой обратной связи.

Выбор надежного и эффективного средства коммуникации всегда зависит от цели донесения информации и готовности принимающей стороны воспринимать и реагировать на информацию.

Коммуникации, богатые информацией, вследствие комбинации различных каналов могут быть более двусмысленными, чем простые одноканальные сообщения. Это происходит потому, что информация из разных каналов может быть конфликтующей по содержанию и/или противоречивой.

Технические аспекты коммуникаций включают такие составляющие, как физическое окружение, которое может облегчить или препятствовать коммуникациям; социальное взаимодействие; неформальные коммуникации, сопровождающиеся дружескими отношениями; организационная иерархия; дизайн офисных помещений. Многие компании целенаправленно создают условия для укрепления неформальных коммуникаций. Они организуют места вне рабочей зоны офисов, где сотрудники могут общаться в минуты отдыха, или располагают мебель в офисах таким образом, чтобы облегчить межличностное общение сотрудников организации.

Информационная перегрузка у сотрудников возникает в результате слишком большого количества коммуникаций, превышающего возможности их субъектов. Оптимальный уровень межличностных коммуникаций существует для каждой организации.

Информационная перегрузка ведет к потере или искажению информации. Обычно люди отвечают на информационную перегрузку одним из следующих способов: входящие сообщения игнорируются; ошибки во входящих сообщениях пропускаются или исправляются; входящие сообщения обрабатываются не полностью; входящие сообщения неправильно делегируются подчиненным.

Почти все из этих реакций на перегрузку имеют негативные последствия для коммуникаций и выполнения долж-

ностных обязанностей. Информация может быть потеряна, процент ошибок увеличивается, возникают задержки в достижении запланированных результатов. При создании системы коммуникаций в организации необходимо учитывать возможность информационной перегрузки сотрудников и разрабатывать информационные системы и коммуникационные сети таким образом, чтобы минимизировать информационную перегрузку, а не полагаться на то, что сотрудники самостоятельно справятся с ней.

Существуют рекомендации, позволяющие избежать проблем с информационной перегрузкой, искажением и упущениями.

Проблема перегрузки решается при помощи следующих мер:

- использования «вратарей» — людей, ответственных за контроль над потоком информации;
- принятия фильтрующих решений, то есть отбора информации для дальнейшей передачи;
- использования очередности — расстановки приоритетов для входящей информации.

Решение проблем искажения и упущения:

- делать резервные сообщения, то есть передавать информацию в другой форме или через другой канал;
- проверять сообщения и их точность;
- избегать посредников — передавать сообщение точно адресату.

15.2. ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Коммуникационная система организации может быть представлена в виде двух крупных блоков: подсистемы внешних коммуникаций и подсистемы внутренних коммуникаций.

Внешние коммуникации — осуществляются организацией (ее представителями) с субъектами внешней среды. Участниками процесса внешних коммуникаций могут быть инвесторы, финансовые институты, государственные органы управ-

ления, партнеры, акционеры, поставщики, существующие и потенциальные клиенты, а также институциональные субъекты, такие как общественные организации, учреждения культуры и образования, СМИ и т. д.

Должным образом отлаженные внешние коммуникации способствуют созданию благоприятного корпоративного имиджа, укреплению репутации организации и повышению общей эффективности деятельности организации благодаря достижению ею своих целей и удовлетворенности клиентов.

Внутренние коммуникации — это процесс доведения информации в организации до отдельных сотрудников, групп сотрудников, подразделений на разных уровнях управления.

Внутренние вертикальные коммуникации в организации осуществляются между различными уровнями управленческой иерархии, а между подразделениями, группами сотрудников и отдельными сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне, действуют *внутренние горизонтальные коммуникации*.

Эффективная система внутренних коммуникаций способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников своей работой, повышению производительности их труда и эффективности работы организации в целом.

15.3. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Как внешние, так и внутренние коммуникации можно подразделить на формальные и неформальные.

Формальные коммуникации — это официальные сообщения, распоряжения, формы отчетности, которые закреплены в системе коммуникаций компании и являются в основном односторонними. Эти сообщения могут быть письменными или устными, содержать в себе требования к обязательному исполнению заключенных в них предписаний, носить рекомендательный характер, предоставлять разнообразную информацию о деятельности организации и ее месте во внешней среде, подведенных итогах деятельности компании или пояснительную информацию. Формальные требования могут

быть изложены в приказах, инструкциях (в том числе должностных инструкциях), спускающихся в основном сверху вниз по уровням управления. Сообщения, содержащие пояснительную информацию, могут передаваться как сверху вниз, так и снизу вверх, а также горизонтально между подразделениями одного уровня управления.

Основой *неформальных коммуникаций* является социальное взаимодействие сотрудников организации, а также сотрудников и лиц вне организации, характер которого обусловлен особенностями организационной культуры, включая ее традиции, обычаи и условности.

Неформальные коммуникации следуют образцам общения, основанного на личных связях сотрудников организации, их близости или дружбе.

Крупные компании создают сегодня в своем внутреннем поле интернета (интранете) специальные страницы, на которых их сотрудники могут общаться между собой как по производственным, так и по личным вопросам. Часто на таких страницах образуются клубы по интересам, участниками которых могут стать представители всех географически удаленных друг от друга подразделений организации, а также ее иерархических уровней. Предоставление сотрудникам такой возможности общения признано действенным инструментом создания горизонтальных связей в организации и, что особенно важно, укрепления здорового морального духа, необходимого для формирования сильной корпоративной культуры.

Наличие в неформальном общении производственной тематики объясняется тем, что сотрудники считают собственное положение и карьерные перспективы зависимыми от общего состояния дел в организации. В определенных случаях озабоченность работников ненадлежащим, с их точки зрения управлением или принятыми решениями, находит выражение в форме слухов о негативных процессах, происходящих в организации, и о возможных неблагоприятных последствиях в будущем. Внутренние коммуникации в виде слухов носят крайне деструктивный характер в организации, даже если они возникают из лучших побуждений или несут в целом по-

зитивную информацию. Наличие слухов — явный признак недостаточной информированности работников о состоянии дел в организации, как и признак недостаточного внимания руководства организации к своевременному и достаточному информированию сотрудников.

15.4. НАПРАВЛЕННОСТЬ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

Внутренние коммуникации в организации могут осуществляться как по вертикали (нисходящие и восходящие коммуникации), так и по горизонтали.

Нисходящие коммуникации представляют собой движение информации, которая предоставляется руководителями различных уровней управления своим подчиненным, другими словами, от верхнего уровня управления к нижнему. Основное требование к нисходящей информации — ее ясность и недвусмысленность. Целью передачи нисходящих сообщений является информирование подчиненных о текущих задачах организации, планах на предстоящий период, ожидаемых результатах, решениях, принимаемых на вышестоящих уровнях организации, а также передача приказов и инструкций по выполнению рабочих заданий. Нисходящие коммуникации осуществляются как в устной, так и в письменной форме. Устная форма нисходящего общения предполагает проведение собраний, совещаний, личных бесед, встреч, телефонное общение, общение в электронном виде и т. д. В письменном виде сотрудникам передаются инструкции, приказы, уведомления, сообщения о новостях компании и проч.

Существует пять общих типов информации, которая спускается сверху вниз:

- информация о том, как выполнять работу;
- информация о целесообразности выполнения работ;
- информация о политиках и практиках организации;
- информация о работе сотрудника;
- информация для понимания миссии организации.

Нисходящие коммуникации могут осуществляться в форме циркуляров, распоряжений, приказов, писем, записок, объявлений и т. д.

Типичным примером нисходящих коммуникаций являются ежедневные или иные регулярные совещания руководителей подразделений у руководства предприятия или учреждения. К нисходящим коммуникациям относятся и приказы по предприятию, срочные распоряжения по ходу текущих дел, имеющие конкретный адресный характер.

Характеристики нисходящих внутренних коммуникаций:

- поступление информации сверху вниз, то есть от вышестоящих сотрудников к нижестоящим;
- директивность информации;
- основной целью передачи информации сверху вниз является донесение до подчиненных необходимой для их успешной работы информации.

По мере того как информация спускается вниз, она часто искажается. Искажение информации — это потеря или добавление информации при передаче сообщения. Поскольку информация движется через границы в формальных системах, например, от менеджеров подразделений к менеджерам по производству, к бригадирам и далее, вероятно, что она будет искажена.

Информация теряется, добавляется или преувеличивается в результате различных причин. Каждый человек, который передает информацию, сжимает ее путем ее сведения к итогам своего понимания, выпуская определенные слова и детали. Люди также склонны заполнять недостающие детали и снижать двусмысленность сообщения, что часто приводит к искажению передаваемой информации.

Восходящие коммуникации означают передачу информации в письменной или устной форме непосредственным руководителям или любому человеку, находящемуся на более высоком иерархическом уровне управления как по требованию, так и в установленном порядке.

Большая часть восходящих коммуникаций — это различные докладные записки, отчеты, письменные документы, предложения, запросы и т. д.

Основные типы информации при восходящих коммуникациях:

- отчеты подчиненных — их работа, достижения, прогресс и планы на будущее;
- описание нерешенных рабочих проблем подчиненных, нуждающихся в помощи;
- предложения и идеи сотрудников по улучшению деятельности подразделения или организации в целом;
- сообщения об общей атмосфере в коллективе, работе своей и коллег, о будущем организации.

Использование системы восходящих коммуникаций в организации дает возможность менеджерам обмениваться информацией с подчиненными, получать от них сведения о ходе выполнения работ и их результатов, удовлетворенности работой, принимать к рассмотрению рационализаторские предложения.

Общая характеристика восходящих внутренних коммуникаций:

- движение информации снизу вверх, то есть от подчиненных к руководству;
- участие сотрудников организации в улучшении ее деятельности;
- организация обратной связи сотрудников с руководством по вопросам состояния дел, достигнутых результатов, имеющихся проблем.

При восходящих коммуникациях возможно искажение информации, однако в отличие от нисходящих коммуникаций это происходит по причине упущения частей сообщения в силу следующих факторов: закрытости сотрудников из-за недоверия к руководству; сомнений в том, что их мнение интересует начальство; нежелания сообщать плохие новости; неуверенность в этичности таких действий.

Горизонтальные коммуникации служат основой для сотрудничества работников различных подразделений организации, координации их деятельности, обмена опытом и решения общих проблем, оказания взаимопомощи. Горизонтальные информационные связи создаются между сотрудниками,

находящимися на одном уровне организационной иерархии, но в разных функциональных или территориально разделенных подразделениях.

Функции горизонтальных коммуникаций:

- координация рабочих назначений;
- информирование о планах и действиях;
- решение текущих рабочих проблем;
- достижение взаимопонимания;
- примирение, обсуждение и арбитражное разрешение различий;
- развитие межличностной поддержки.

Налаживание и поддержка горизонтальных коммуникаций в организациях, особенно характеризующихся региональной распределенностью бизнеса или операций, играют значимую роль в построении эффективно функционирующего предприятия. Накопленный опыт настройки и отработки бизнес-процессов, процедурные и организационные решения требуют активного распространения по всем подразделениям аналогичного профиля действующего предприятия через систему постоянно действующих обменов в виде горизонтальных коммуникаций соответствующих служб.

Общая характеристика горизонтальных внутренних коммуникаций:

- движение информации по горизонтали, то есть между сотрудниками одного иерархического уровня организации;
- участие сотрудников в координации деятельности подразделений организации и решении межфункциональных вопросов;
- координация действий различных подразделений организации.

Горизонтальные коммуникации часто затрудняются, если не налажены формальные горизонтальные каналы для связи различных людей, единиц или подразделений на том же организационном уровне. В таких случаях координация между подразделениями должна зависеть от людей более высокого руководящего уровня, которые получают и передают инфор-

мацию нижестоящим сотрудникам, координирующим свои действия друг с другом.

Препятствуют горизонтальным коммуникациям также конкуренция за ресурсы и отсутствие доверия между подразделениями. Эффективные горизонтальные коммуникации особенно необходимы высокоспециализированным взаимозависимым подразделениям, нуждающимся в общей информации — конструкторским бюро, отделам по исследованию рынка и т. д.

15.5. ЗНАЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Многих целей организации, связанных с ее устойчивым ростом, невозможно достичь без создания отлаженной системы *внешних коммуникаций*. В число таких целей относятся следующие.

Создание благоприятного имиджа организации. Успех любой организации зависит не только от масштаба ее деятельности, но и от того, как ее воспринимают клиенты, поставщики и другие заинтересованные стороны. Организация может создать благоприятный имидж, используя самые разные средства коммуникации: информационные бюллетени, пресс-релизы, журналы и брошюры и проч. Материалы, используемые в этих средствах коммуникации, нацелены на формирование образа благонадежной и успешной компании.

Продвижение бренда, товаров и услуг. Расширение клиентской базы. Эффективные внешние коммуникации являются важнейшей составной частью системы удержания существующих и привлечения новых клиентов. Рационально разработанная маркетинговая стратегия и проведение кампаний по связям с общественностью вызывают интерес клиентов к ее товарам и услугам, повышают ее конкурентоспособность и помогают создать благоприятный имидж организации во внешней среде.

Укрепление деловых связей. Внешние коммуникации играют важную роль в общении с деловыми партнерами организации. Регулярный обмен информацией с партнерами — клю-

чевыми поставщиками позволяет своевременно реагировать на изменение вкусов и предпочтений потребителей продукции и услуг, прогнозировать изменение спроса. Сведения, предоставляемые поставщиками организации, служат базой для совершенствования технологических процессов или разработки новых технологий изготовления продукции.

Устранение противоречий между заинтересованными сторонами и уменьшение вероятности конфликтов. Средства внешних коммуникаций являются неотъемлемой частью обмена информацией между сторонами, участвующими в переговорах или сделке. Эффективные коммуникации снижают риск появления конфликтных ситуаций, споров и разногласий.

Эффективная система внутренних коммуникаций способствует достижению конкретных целей:

1. *Осознанию ценности вклада каждого сотрудника в преуспевание компании и повышение ее конкурентоспособности.* Сотрудники, имеющие четкое представление об ожидаемых результатах их работы, требованиях руководства к выполнению рабочих задач и важности их труда для успешной деятельности организации, способны внести большой вклад в достижение целей организации.

2. *Подготовке реалистичных планов и программ.* Для планирования деятельности организации на всех уровнях управления необходима адекватная и актуальная информация. Благодаря эффективному деловому общению менеджеры и сотрудники организации могут разрабатывать реалистичные планы своих действий.

3. *Успешной реализации планов и проектов.* Эффективные коммуникации всех заинтересованных сторон, задействованных в реализации планов и проектов, способствуют своевременной корректировке хода выполнения, а также повышению мотивации сотрудников к выполнению их задач.

4. *Повышению производительности труда.* С помощью эффективной системы коммуникаций сотрудникам доносится информация о целях организации, ее стратегии и тактики, тем самым усиливаются их заинтересованность и вовлеченность в общее дело. Существенное значение имеет и то, что отлаженная система коммуникаций способствует созданию

атмосферы доверия между работодателями и работниками. Эффективное общение сотрудников между собой и менеджерами также способно минимизировать возможность совершения ошибок во время работы.

5. *Эффективной командной работе.* Регулярное и открытое общение сотрудников повышает их моральный дух и способствует созданию в организации сплоченной и эффективно действующей команды, возникновению у работников чувства единства и приверженности целям и ценностям коллектива, укреплению уверенности в своем будущем, потребности в соблюдении этических норм и правил поведения. Все перечисленное является неотъемлемыми частями корпоративной культуры высокого уровня.

6. *Достижению рабочих целей.* В любой организации сотрудники должны быть знакомы со своими рабочими целями, а также стратегией их достижения или действиями, которые для этого необходимо предпринять. Внутренние коммуникации помогают усиливать мотивацию сотрудников к эффективному решению рабочих задач и достижению целей всей компании.

7. *Повышению удовлетворенности клиентов.* Широко распространяя информацию о требованиях клиентов, руководители организации способствуют выполнению своих обещаний в соответствии с их ожиданиями. Это приводит к повышению удовлетворенности клиентов и, таким образом, увеличивает лояльность клиентов к организации.

8. *Решению внутриорганизационных проблем.* Для принятия своевременных организационных решений необходима постоянно обновляемая информация. Благодаря эффективному общению и обратной связи с подчиненными менеджеры могут собирать информацию из разных подразделений. По различным каналам связи они могут быть проинформированы о текущих проблемах и, соответственно, предпринимать необходимые действия для решения этих проблем, а также проводить улучшения и изменения в разнообразных сферах трудовой деятельности.

9. *Улучшению трудовых отношений.* Конструктивные и позитивные отношения в производстве всегда желательны для

успеха в бизнесе. Эффективные внутренние коммуникации играют жизненно важную роль в создании и поддержании хороших производственных отношений.

10. *Повышению уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников.* Открытое и честное общение сотрудников и руководителей улучшает их взаимопонимание. Предоставление информации сотрудникам и обеспечение обратной связи помогает повысить уровень удовлетворенности сотрудников и способствует приложению ими максимум усилий для достижения своих рабочих и общеорганизационных целей, а также усиливает чувство приверженности к организации.

11. *Повышению вовлеченности сотрудников.* Регулярная обратная связь между сотрудниками и руководством создает здоровую рабочую среду, что способствует большей вовлеченности сотрудников в решении вопросов, связанных с улучшением не только их рабочих мест, но и с изменением работы своего подразделения и других частей организации. Вовлеченность сотрудников в решение разнообразных проблем в конечном счете снижает текучесть кадров, количество жалоб.

12. *Созданию социальных связей между сотрудниками.* Организационные коммуникации играют решающую роль в построении круга общения сотрудников. Когда работники имеют частое общение со своими коллегами, руководителями, клиентами, когда в их среде общения возникает командный дух, повышается эффективность работы в целом.

13. *Развитию инновационных процессов.* Открытая, бесперебойно функционирующая система внутренних коммуникаций приводит к возникновению чувства комфорта у сотрудников, стремлению использовать свой творческий потенциал в максимальной степени, генерировать инновационные идеи, передавать свои предложения по улучшению производственных процессов на более высокие уровни управления.

Коммуникационные навыки становятся в последнее время предметом обучения персонала. Успех любой организации (от ловли рыбы до хоккейной команды), где есть координация, зависит от правильной коммуникации.

В современном мире коммуникационные навыки играют ключевую роль в успешном функционировании организаций

любого уровня — от небольших коллективов до крупных корпораций. Сегодня способность сотрудников ясно и эффективно взаимодействовать друг с другом становится одним из важнейших факторов, влияющих на производительность и достижение целей. Именно поэтому развитие коммуникационных компетенций все чаще включается в программы обучения персонала.

Коммуникация лежит в основе всех процессов, требующих координации и совместного выполнения задач. В любой сфере деятельности, где требуется взаимодействие между людьми, успех напрямую зависит от качества общения. Будь то ловля рыбы, где согласованные действия членов команды важны для эффективного результата, или профессиональная хоккейная команда, где игроки должны быстро и точно обмениваться информацией для достижения победы, правильная коммуникация определяет общий успех.

Основные функции коммуникации в организации:

1. Координация действий. Четкая и своевременная передача информации позволяет команде работать слаженно. Например, в производственных процессах или проектной работе сотрудники должны понимать свои задачи, сроки и приоритеты.

2. Понимание целей и ожиданий. Правильная коммуникация помогает донести до каждого сотрудника миссию компании, конкретные цели и ожидаемые результаты работы. Без этого возникает хаос, недопонимание и снижение эффективности.

3. Решение конфликтов. Умение конструктивно общаться позволяет эффективно решать разногласия.

Таким образом, внутренние коммуникации служат связующим звеном между всеми подразделениями и функциями организации.

15.6. СОВРЕМЕННЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Основная цель *внешних коммуникаций* — донести до представителей внешней среды информацию о деятельности орга-

низации и качестве ее продуктов или услуг. Для информирования всех заинтересованных сторон организации используют разнообразные средства связи, такие как рекламные объявления в газетах, на радиоканалах, по телевидению, в интернете и проч. Электронная почта и телефонная связь также используется для информирования клиентов о скидках, бесплатных образцах и т. д. Получила широкое распространение практика передачи таких рекламных предложений, как начисление баллов за покупки, выдача купонов, проведение распродаж.

Общераспространенными средствами *внешних коммуникаций* являются следующие.

Формальные сообщения—официальные письма, отчеты, презентации.

Веб-сайты. Разработка контента веб-сайта, поисковой оптимизации, проведение контент-маркетинга являются важными составляющими рекламных стратегий многих организаций. Аудитории предоставляются сведения о деятельности организации, ее бренде и продукции. В свою очередь, организации могут получить важную для них информацию о восприятии клиентами ее продукции и услуг, предлагая оставить свои комментарии.

Конференции и публичные выступления. Участие представителей организации в международных, общероссийских и региональных форумах, конференциях, семинарах и других мероприятиях является общепризнанным средством развития внешних деловых связей организации.

Электронная почта. Это широко распространенное средство делового общения используется как для переписки партнеров по бизнесу, так и для передачи коммерческих предложений потенциальным партнерам и клиентам.

Социальные сети. Являются эффективным средством внешних коммуникаций организации. Различные платформы социальных сетей очень полезны для взаимодействия с заинтересованными в деятельности организации представителями внешней среды.

Пресс-релизы. Играют жизненно важную роль в распространении информации об организации во внешней среде,

помогают получать упоминания в СМИ о бренде организации, повысить его узнаваемость и улучшить репутацию организации.

Средства *внутренних коммуникаций* получили широкое распространение.

Личное общение. Наиболее предпочтительным и распространенным средством внутренних коммуникаций считается личное общение. Оно происходит в формате общения лицом к лицу на встречах, собраниях или конференциях. Важное значение при этом имеет не только вербальное, но и невербальное общение — жесты, выражение лица, демонстрирующие отношение говорящего к информации или к другим людям.

Письменное общение. Деловое общение в письменной форме в основном является формальным, и средства письменной коммуникации включают в себя объявления, инструкции, официальные письма и проч.

Общение по электронной почте. Благодаря тому что электронная почта способна отправлять и получать письма моментально, делать массовые рассылки, она стала наиболее широко используемой системой связи во всех организациях и одним из наиболее предпочтительных методов делового общения.

Веб-конференции. В случае географической удаленности участников деловых совещаний наиболее эффективным средством коммуникации является проведение веб-конференций, которые могут быть осуществлены с использованием как телефонной связи (телеконференции), так и видеоборудования (видеоконференции). При этом участники веб-конференции имеют возможность общаться в реальном времени, переписываться в чатах, обмениваться файлами и экраном, делать запись встречи.

Основные выводы

1. Коммуникации представляют собой передачу информации между отдельными людьми или их группами. Организационные коммуникации — это передача или

обмен информацией как внутри организации, так с внешними субъектами.

2. Каналы коммуникаций включают вербальный язык, паравербальный язык, невербальные коммуникации и визуальные символы. Коммуникации могут проявляться во многих форматах с задействованием различных каналов.
3. В коммуникационной системе организации можно выделить две крупные подсистемы, а именно подсистему внешних коммуникаций и подсистему внутренних коммуникаций. Как внешние, так и внутренние коммуникации можно классифицировать на формальные и неформальные.
4. Внутренние коммуникации в организации могут осуществляться по вертикали (нисходящие и восходящие коммуникации) и по горизонтали.
5. Эффективная система внешних коммуникаций способствует созданию благоприятного имиджа организации, укреплению ее деловых связей и снижению риска возникновения конфликтов, продвижению товаров и услуг на рынке. Создание эффективной системы внутренних коммуникаций является одним из важнейших условий бесперебойного функционирования организации и успешного достижения ею как тактических, так и стратегических целей.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определение понятия организационных коммуникаций. Какова роль коммуникаций в управлении организацией?
2. Что представляют собой внешние организационные коммуникации? Кто является участниками внешних коммуникаций?
3. Что представляют собой внутренние коммуникации в организации и как они классифицируются по своей направленности?
4. Приведите примеры форм представления информации при использовании формальных коммуникаций.

5. Что является основой возникновения неформальных коммуникаций в организации? Дайте определение понятия «слухи».
6. Каковы основные характеристики нисходящих коммуникаций? В каких формах осуществляются нисходящие организационные коммуникации?
7. Каковы характеристики восходящих организационных коммуникаций? Приведите примеры форм предоставления информации при ее движении снизу вверх.
8. Каковы характеристики горизонтальных организационных коммуникаций? Каковы цели горизонтальных коммуникаций в организации?
9. Каким образом создание и функционирование системы внешних коммуникаций влияют на повышение конкурентоспособности организации?
10. Какие элементы системы внутренних коммуникаций способствуют формированию корпоративной культуры высокого уровня?
11. Какие средства используют современные организации для создания системы внешних коммуникаций?
12. Каковы современные средства внутренних организационных коммуникаций?

Глава 16

Корпоративная культура

16.1. Что такое корпоративная культура?

16.2. Управление по инструкциям, целям, ценностям, смыслом

16.3. Миссия и цели компании

16.4. Архетип организации и его роль в создании корпоративных ценностей

16.1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Современное экономическое развитие характеризуется значительными изменениями в факторах, определяющих конкурентоспособность. В прошлом основными факторами, обеспечивающими успех компании на рынке, были новые продукты и технологии. В современном мире эти факторы утрачивают свою значимость из-за быстрого распространения информации и технологий. Новые продукты и технологии легко копируются конкурентами, что приводит к уменьшению периода их уникальности и конкурентного преимущества.

Сегодня на первый план выходят другие, более устойчивые факторы и неявные знания, среди которых ключевую роль играет корпоративная культура. Корпоративная культура — это набор ценностей и убеждений, норм и традиций, которые объединяют сотрудников и влияют на их поведение. Корпоративная культура создает уникальную атмосферу в компании, которая мотивирует людей, помогает наладить взаимодействие и повышает общую эффективность. Составляющие корпоративной культуры сложно передать или скопировать, что делает их уникальным ресурсом компании.

Развитие любой страны неразрывно связано с ее культурой, которая в контексте менеджмента представляет собой совокупность ценностных установок и стереотипов. Эти установки глубоко укоренены в обществе и на подсознательном уровне усвоены личностью. Люди не рождаются с готовым набором ценностей — они формируются под влиянием национальной культуры, проходя три ключевых этапа: семья, образование и работа. Единые ценностные корни, объединенные общим языком общения, формируют фундамент отечественной деловой среды, которая оказывает решающее влияние на корпоративную культуру организаций и их управленческие подходы.

Менеджмент, бизнес и предпринимательство в России опираются на ключевые ценности: социальную ответственность, готовность служить обществу и государству, а также уважение к историческим и национальным традициям. Эти элементы гармонично вплетаются в русскую модель управления, создавая ее неповторимый характер.

Современная наука управления сформировала следующие выводы:

1. Развитие управляющей и управляемой системы является условием выживания. Умение ставить цели становится базовым навыком, определяющим эффективность управленческой деятельности.
2. Управление как искусство влияния. Это не просто организация процессов, а создание правил и алгоритмов, упрощающих взаимодействие между людьми. Управление операциями — это лишь инструмент, поддерживающий согласованность действий.
3. Культура как основа успеха. Эффективность управленческой модели во многом зависит от уникальной комбинации ресурсов, на которой она основана, будь то семья, организация или государство. Найти баланс между этими ресурсами — ключ к достижению высокой производительности.
4. Контекст и адаптация. Управленческая модель будет успешной только тогда, когда она учитывает культур-

ные ценности и соответствует условиям внешней среды: ожиданиям контрагентов, корпоративным традициям и государственной политике.

5. Человеческий фактор. Люди в организациях остаются носителями культурных стереотипов, которые невозможно полностью изменить. Поэтому успешный управленец должен понимать возможности и ограничения своих сотрудников, а сложность задач должна соответствовать уровню используемых управленческих технологий.

В современном мире с его возрастающей сложностью и динамикой требуются управленцы, способные внедрять продвинутое управленческие подходы и совершенствовать свои навыки. Именно это позволяет адаптироваться к новым вызовам и эффективно отвечать на них.

Бизнес основан не только на финансовых показателях, но в первую очередь на людях, которые создают эти показатели. Успех компании зависит от ее способности привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, понимать и удовлетворять потребности клиентов, строить прочные отношения с партнерами и поставщиками, а также вести бизнес этично и социально ответственно. Поэтому позитивная корпоративная культура не только способствует финансовому успеху, но и создает устойчивую и гармоничную бизнес-среду.

Сотрудники компании являются основным двигателем ее успеха. Их навыки, знания, творческий подход и мотивация определяют качество продукции и услуг, инновации и конкурентоспособность на рынке. В России *Сбербанк* является примером компании, которая активно инвестирует в своих сотрудников, создавая условия для их профессионального роста и личностного развития.

Сбербанк активно инвестирует в развитие своих сотрудников через различные программы и инициативы.

Корпоративный университет Сбербанка: предлагает разнообразные образовательные программы, включая курсы по лидерству, управлению, технологиям и инновациям.

Программы повышения квалификации: Сбербанк регулярно проводит тренинги и семинары для повышения профессиональных навыков сотрудников.

Стимулирование инноваций: создание внутренних акселераторов и хакатонов для сотрудников с целью разработки и внедрения ими собственных инновационных проектов.

Здоровье и благополучие: программы медицинского страхования, возможность пользоваться спортзалами и другими досуговыми мероприятиями.

Эти инвестиции помогают Сбербанку оставаться конкурентоспособным и инновационным лидером на рынке.

Соблюдение заявленных корпоративных ценностей руководством важны для создания рабочей атмосферы в компании, повышению уровня доверия внутри и за ее пределами. Например, в компании «ВкусВилл» такой подход помогает не только удерживать лояльность клиентов и сотрудников, но и сохранять социальную ответственность и устойчивость компании.

Создание эффективной корпоративной культуры и атмосферы, где сотрудники чувствуют себя частью команды, способствует повышению их лояльности и продуктивности. *Банк «Точка»* известен своей культурой холакратии (система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по самоорганизующимся командам), что напрямую влияет на эффективность работы сотрудников, удовлетворенность клиентов и показатели бизнеса. Благодаря четкому смысловому содержанию компания в своей деятельности ориентируется на нравственный смысл, что позволяет менять свои тактику и стратегию, сохраняя при этом общие тенденции развития.

Регулярное взаимодействие с клиентами и получение обратной связи помогает компаниям адаптироваться к изменениям на рынке и улучшать свои продукты и услуги. Так, *«Яндекс. Такси»* успешно интегрирует регулярное взаимодействие с клиентами и получение обратной связи в свою стратегию, что позволяет оперативно реагировать на потребности пользователей, улучшать качество услуг и сохранять высокую конкурентоспособность на рынке.

Бизнес не может существовать изолированно, он всегда взаимодействует с различными партнерами и поставщиками. Построение прочных и взаимовыгодных отношений способствует устойчивому развитию компании. Компания «*Magnit*» строит свой бизнес на долгосрочных партнерских отношениях и совместной работе с поставщиками. Этот подход помогает компании обеспечивать стабильные поставки, поддерживать высокие стандарты качества, развивать устойчивые отношения с партнерами, что в результате способствует успешному развитию бизнеса.

Компании, которые осознают свою социальную ответственность и вносят вклад в развитие общества, часто получают дополнительную поддержку от потребителей и общества в целом. Компания «*Северсталь*», осознавая свою социальную ответственность, активно включается в процесс развития общества. Через свои образовательные, экологические и социальные инициативы компания способствует устойчивому развитию и улучшению качества жизни в регионах своего присутствия.

Бизнес, который стремится к устойчивому развитию и минимизации негативного влияния на окружающую среду, получает преимущества в виде лояльности клиентов и позитивного общественного имиджа. Компания «*Норильский никель*» в стремлении к устойчивому развитию и минимизации негативного влияния на окружающую среду активно занимается разработкой экологических проектов и программ по снижению выбросов и улучшению экологической ситуации в регионах своего присутствия.

Внимание к корпоративной культуре и социальная ответственность предпринимательских структур являются основой для долгосрочного успеха и устойчивого развития бизнеса. Однако человеческий капитал не существует в вакууме. Окружающая среда — ключевой фактор формирования личности и ее культурного кода. Контекст определяет контент. Это означает, что негласные правила и традиции оказывают большее воздействие на принятие решений, чем любые формальные требования, а национальная культура и традиции имеют большее значение, чем любые должностные инструк-

ции и политика компании. Следовательно, при работе с людьми необходимо использовать инструменты, позволяющие создавать незримую информационную среду, которая является ориентиром при принятии решений, питательной средой для ума и интеллекта, объединяющей субъектов трудового коллектива в единую команду. Такие цели не достигаются административными и принуждающими методами. Важно представлять реальное отношение сотрудников к организации и ее продукции, а управленцу, чтобы стать лидером, следует овладеть инструментами создания смыслов деятельности.

Настоящий харизматический лидер, являясь органической частью команды, исполняет роль смотрящего вперед, нередко как собственник бизнеса он полностью посвящает свою жизнь делу, общим интересам всей компании.

Высокотехнологичные структуры, как правило, ассоциируются со сферой информационных технологий (ИТ) из-за значительного влияния цифровизации на современный бизнес. Однако настоящий прогресс не ограничивается технологиями, он заключается в том, как люди объединяются в организации и взаимодействуют друг с другом. Новейшие инновации в ИТ могут существенно улучшить эффективность работы, но истинная ценность и прогресс достигаются через синергию между технологиями и человеческими отношениями.

16.2. УПРАВЛЕНИЕ ПО ИНСТРУКЦИЯМ, ЦЕЛЯМ, ЦЕННОСТЯМ, СМЫСЛАМ

Прогресс означает создание необходимой благоприятной среды для сотрудничества, обмена идей и инноваций, развития командной работы и повышения производительности. В итоге, хотя технологии могут быть важным инструментом, именно сотрудничество и взаимодействие людей определяют успех и продвижение вперед. Рассмотрим управленческие подходы, применяемые в современном бизнесе, по степени нарастания сложности, при этом каждый последующий подход по законам эволюционного развития включает эффективные стратегии предыдущего.

Управление по инструкциям — подход, при котором сотрудники работают строго по заранее определенным и задокументированным инструкциям и процедурам. Этот метод сконцентрирован на точности выполнения задач и минимизации ошибок.

Основные характеристики управления по инструкциям:

- задачи, описанные в инструкциях, обеспечивают единый подход к их выполнению;
- следование инструкциям помогает снизить вероятность ошибок и улучшить качество работы;
- четкие инструкции упрощают процесс обучения и адаптации новых сотрудников;
- инструкции облегчают контроль за выполнением задач и позволяют быстро выявлять отклонения;
- документированные процедуры помогают сохранять и передавать знания внутри компании.

Преимущества управления по инструкциям:

- единый подход к выполнению задач обеспечивает высокое качество продукции и услуг;
- четкие инструкции повышают производительность труда и сокращают время на выполнение задач;
- стандартизация процессов помогает уменьшить операционные риски.

Недостатки управления по инструкциям:

- жесткое следование инструкциям может ограничивать творческое мышление и способность к инновациям;
- сотрудники чувствуют себя менее мотивированными, если у них нет возможности вносить свои предложения;
- быстро изменяющаяся среда может требовать большей гибкости, чем позволяет управление по инструкциям.

Управление по инструкциям обычно применяется в производственных компаниях, сетевых организациях, точках фастфуда, банках.

Управление по инструкциям является эффективным средством для стандартизации процессов и повышения уровня

качества. Множество компаний в настоящее время успешно применяют данную методику, осознавая ее важность для обеспечения стабильности и надежности в бизнесе. Однако чрезмерное использование жестких инструкций и процедур может приводить к ущемлению творческого потенциала сотрудников и затруднять адаптацию к новым требованиям и вызовам, возникающим на рынке. В результате балансирование между стандартизацией и гибкостью остается важным аспектом стратегического управления, направленного на долгосрочное развитие компании и ее конкурентоспособность.

Управление по целям (Management by Objectives, МВО) — это метод менеджмента, при котором цели компании согласуются с целями сотрудников на всех уровнях и выполнение задач происходит через их достижение. Технология управления по целям (МВО) была разработана в 1950-х годах американским теоретиком менеджмента П. Друкером. Идея МВО заключается в том, чтобы сфокусировать усилия компании на достижении определенных целей, которые явно формулируются и согласуются как с руководством, так и с подчиненными. В процессе МВО руководители устанавливают четкие и измеримые цели для каждого подразделения или сотрудника, определяют ожидаемые результаты и временные рамки, в пределах которых цели должны быть достигнуты.

Основные характеристики управления по целям:

- определяются конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные во времени цели (SMART); устанавливаются ясные и конкретные ожидания от сотрудников;
- цели компании и личные цели сотрудников согласовываются, чтобы работа шла в одном направлении. За счет этого увеличивается вовлеченность сотрудников и их понимание вклада в общий успех компании;
- осуществляется регулярный контроль за прогрессом и оценка достижений, что позволяет своевременно корректировать действия и поддерживать внимание на важных задачах;

- устанавливается постоянная обратная связь между руководством и сотрудниками, что улучшает коммуникацию и помогает решать проблемы на ранних стадиях;
- мотивация сотрудников осуществляется на основе вознаграждения за достижение целей.

Преимущества управления по целям:

- сотрудники, понимая, что от них ожидается, работают над достижением конкретных результатов;
- совместное установление целей увеличивает заинтересованность сотрудников в работе;
- сфокусированность на достижении целей повышает эффективность работы;
- регулярная обратная связь способствует лучшему взаимодействию между уровнями управления.

Недостатки управления по целям:

- формальная установка целей без реального учета ситуации снижает эффективность метода;
- жесткое следование целям ограничивает способность реакции на изменения.

«Газпром нефть» использует методику МВО для определения и оценки ключевых целей и показателей производительности на различных уровнях управления — от верхнего руководства до операционных подразделений. В организациях, работающих над конкретными проектами, МВО помогает четко определять задачи и сроки.

Управление по целям позволяет компаниям фокусироваться на результатах и согласовывать цели на всех уровнях организации. Этот подход увеличивает вовлеченность сотрудников, повышает их продуктивность и улучшает коммуникацию. Однако успешное применение метода требует тщательной постановки целей, регулярного мониторинга и гибкости для адаптации к изменениям.

Управление по ценностям (Management by Values) — подход к менеджменту, при котором деятельность компании и ее сотрудников ориентирована на определенные ключевые ценности и принципы. Эти ценности формируют культуру

организации и влияют на принятие решений, стратегию и поведение сотрудников. Управление по ценностям возникло в конце XX века в ответ на необходимость учитывать не только финансовые результаты, но и ценности организации при принятии управленческих решений. Как правило, компании, которые придерживаются определенных ценностей и принципов в своей деятельности, часто достигают более стабильных и долгосрочных результатов.

Основные характеристики управления по ценностям:

- компания формулирует набор ценностей, которые считаются основополагающими для ее деятельности (порядочность, ответственность, экспертность, проактивность и т. п.);
- ценности интегрируются во все аспекты деятельности компании — от стратегических решений до повседневных операций. Создается единое понимание ценностей компании у всех сотрудников;
- лидеры компании демонстрируют приверженность ценностям через свои действия и решения;
- постоянная коммуникация сквозь призму ценностей и их значение осуществляется для всех сотрудников через тренинги, семинары и корпоративные мероприятия;
- важные решения компании принимаются с учетом ее ценностей, что способствует их соблюдению и укреплению.

Преимущества управления по ценностям:

- четко определенные и разделяемые ценности создают сильную корпоративную культуру;
- сотрудники, которым ценности компании близки и понятны, более мотивированы и лояльны;
- ценности помогают координировать действия сотрудников и подразделений, направляя их усилия на достижение общих целей;
- компании с ясными и позитивными ценностями часто привлекают клиентов и партнеров, которые разделяют эти ценности.

Недостатки управления по ценностям:

- декларирование ценностей, но несоблюдение их в жизни приводит к цинизму и недоверию среди сотрудников;
- разная интерпретация ценностей может приводить к конфликтам в организации.

Компании «Газпром», «Яндекс» успешно интегрируют ценности в свою стратегию и практику управления, что помогает не только укреплять свой бренд и улучшать взаимоотношения с заинтересованными сторонами, но и обеспечивать устойчивое и эффективное развитие в долгосрочной перспективе. Компании развивают культуру инноваций, сотрудничества и открытости — ключевые факторы их успеха и конкурентоспособности.

Управление по смыслам — это подход к менеджменту, при котором деятельность компании и ее сотрудников ориентирована на создание и поддержание глубокого смысла в работе сотрудников, что весьма актуально в процессе изменяющейся роли организаций в обществе и увеличивающегося внимания к вопросам смысла и ценностей в рабочей среде.

Основой для развития управления по смыслам послужили исследования в области психологии, социологии и менеджмента, в которых установлено, что связь между смыслом работы и удовлетворенностью, мотивацией и результативностью сотрудников является критически важной для успеха организации. Понятие смысла в рабочей деятельности включает в себя понимание значимости и целей работы, осознание своего вклада в деятельность организации, а также соответствие ценностям и убеждениям сотрудников.

Основная идея управления по смыслам заключается в том, чтобы создать рабочую среду, в которой сотрудники видят содержательность и ценность своей работы, чувствуют себя вовлеченными и мотивированными, что, в свою очередь, способствует повышению их производительности и удовлетворенности.

Основные характеристики управления по смыслам:

- компания определяет, какой смысл она придает своей деятельности и формулирует ясную миссию;
- миссия и ценности интегрируются во все аспекты деятельности компании — от стратегических решений до повседневных операций;
- повышается осмысленность работы и мотивации сотрудников;
- лидеры компании демонстрируют приверженность миссии и ценностям через свои действия и решения, вдохновляя сотрудников, что повышает доверие и лояльность сотрудников;
- осуществляется постоянная коммуникация сквозь призму миссии и ценностей в своей деятельности со всеми сотрудниками через тренинги, семинары и корпоративные мероприятия;
- важные решения компании принимаются с учетом ее миссии и ценностей, что способствует их соблюдению и укреплению. Обеспечивается последовательность и предсказуемость действий компании.

Преимущества управления по смыслам:

- расширение горизонта планирования: смыслы могут быть драйверами и путеводными звездами на протяжении десятилетий;
- повышается мотивация и удовлетворенность сотрудников, их продуктивность и инициативность. Осмысленная работа помогает сотрудникам чувствовать свою значимость и вносить вклад в общее дело;
- высокий уровень удовлетворенности способствует снижению текучести кадров;
- общий смысл и цель объединяют сотрудников и способствуют созданию сильной корпоративной культуры.

Недостатки управления по смыслам:

- декларирование осмысленности, но игнорирование ее на практике приводит к цинизму и недоверию среди сотрудников;

- разная интерпретация смысла работы может привести к недопониманию в коллективе.

Особое внимание к формированию корпоративной культуры, основанной на инновациях, клиентоориентированности и предпринимательском духе, уделяется в Т-Банке. Здесь стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник понимал свою роль в достижении общих целей компании и ощущал свою значимость в ее успехе.

Компания «Газпром-нефть» активно использует элементы управления по смыслам в своих программах корпоративного развития и управления персоналом. Компания стремится к тому, чтобы сотрудники разделяли ценности устойчивого развития, инноваций и социальной ответственности. Большое внимание уделяется обучению и развитию лидеров, которые могут передавать эти смыслы дальше по всей организации. Работа ведется над тем, чтобы сотрудники, выполняя свои обязанности, осознавали важность и значение своей работы, понимали, как их усилия связаны с миссией и целями компании. Это способствует повышению мотивации, удовлетворенности трудом и эффективности работы.

Развитие управления по смыслам меняет целеполагание предприятий и, соответственно, их управляющих-менеджеров с прибыли на клиентоцентричность, то есть открытость, помощь людям.

В динамично меняющемся мире привычные методы и технологии могут снижать свою эффективность. К примеру, при применении технологии управления по инструкциям или целям может выясниться, что инструкции и краткосрочные цели необходимо менять несколько раз в год, поэтому многие организации стремятся к управлению по смыслам. Организации, основанные на ценностях и смыслах, могут быть более гибкими и адаптивными к новым вызовам и возможностям, что позволяет им эффективнее реагировать на изменения в окружающей среде. В условиях современного мира старые методы и технологии теряют свою эффективность, а управление по смыслам становится все более привлекательным для организаций, стремящихся к развитию в новой реальности.

Ученые в сфере менеджмента провели анализ предприятий, так называемых крытых чемпионов. Это средние предприятия, демонстрирующие взрывной рост и бурное развитие вследствие того, что они нашли собственную уникальную бизнес-модель и применяют прогрессивные методы и подходы менеджмента. Оказалось, что в большинстве этих предприятий явно присутствуют многие элементы управления по смыслам.

Управление по смыслам представляет собой целостную философию, основанную на принципах, ценностях и смыслах. Этот подход уже давно используется в различных контекстах и организациях — от древних обществ до современных корпораций. Примерами такого управления могут служить общества древних цивилизаций, таких как ацтеки, древний Египет, использовавшие ценности и верования для организации и управления обществом. Вместе с тем управление по смыслам может иметь отрицательные последствия, особенно если используется манипулирование сознанием и поведением людей, как это бывает в сектах или при авторитарных режимах. Именно поэтому столь важно правильно применять этот подход и учитывать интересы и ценности всех участников организации или общества.

Природа управления по смыслам в визуальной форме представлена в иерархии «пирамиды логических уровней», построенной Р. Дилтсом (рис. 16.1). Данная модель описывает структуру личности человека, а также применима к организациям.

Чтобы описать суть модели, можно рассмотреть весьма наглядный пример — взросление человека. После рождения человек шаг за шагом познает окружающий мир. Сначала он понимает, что имеется некое предметное окружение. Есть вещи и люди вокруг него. Он начинает знакомиться со всем, что отвечает на вопрос: «Кто? Что?» Закладывается основа пирамиды — уровень «Окружение». Затем в процессе развития ребенок понимает, что он может взаимодействовать с окружающим миром — может ходить, брать вещи, общаться с людьми.

Таким образом, у него добавляется еще одна ступень — «Поведение», отвечающая на вопрос: «Что делать?» Позже ребенок постепенно начинает понимать, что у его действий появляется качество. К примеру, он может не просто бегать, а бегать быстрее, чем его друг со двора. Так ребенок знакомится с уровнем «Способности», отвечающим на вопрос: «Как?» Все его действия отныне имеют качественные характеристики, и чем дальше ребенок познает мир, тем ближе он становится к формированию у себя уровня «Ценности», отвечающего на вопрос: «Что мне важно?» «Если мне важно бегать быстрее всех не только во дворе, но и в школе, то я запишусь в секцию бега», — думает наш подопечный. Записавшись в секцию, качественно тренируясь и выиграв первые соревнования, он поймет, что он может стать чемпионом.

И это уровень «Личностное своеобразие», описывающий идентичность, сущность того, кто я. Самый высокий уровень, который затрагивает самую глубинную суть, — уровень «Миссия». В какой-то момент человек может задать себе вопросы: «Зачем я здесь? Почему я это делаю? Ради чего?» Эти вопросы помогают понять свое предназначение и дают силу идти вперед, несмотря на трудности. Верхние логические уровни оказывают более сильное влияние на нижние, чем нижние на верхние.



Рис. 16.1. Пирамида логических уровней Роберта Дилтса

В условиях бизнес-среды очевидно, что в долгосрочном периоде выигрывают компании, которые четко структурированы на высоком уровне логического мышления. Они могут быстро изменять тактику, ставя в приоритет главные цели, и встраиваться в новые условия. В свою очередь, изменения, инициированные топ-менеджментом на уровне бизнес-процессов и организационной структуры, скорее всего не приживутся, поэтому в управлении лучше выстраивать логику изменений от верхнего логического уровня, от миссии, к нижнему уровню — уровню бизнес-процессов.

16.3. Миссия и цели компании

Первым шагом к качественному скачку развития бизнеса является формулирование главной цели компании. Начнем с того, что все существующие бизнес-структуры, включая международные корпорации, в свое время начинали нуля и появились благодаря возникшей потребности у покупателей. И эту идею уловили предприниматели. Таким образом, действующий бизнес — это функция, требуемая для успешной деятельности большей системы, например человеческой цивилизации. Исходя из этого, критерии выживаемости и дальнейшего развития бизнеса напрямую зависят от того, насколько точно компания воспроизводит эту функцию. От того, насколько эффективно они исполняют данную функцию, зависит их выживаемость и развитие.

Миссия компании — краткое изложение ее целей, значимости и ценностей — служит основой для стратегического планирования и направляет всю ее деятельность. Миссия помогает компании привлекать и удерживать лояльных клиентов, которые разделяют ее ценности и убеждения, а также укреплять имидж компании в глазах общественности и повышать ее привлекательность для потенциальных инвесторов.

Миссия создает смыслы для самого собственника. Если цели действительно впечатляют и зажигают, собственник будет активно включен в деятельность компании на дальнем горизонте планирования, что, несомненно, положительно отразится на его удовлетворении от жизни. Жизнь, которая на-

Только наличие цели приносит жизни смысл и удовлетворение. Это способствует не только улучшению здоровья и долголетию, но и дает вам капельку оптимизма в тяжелое время.

Стив Джобс

полнена смыслом, приносит больше удовольствия и радости, чем жизнь без ясных целей и задач. Люди, у которых все закончилось, быстро угасают. Когда бессознательное видит, что вы никуда не стремитесь или идете в противоположную от мечты сторону, оно выключает организм.

Оно не видит смысла в том, что не ведет к личному счастью. И наоборот. Если вы идете своим путем, то сил будет предостаточно и в 100 лет.

Для формулирования главной цели компании прежде всего необходимо определить суть назначения организации либо ее концептуальную идею. Выполнить эту задачу можно несколькими способами.

Иррациональный подход—это предпринимательское чутье, основанное на личности человека, на его глобальном опыте и индивидуальной интерпретации текущей ситуации. Люди, давно работающие в бизнесе, чувствуют рынок, а их идеи и решения, часто неочевидные для окружающих, всегда эффективны.

В основе решений, основанных на *суждении*, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Такой подход применим для оперативного управления, когда мир стабилен, ситуация кардинально не меняется день ото дня. Изменения незначительны, поэтому можно сделать прогноз на будущее исходя из имеющегося опыта.

Рациональный подход выбирается пользователем, потенциальным потребителем, клиентом в процессе поиска более качественного продукта по сравнению с использовавшимся ранее (концепция Jobs To Be Done, сформулированная профессором Гарвардской школы бизнеса К. Кристенсенем).

Качественно сформулированная миссия дает ответы на вопросы, что компания может представить окружающему миру, в чем полезность конкретного бизнеса для более крупной системы. Все крупные международные корпорации четко струк-

турированы на высоких логических уровнях; над каждым бизнесом, как зонтик, всегда есть идея.

16.4. АРХЕТИП ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО РОЛЬ В СОЗДАНИИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

После того как миссия сформулирована, следует обозначить архетип компании, что равносильно выбору аватара в игре. Архетип позволяет понять свои возможности, а также определить набор инструментов, применяемых в работе. Это осознанный выбор роли, который даст возможность с максимальной эффективностью выполнить свою функцию на рынке, а также определит модель взаимодействия с элементами экосистемы: конкуренцией, хищничеством, паразитизмом, комменсализмом или мутуализмом. Это метафорический ответ на вопрос, нужны ли вашему аватару когти, клыки или быстрые ноги.

Отметим, что любой бизнес — это продолжение личности его основателя, отражение его внутренних ценностей и правил, поэтому в качестве инструмента подбора аватара можно использовать, например, теорию архетипов швейцарского психолога и психиатра Карла Густава Юнга. В своих трудах он описывал концепцию архетипов — врожденных, универсальных образов, находящихся в глубине бессознательного. Двенадцать выделенных им архетипов являются основными и универсальными образами, присутствующими в культурах разных народов и времен. Внешние явления, образы, модели поведения включают эти программы в структуры человеческого подсознания, заставляя реагировать и достраивать необходимые элементы, эмоции, смыслы и сюжеты. Для структурирования организации по архетипам важно сначала понять превалирующий в бизнесе архетип собственника.

Практика показывает, что двенадцать архетипов К. Юнга весьма полно описывают различные роли и их характеристики, поэтому для каждой компании найдется свое описание. Однако, если в процессе работы будет найдено иное описание аватара, важно проследить, чтобы оно было максимально полным и гармоничным и интерпретировалось всеми

членами коллектива одинаково. Понимание архетипа организации существенно облегчит все ее последующие шаги в развитии, так как это позволяет лучше понять внутреннюю структуру и найти пути реализации ее потенциала, а также максимально реализовать имеющиеся таланты работников.

Например, если компания имеет архетип «Герой», то это может указывать на желание достичь высоких результатов и сильную конкурентную направленность. В такой компании могут быть сотрудники, готовые на любые жертвы ради достижения успеха, но при этом могут проявляться проблемы с коммуникацией и коллективной работой. Сотрудники компании с архетипом «Мудрец» наверняка обладают высокой степенью интеллекта и аналитических способностей, но при этом могут не иметь четкой целевой направленности и желания достичь конкретных результатов.

Архетип компании способствует более глубокому пониманию ее внутренних процессов и на этом основании формировать необходимую для достижения целей корпоративную культуру. Архетип влияет также на визуальный контент, в том числе на дизайн логотипа компании, лексику и эстетику рекламных сообщений, дресс-код сотрудников.

Стратегия развития компании, обладающей определенным архетипом, всегда уникальна, что позволяет подбирать нужные ресурсы формировать аутентичную команду.

Таким образом, архетип организации — это действенный инструмент управления, который, с одной стороны, формируется на основе простых общепринятых бессознательных паттернов, а с другой — включает глубокие и эффективные механизмы, весьма полезные в управлении.

Корпоративные ценности, или принципы, организации формулируются на основе главной цели (миссии) и архетипа. Это то, чем компания никогда не поступится, действительно важное для нее — система ценностей, которые позволяют объединить разрозненных сотрудников и подразделения в единое целое.

Ценности рекомендуется формировать с ориентацией не только на выбранный архетип, но и на личность основателя. В итоге сформулированные принципы — это полноценный

рабочий инструмент для работы. Это мерило и стандарт при принятии решений, это основы, на которые ориентируется трудовой коллектив. На ценностях (принципах) компании строится корпоративная культура, на основании ценностей подбираются партнеры и сотрудники.

КУЛЬТУРА— КАК ТАБЛЕТКА
«АЛКА-ЗЕЛЬТЦЕР»,
РАСТВОРЕННАЯ В СТАКАНЕ
ВОДЫ. ВЫ ЕЕ НЕ ВИДИТЕ,
НО ОНА СВОЕ ДЕЛО
ДЕЛАЕТ.

Г. М. ЭНЦЕНСБЕРГЕР

Ценности (принципы) требуют четких определений, универсальных для людей с разными жизненными представлениями. К примеру, слово «профессионализм» для финансиста — это набор определенных понятий, который для фермера будет совершенно иным. Однозначно правильного ответа здесь нет, главное — прояснить исходную идею.

При разработке и описании ценностных принципов следует учитывать время, место бизнеса, культурный контекст, так как именно эти параметры определяют в итоге эффективность, целевую направленность и результативность сотрудников компании.

Наиболее целесообразно выбрать не более трех—пяти взаимно непротиворечивых концептуальных ценностных принципа, которые станут главным ориентиром для сотрудников и будут иметь определяющее значение для развития компании.

Внедрение ценностей в организацию — это продолжительный и методичный процесс, требующий учета особенностей восприятия и использования всех репрезентативных систем человека. Ценности прививаются сотрудникам в процессе формирования корпоративной культуры, определения главной миссии компании. Это внутренний код компании, ее ДНК, определяющий судьбу.

Основные выводы

1. Новым ключевым фактором конкурентоспособности становятся неявные знания, среди которых корпоративная культура играет центральную роль.
2. Человеческий капитал стал основным элементом долгосрочного успеха компании.

3. Эволюция управленческих подходов усложнилась, переходя в область неявных знаний. Сегодня бизнес использует спектр методов—от управления по инструкциям до управления по смыслам.
4. Управление по смыслам объединяет все технологии предшествующих подходов и является наиболее сложной концепцией, поскольку затрагивает глубинные психологические механизмы и мотивы человека.
5. Четко сформулированная миссия и описанные ценности компании создают уникальный и долгосрочный ориентир для ее последующего развития.
6. Архетип компании формирует гармоничную внутреннюю и внешнюю коммуникацию, способствует точной разработке стратегии и помогает формировать стандарты для подбора подходящих сотрудников.
7. Внедрение ценностей в организацию—это продолжительный и методичный процесс, требующий учета особенностей восприятия и использования всех репрезентативных систем человека.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое корпоративная культура? Что на нее влияет и как она влияет на людей и компанию в целом? Какие вы знаете метафоры или цитаты, описывающие корпоративную культуру?
2. Почему клиентоцентричность становится одним из ключевых критериев в целеполагании предприятий?
3. Что становится новым фактором конкурентоспособности?
4. Опишите концепцию пирамиды Дилтса и как она может быть применена в бизнесе.
5. Что такое миссия компании?
6. Опишите основные управленческие подходы.
7. Какие методы интегрируют ценности в организацию?

Глава 17

Информационные технологии в менеджменте

17.1. Цифровизация бизнеса: тренды и вызовы

17.2. IT-решения по управлению современной компанией

17.1. ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА: ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ

История цифровизации и использования искусственного интеллекта (ИИ) в менеджменте берет начало с развития вычислительной техники и первых шагов в автоматизации бизнес-процессов. В 1960–1970-х годах развитие компьютеров позволило компаниям начать автоматизировать рутинные задачи, такие как бухгалтерский учет и управление складом. Появление ERP-систем (Enterprise Resource Planning) в 1970-е годы стало важным этапом в интеграции данных и управлении процессами в компаниях. В 1980–1990-х годах корпоративные информационные системы начали широко применяться в бизнесе для планирования и управления ресурсами, персоналом, логистикой и финансами. Это был период массового внедрения систем ERP, CRM (управление взаимоотношениями с потребителями) и др.

Развитие интернета с 1990-х годов открыло возможности для электронной коммерции и маркетинга. Компании начали использовать веб-сайты для улучшения клиентского опыта и продаж, а также CRM-системы для управления клиентскими отношениями. В 2000-х годах ИИ и машинное обучение начали активно использоваться в менеджменте, прежде всего для анализа больших данных (Big Data) и принятия управленческих решений. В этот период развиваются алгоритмы предиктивной аналитики, которые позволяют прогнозировать спрос, поведение клиентов и рыночные тренды.

В 2000-е годы компании начали использовать цифровые технологии для управления маркетинговыми кампаниями, прогнозирования финансовых рисков и автоматизации работы контакт-центров. В 2010-е годы наступает эпоха массовой цифровизации бизнеса. ИИ становится важной частью менеджмента, активно применяемой в таких областях, как управление персоналом (HR), цепочками поставок, финансовым менеджментом и клиентским обслуживанием. Развитие технологий Big Data, облачных вычислений и машинного обучения ускоряет этот процесс.

В 2020-е годы ИИ и цифровизация продолжают трансформировать менеджмент. Внедрение технологий интернета вещей (IoT), блокчейна и искусственного интеллекта позволяет компаниям повысить эффективность бизнес-процессов, улучшить управление ресурсами и прогнозировать риски. Основной фокус смещается на гибкие системы управления, адаптацию к изменяющимся условиям и усиление аналитических возможностей ИИ. Развитие чат-ботов и цифровых ассистентов на основе ИИ упрощает взаимодействие с клиентами и автоматизирует внутренние бизнес-процессы.

С момента появления первых корпоративных информационных систем до современных технологий ИИ менеджмент как таковой претерпел значительные изменения. Информационные технологии позволили автоматизировать множество бизнес-процессов, а ИИ вывел управление на новый уровень, предоставляя компаниям более глубокую аналитику, гибкость и возможности для адаптации в быстро меняющейся бизнес-среде.

Поисковые системы. На первых этапах развития цифровизации менеджмента простейшие инструменты стали раскрывать новые возможности в управлении бизнесом. Оказалось, что поисковые системы помогают компаниям продвигать свою продукцию через контекстную рекламу. SEO-оптимизация (Search Engine Optimizer) веб-сайтов компаний позволяла улучшить видимость этого сайта в поисковых системах, таких как «Яндекс», Google и др. Цель подобной оптимизации заключается в повышении рейтинга сайта для того, чтобы он появлялся выше в органических (то есть

неоплаченных) результатах поиска для определенных запросов пользователей. В процессы SEO-оптимизации входят исследование ключевых слов, улучшение структуры сайта, увеличение скорости загрузки страниц, наконец, создание качественного контента.

Поисковые системы могут быть использованы для анализа тенденций рынка через запросы пользователей. Компаниям это помогает понять потребности целевой аудитории и, соответственно, адаптировать свои продукты и услуги под ее потребности.

Поисковые системы могут стать даже инструментом обучения, погружения в бизнес молодых сотрудников, если во время вводных стажировок им дается задание по поиску информации об отрасли, новых технологиях, используемых в этой отрасли, и новых трендах.

Социальные сети. Социальные сети не только упрощают коммуникации, они изменяют устройство самого общества, меняя окружающий мир человека с реального на виртуальный.

Социальные сети начали развиваться как явление во второй половине 1990-х годов. В 1995 году был запущен проект Classmates.com (прообраз российских «Одноклассников»), а в 1997 году SixDegrees.com, которая стала первой сетью, где можно выстраивать более или менее информативные профили и приглашать друзей. Студенческий стартап — сеть Facebook Марка Цукерберга (*признана в России экстремистской*) — появилась в 2004 году. Самой крупной профессиональной социальной сетью стала сеть LinkedIn (2003 год). С появлением и развитием мобильной связи и мобильных приложений появились платформы, ориентированные прежде всего на пользователей мобильных устройств (сеть Instagram, 2010 год — *признана в России экстремистской*). В настоящее время доступ к этим площадкам для российского пользователя затруднен.

История китайского приложения TikTok для просмотра коротких видеороликов началась в 2016 году, когда компания ByteDance запустила на своем внутреннем рынке приложение под названием Douyin, которое почти сразу стало популярным благодаря уникальной концепции видеороликов,

возможности добавления музыкальных фонов и спецэффектов. После слияния с другим проектом—Musical.ly приложение стало доступно в 2018 году для пользователей по всему миру под брендом TikTok.

В России самым технологичным и массовым (особенно после оттока значительной части аудитории из западных социальных сетей) является платформа «ВКонтакте». Сегодня это многофункциональная платформа, в ней содержится множество внутренних приложений для развлечений и общения, начиная от мессенджера и заканчивая онлайн-играми. Сеть «ВКонтакте» стала также платформой для создателей музыкального и видеоконтента.

Совершенно очевидно, что бизнес не мог пройти мимо возможностей, которые предоставляют социальные сети. Социальные сети—эффективная площадка для рекламы товаров и услуг. Создавая, например, сообщество приверженцев того или иного бренда, на странице в Сети можно публиковать описания своих товаров, фотографии, видео, отзывы клиентов и т. п.

Социальные сети предоставляют наиболее простой способ общения с клиентами, сбора обратной связи, если представители фирмы на страницах своих компаний будут отвечать на вопросы и комментарии клиентов.

В социальных сетях можно вести уникальные маркетинговые кампании, организуя пользовательские конференции, скидочные акции, конкурсы, лотереи. В большинстве соцсетей существуют внутренние аналитические инструменты, с помощью которых можно оценивать эффективность компаний, замерить показатели вовлеченности аудитории и на основе полученных данных оптимизировать свою стратегию. Наконец, публикация качественного контента в соцсетях помогает увеличить узнаваемость бренда и, как следствие, привлечь новых клиентов.

Big Data. Big Data—это данные, не поддающиеся обработке стандартными инструментами, поскольку: а) имеют колоссальный объем; б) могут поступать в режиме реального времени, то есть постоянно пополняться; в) могут поступать из огромного количества независимых источников.

Термин Big Data (большие данные) был предложен редактором журнала Nature **Клиффордом Линчем** в 2008 году в статье спецвыпуска, где фиксировался факт взрывного роста объемов информации. Развитие технологий обработки таких данных связывают с именем инженера и программиста **Дага Каттинга**, разработавшего в 2006 году (еще до появления термина Big Data) платформу Apache Hadoop, на которой можно было хранить и обрабатывать большие данные. Работа этой платформы основывалась на алгоритмах Google. Согласно современной устоявшейся легенде, Hadoop — это имя игрушечного слона сына **Д. Каттинга**.

В Российской Федерации в последнее время активной разработкой технологий работы с Big Data занимается компания ООО «Яндекс. Технологии», дочерняя структура «Яндекса», руководителем которой является **Д. В. Масюк**. С его именем связывают развитие таких приложений «Яндекса», как голосовой помощник «Алиса», геолокация и умные устройства.

Сегодня технологии Big Data активно применяются в бизнесе, поскольку они предоставляют новые возможности. Анализ Big Data позволяет компаниям создавать персонализированные предложения для конкретных субъектов, выстраивать эффективные модели спроса на товары, что позволяет оптимизировать складские запасы, сокращать время логистических цепочек и т. д. Анализ Big Data позволяет рассчитать оптимальные цены на товар или услугу в зависимости от спроса, конкуренции, сезонности и других факторов. Анализ Big Data позволяет компаниям выявить новые тенденции на рынке и адаптировать под них свои стратегии.

Облачные сервисы. Предпосылки к созданию облачных хранилищ данных появились еще в 1990-е годы, когда частные виртуальные сети (VPN) начали предоставлять доступ к удаленным серверам через интернет.

В 2002 году Amazon Web Services стал предлагать в качестве услуги удаленный доступ к инфраструктуре (IaaS—Infrastructure as a Service). Вскоре облачные услуги начинают предоставлять также Google и Microsoft. В 2010-х годах появляются платформы для удаленных вычислений и пользования программным обеспечением (SaaS—Software as a Service,

PaaS—Platform as a Service), такие как Salesforce, Dropbox, Microsoft Office 365. К 2020-м годам облачные сервисы становятся неотъемлемой частью предпринимательской инфраструктуры, так как предоставляют возможность оперативно масштабировать ресурсный потенциал в зависимости от запроса субъектов предпринимательства, что особенно важно для предприятий с непостоянной нагрузкой. Эти меры способствуют снижению капитальных затрат на IT-инфраструктуру. При этом гарантируются надежность и сохранность данных. Облачные сервисы предоставляют простой доступ к различным инструментам и приложениям через интернет, что облегчает работу с данными и приложениями из любой точки мира.

Использование облачных сервисов помогает компаниям сосредоточиться на бизнес-задачах, а не на управлении инфраструктурой, что способствует повышению эффективности их деятельности. В условиях противостояния России и недружественных стран для российского частного и корпоративного пользователя вопрос об информационной безопасности является наиглавнейшим, поэтому российский бизнес, прежде всего государственный, а затем и частный, постепенно отказывается от услуг иностранных облачных провайдеров и переходит на отечественные решения. В России это облачные сервисы «Яндекса» (Yandex Cloud), VK Cloud, MTS Web Services и др.

Искусственный интеллект. Идея создания искусственно-го устройства, которое могло бы по крайней мере конкурировать с человеческим мозгом, завладела человечеством давно. Следы этой идеи можно найти уже в древнегреческих трактатах, но серьезной разработкой начали заниматься лишь в XX веке. Отправной точкой считается работа английского математика и криптографа **Алана Тьюринга**, который во время Второй мировой войны взломал немецкий шифратор Enigma. Собственно, сам термин «искусственный интеллект» (Artificial Intelligence) в 1956 году ввел **Джон Маккарти**, американский ученый, компьютерщик, когнитивист. 1980–1990-е годы—это эра нейронных сетей и начала разработок машинного обучения. Заметный вклад в эту отрасль

знания внес британский и канадский ученый **Джеффри Хинтон** (в 2024 году ставший лауреатом Нобелевской премии в области физики).

Работы в области искусственного интеллекта велись и в СССР. Наиболее ярким примером можно назвать создание шахматного компьютера «Каисса», который стал победителем первого чемпионата между компьютерными шахматными программами в 1974 году. Наибольший вклад в эти разработки внесли советские математики и информатики **А. А. Леман** и **А. С. Кронрод**.

Шахматы — это дрозofiла
искусственного интел-
лекта.

*А. С. Кронрод,
советский математик*

Бум развития исследований в области ИИ и конкретных внедрений связан с деятельностью американской некоммерческой научно-исследовательской организации OpenAI, которая провозгласила своей целью создание безопасного и полезного ИИ. Организация была основана в 2015 году, ее сопределателями стали **Сэм Альтман** и **Илон Маск**. Наиболее известная работа команды OpenAI — создание серии GPT (Generative Pre-Trained Transformer) моделей, способных генерировать текст на основе входных описаний.

Чат-боты и виртуальные помощники уже стали к тому времени популярными приложениями, поэтому на базе модели GPT-3,5 Turbo, одной из передовых моделей искусственного интеллекта, был создан виртуальный помощник ChatGPT. ChatGPT — это не чат-бот, который программируется обычно под конкретный объем функций. Виртуальный помощник отличается от чат-бота тем, что он использует более сложные алгоритмы для генерации текста, способен вести беседу на достаточно широкий спектр тем, может общаться более естественным образом и адаптироваться к контексту разговора. Разработку модели искусственного интеллекта GPT связывают с именами Сэма Альтмана, Ильи Суцкевера и Грега Брокмана. OpenAI привлекла к своей работе много талантливых ученых и программистов.

В России создаются отечественные модели GPT, примером может служить Yandex GPT, встроенный в «Яндекс-браузер».

Что дает использование генеративного ИИ в качестве инструмента управления бизнесом:

- можно анализировать большие объемы данных и выявлять скрытые закономерности, что помогает в принятии более обоснованных решений;
- можно автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка заказов, ответы на электронные письма и администрирование чатов, что высвобождает время сотрудников компаний для выполнения более важных задач;
- ИИ предоставляет помощь в прогнозировании, например, спроса и предложения, а также потребностей в поставках необходимых товаров и услуг;
- можно создавать персонализированные рекомендации для клиентов;
- можно анализировать финансовые данные, прогнозировать наступление рискованных событий и разрабатывать стратегии управления финансами компании;
- ИИ помогает улучшить таргетинг рекламы и результаты прогнозирования трендов на рынках товаров и услуг;
- ИИ существенно повышает уровень автоматизации процессов взаимодействия с клиентами.

17.2. ИТ-РЕШЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

Прежде всего следует отметить, что в настоящее время Российская Федерация находится под санкциями недружественных стран, поэтому оказывается отрезанной от большого количества современных ИТ-решений. В связи с этим обстоятельством следует понять, какой функционал требуется сегодня от программных комплексов, используемых в качестве инструментов управления бизнесом, и какие отечественные разработки в состоянии этот функционал восполнить.

Подобный разговор оказывается практически невозможным до тех пор, пока мы не дадим какую-либо классификацию процессов управления компанией, поскольку ИТ-решения должны этим процессам соответствовать.

По словам американского профессора бизнес-консультанта И. Адизеса, весь менеджмент разделяется на два семейства процессов: первое — процессы подготовки и принятия решения, второе — процессы реализации решения, поэтому все ИТ-решения в менеджменте также можно подразделить на две группы:

- инструменты, позволяющие менеджменту компании, проанализировав все имеющиеся за и против на базе тщательно собранной аналитики, принимать оптимальные взвешенные решения;
- ИТ-решения, помогающие осуществлять контроль и управление рутинными процессами.

Иногда тот или иной программный комплекс помогает решать задачи из обеих групп. Разумеется, и на Западе, и в Российской Федерации существует множество компьютерных программ, которые являются помощниками при принятии управленческих решений и помогают строить деревья событий, деревья решений, ментальные карты и т. д.

Остановимся лишь на одной задаче — задаче принятия инвестиционных решений.

В приложениях по расчету показателей эффективности инвестиционных проектов два программных комплекса полностью разработаны в Российской Федерации.

Первый комплекс — это Project Expert, программа с закрытым кодом, но допускающая пользовательские настройки. В этом комплексе реализована в минимальном объеме задача планирования проектной деятельности на предынвестиционной и инвестиционной стадиях. Программа зарекомендовала себя как качественное приложение для расчета метрик эффективности инвестиционных проектов: чистой приведенной стоимости (NPV — Net Present Value), внутренней нормы доходности (IRR — Internal Rate of Return) и др. Отличительная черта этой программы — дружелюбность по отношению к начинающему пользователю. В ней создана рационально продуманная система экранных форм для введения данных.

Разработки Project Expert начались еще в конце 1980-х — начале 1990-х годов под руководством российского ученого,

бизнес-консультанта и венчурного инвестора **А. Б. Идрисова** в консалтинговой компании «ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг», правопреемницей которой в области разработки ПО стала компания ООО «Эксперт Системс». В то время существовала потребность в создании простого в пользовании софта, который был бы в состоянии осуществлять расчеты параметров эффективности инвестиционных проектов, результаты которых вызывали бы доверие иностранных инвесторов. В этом плане программа Project Expert свою задачу выполнила.

Более того, программа Project Expert начала триумфальное проникновение на мировые рынки, которое прекратилось после дефолта 1998 года. С этого момента идеологи создания и продвижения продукта сосредоточились исключительно на российском рынке. В 2012 году ООО «Эксперт Системс» вывело на рынок более богатый по функционалу и совершенный продукт Business Plan Expert (BPE24), но во многих организациях предпочитают пользоваться старым проверенным комплексом Project Expert.

Альтернативой комплексу Project Expert стала программа «Альт-Инвест». Исследовательски-консультационная фирма «Альт» была создана в 1992 году. В 1993 году было разработано программное обеспечение «Альт-Инвест» по расчету параметров эффективности инвестиционных проектов, которое представляло собой надстройку над MS EXCEL. К 2000-м годам в результате тесного сотрудничества компании со Сбербанком методика расчетов на «Альт-Инвест» по сути стала негласным стандартом инвестиционного проектирования.

Что касается процессных IT-решений, то они могут быть узкофункциональными и кросс-функциональными (рис. 17.1).

Функциональные программные продукты могут быть интегрированы в крупные кросс-функциональные комплексы. Мы не будем описывать все функциональные системы, существующие отдельно от кросс-функциональных. Остановимся лишь на некоторых из них.

Начнем с *функции маркетинга и продаж*. Внутри этой функции процессы могут настраиваться с помощью так называемых CRM-систем (Customer Relationship Management). CRM-система позволяет:

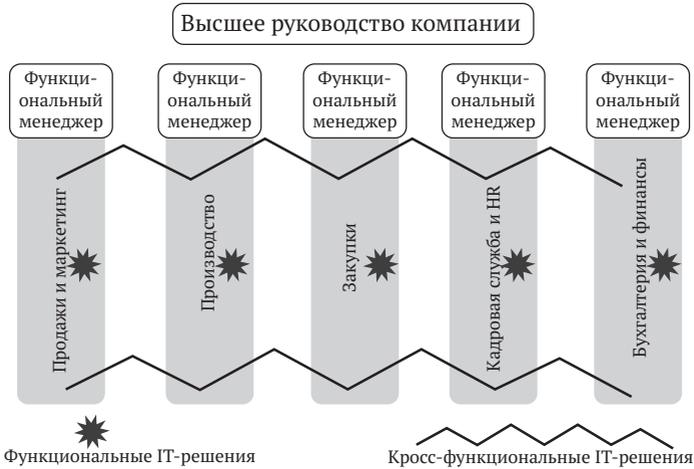


Рис. 17.1. Организационная структура компании и ИТ-решения

- эффективно управлять клиентской базой, давая возможность хранить и управлять данными о клиентах, в том числе отслеживать контакты, предпочтения и историю взаимоотношений с клиентом, что способствует персонализированному обслуживанию и более успешным продажам;
- осуществлять прогнозирование продаж. Имеющиеся внутри CRM-системы аналитические инструменты помогают оценить объемы будущих продаж. По данным о прошлых продажах можно строить более точные прогнозы, что позволяет эффективно использовать ресурсы компании;
- оптимизировать воронку продаж, выявляя слабые места и оптимизируя процессы, что, вообще говоря, сокращает время на заключение сделок;
- автоматизировать рутинные процедуры, такие как отправка уведомлений, создание отчетов и отслеживание задач;
- обеспечивать высокий уровень коллаборации между членами команд маркетологов и сэйлзов.

Одна из наиболее известных западных CRM-систем — программный комплекс Salesforce, продукт одноименной американской компании, поставляемой клиенту исключительно по схеме SaaS.

Популярная российская CRM-система — Bitrix24, разработана компанией ООО «1С-Битрикс». Сервис был запущен в День космонавтики 12 апреля 2012 года на бесплатной основе и сразу взлетел. За первые часы зарегистрировалось больше 1000 пользователей. Стоит отметить, что выпуск первого бесплатного релиза — это стандартная стратегия по продвижению IT-продукта на рынок.

По данным Института проблем предпринимательства, сегодня «Битрикс24» — лидер среди разработчиков CRM и по известности, и по внедрению среди российских компаний.

Функция управления производством

Если говорить исключительно о программном обеспечении по управлению производственными процессами, то хорошим примером является решение DELMIA Apriso французской компании Dassault Systèmes.

Это программное обеспечение совмещает в себе два подхода:

- управление производственными операциями (MOM — Manufacturing Operations Management);
- систему управления производством (MES — Manufacturing Execution System).

Различия этих двух подходов в автоматизации и информатизации производства состоят в следующем.

Область применения:

- MES фокусируется на исполнении производственных операций на уровне машины и процесса. Он обеспечивает контроль за выполнением производственных задач, сбор данных о производственном процессе и связь между системами управления и оборудованием;
- MOM охватывает процессы планирования производства, управление качеством, управление материалами и ресурсами. MOM включает в себя отдельные MES.

Функциональность:

- MES обычно включает функции сбора данных, управления заданиями, контроля качества и отслеживания производственных операций;
- MOM расширяет этот набор функций, добавляя планирование производства, аналитику производственной деятельности, управление энергопотреблением и другие аспекты.

Уровень абстракции:

- MES работает на более низком уровне, ближе к исполнению конкретных задач на производственном участке;
- MOM охватывает более стратегические и управленческие аспекты производства.

Таким образом, MES является частью MOM и фокусируется на конкретных операциях на производственном участке, в то время как MOM представляет собой более широкий подход к управлению производством, включающий в себя MES и другие функциональные элементы.

Дополнительная особенность IT-решения DELMIA MOM состоит в том, что программный комплекс позволяет отслеживать и контролировать процесс производства в реальном времени.

Функция управления проектами

На уровне АРМ (автоматизированного рабочего места) эти системы должны обеспечивать следующий функционал (мы сейчас говорим о классическом проектном менеджменте, оставляя в стороне проекты, выполняемые по той или иной версии методологии Agile).

Функция управления задачами: построение иерархической структуры работ, введение подзадач и задание логики их выполнения.

Функция управления сроками: построение расписания в виде графиков Гантта для визуализации процессов реализации проекта.

Функция управления ресурсами проекта: введение карт ресурсов проекта (подрядчиков, исполнителей, материалов

и оборудования), оценка их стоимости и назначения на конкретные задачи, отслеживание загрузки ресурсов и их выравнивание.

Функция управления бюджетом: расчет стоимости проектных работ и отслеживание признания доходов и расходов. Здесь же возникает задача прогнозирования и отслеживания движения денежных средств, поскольку в соответствии с общей практикой доходы и расходы в проекте признаются не по кассовому методу, а по методу начисления.

Функция управления командой: как минимум возможность составления матрицы распределения ответственности членов команды по задачам.

Функция коммуникаций: нужна настраиваемая система прав доступа членов команды и других участников проекта к информации по проекту, а также система типа мессенджера, в которой сами участники смогут обмениваться простыми сообщениями и файлами.

Функция управления рисками: возможность разработки реестра рисков по заранее заданному шаблону, а также математического моделирования рисков событий и неопределенности.

Функция создания, настройки и хранения шаблонов.

Функция отслеживания прогресса в реализации проекта: либо формирование отчетов типа «светофор» или «фазы луны», либо аналитика по методу освоенного объема.

Функция интеграции с другими функциональными информационными системами.

Отметим, что базовая версия популярного продукта по управлению проектами компании Microsoft Project не поддерживает многих из описанных функций.

Существенно более богатым функционалом обладает программное обеспечение Primavera, разработанное американской компанией Primavera Systems, которая была поглощена Oracle Corporation в 2008 году. Эта программа позволяет осуществлять также и управление портфелями проектов.

Очевидно, в ходе постепенного отключения российских пользователей от программного обеспечения из недружественных стран мы потеряем возможность профессионально-

го сопровождения крупных дорогостоящих инфраструктурных проектов, в которых отслеживание прогресса путем «закрашивания клеточек» в MyOffice Tables бесперспективно и даже опасно.

При этом существует прекрасный полнофункциональный аналог западных программ — российский программный комплекс Spider Project, созданный еще в начале 1990-х годов группой разработчиков под руководством выдающегося инженера и ученого **В.И. Либерзона**. Работы по созданию программного продукта Spider Project начались еще во времена СССР, но первая полная рабочая версия вышла в 1992 году.

Есть информация, что в ограниченных тестах из библиотеки проблем планирования проектов с ограниченными ресурсами из Мюнхенского технического университета, проведенных членами профессионального форума Planning Planet, программный комплекс Spider Project показал наилучшие результаты среди других сравниваемых софтов. У программного обеспечения Spider Project есть солидное внедренческое портфолио. На этом ПО были рассчитаны некоторые задачи таких крупных проектов, как подготовка к саммиту АТЭС в 2012 году, подготовка к Всемирным студенческим играм в Казани в 2013 году, подготовка к проведению зимней Олимпиады в Сочи в 2014 году и др.

К кросс-функциональным IT-решениям относятся так называемые ERP-системы (Enterprise Resource Planning).

ERP-система — это программное обеспечение, которое позволяет организации автоматизировать все бизнес-процессы и эффективно управлять ими, объединяя в общую систему различные функциональные области, такие как производство, учет и финансы, управление кадрами, управление продажами и многое другое.

ERP-система должна обеспечивать следующий функционал:

- централизованное хранилище данных с точками доступа ко всей информации о компании;
- автоматизацию бизнес-процессов и их описание в единой нотификации;

- интеграцию различных функциональных областей;
- отчетность и аналитику для принятия оптимальных решений.

В мире наиболее распространенными ERP-системами являются программные комплексы немецкой компании SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung), что в переводе с немецкого означает системы, приложения и продукты в области обработки данных (основана в 1972 году бывшими сотрудниками компании IBM **Клаусом Велленройтером, Хансом-Вернером Хектором, Клаусом Чира, Дитмаром Хоппом и Хассо Платтнером**).

Что касается российских ERP-систем, то вполне конкурентным программным продуктом является «1С:Предприятие», первый релиз которого вышел 31 июля 2003 года. Здесь следует упомянуть, что программный продукт 1С представляет собой набор кирпичиков, из которых заказчик может построить для себя дом в соответствии со своими потребностями.

Российский проект 1С—это уникальное явление, остановимся кратко на истории его создания.

Фирма 1С была учреждена в 1991 году российским ученым и предпринимателем **Б. Г. Нуралиевым**, который в тот последний год существования Советского Союза руководил хозяйственным отделом отраслевого института НИПИстатинформ Госкомстата СССР. Сейчас это помнят только представители старшего поколения, да и то вряд ли, а в тот момент отдел Бориса Нуралиева руководил достаточно громкими для СССР проектами в области информационных технологий. К ним относились проект создания электронного телетайпа, который можно было подключить к IBM-совместимым компьютерам, а также адаптация и распространение на территории СССР электронных таблиц Lotus 1-2-3, до некоторой степени прототипа современного MS EXCEL. Уже в 1992 году фирма выпустила первый самостоятельный продукт, который является прототипом модуля «1С:Бухгалтерия». Для России тех лет это было уникальное программное обеспечение, созданное на основе операционной системы DOS и позволяющее автоматизировать большинство рутинных бухгалтер-

ских задач. В систему был встроен собственный, разработанный специально для данного продукта язык программирования, который сделал систему сложной для копирования. Разработчиком кода для данной программы стал брат предпринимателя **С. Г. Нуралиев**.

В 1997 году **Б. Г. Нуралиев** принимает стратегически важное для компании решение — выпустить на рынок программный комплекс «1С:Предприятие», который охватил бы не только задачи автоматизации бухгалтерии, но и других важных для современного бизнеса процессов. Это решение сделало компанию абсолютным лидером на российском рынке приложений для бизнеса. Как мы уже знаем, к сегодняшнему дню приложения 1С выросли до уровня полномасштабной ERP-системы. Бизнес 1С диверсифицировался. Компания стала также успешным разработчиком ряда компьютерных игр, таких как «Ил-2 штурмовик», «Искусство войны» и «Вторая мировая». За истекшие годы компания пережила много слияний и поглощений, но в данном месте мы поставим точку, поскольку нашей целью не является подробный рассказ о компании 1С.

Справедливости ради следует отметить, что по пути создания кросс-функциональных систем пошли и другие российские разработчики, например известны такие программные продукты, как Галактика ERP и Lanit ERP.

Кратко опишем некоторые важнейшие подмодули, которые должны входить в современную ERP-систему.

Функция управления закупками

Разумеется, как в любой полновесной ERP-системе, модуль по управлению закупками реализован в ERP-системах компании SAP SE (официальное название с 2014 года), программное обеспечение SAP Ariba. Упомянем здесь еще одного популярного западного разработчика программного обеспечения и его продукт. Это облачное решение Oracle Procurement Cloud от созданной в 1997 году американской IT-компании Oracle Corporation. В «1С:Предприятие» модуль управления закупками реализован в 8-й версии продукта «1С:Управление торговлей».

Программные модули по управлению закупками должны включать в себя следующие функции.

Функция управления поставщиками: подразумевает возможность создания и поддержания базы данных всех поставщиков, их контактной информации, условий контрактов, истории поставок и т. д.

Функция формирования заявок на закупку и отслеживание их статуса.

Функция управления запасами: при возникновении дефицита на складе система должна сама автоматически формировать заказы на закупку.

Функция согласования закупок: должна быть предусмотрена возможность проведения процедуры согласования заявок на закупку на различных уровнях корпоративной иерархии.

Функция ведения прайс-листа: учет цен на реализуемые товары или услуги, система скидок (для торговой организации).

Функция планирования закупок: прогноз потребностей в закупках на основе исторических данных, текущих заказов и других параметров.

Функция формирования отчетности и аналитика: генерация отчетов о закупках, анализ затрат, рейтингование поставщиков, мониторинг выполнения бюджета закупок и другие аналитические функции.

Функция документооборота: хранение и редактирование всей документации, связанной с закупками, включая договоры, торговые накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ и т. д.

Функция интеграции с другими функциональными модулями, такими как управление запасами, бухгалтерский учет, управление производством и т. д.

В условиях российской действительности временами возникает потребность в создании отдельных небольших приложений, анализирующих процессы закупок с позиции рисков недобросовестного исполнения контрактов, нарушения антимонопольного законодательства и т. д.

Функция управления кадрами и HR

Блок по HR-менеджменту имеется в системе SAP SuccessFactors. Это облачное решение, включая весь необхо-

димый для кадровой службы функционал, а также отслеживание процессов развития сотрудника плюс управление талантами. Можно упомянуть также систему Workday, разработку компании с аналогичным названием (основана в 2006 году) и облачное приложение Oracle HCM Cloud.

Российские продукты: «1С:Управление персоналом», а также Directum HR Pro, Optimum HRM-системы управления человеческими ресурсами, предоставляющие полный функционал для HR-служб, включая управление обучением, аттестацией и другими процессами.

Опишем требования по функционалу программного обеспечения по автоматизации и управлению HR-процессами.

Функция учета персонала: возможность хранения информации о сотрудниках, их контактных данных, квалификации, опыте работы и других важных аспектах.

Функция управления трудовыми отношениями: учет рабочего времени, графики смен, отпусков, больничных и т. д.

Функция начисления заработной платы: автоматизированный расчет с учетом налогов, страховых взносов и всех выплат.

Функция, направленная на управление обучением и развитием: планирование, контроль процесса обучения, оценка результатов.

Функция аттестации и оценки: порядок аттестации работников, постановка личных целей и КПЭ (ключевых показателей эффективности сотрудника), а также оценка их выполнения.

Функция управления карьерой: поддержка процесса планирования карьерного роста сотрудников и управление внутренними перемещениями.

Функция формирования отчетности и аналитика: генерация отчетов по различным HR-показателям для принятия решений не только по конкретным персоналиям, но и для определения дефицитных компетенций и потребностей в найме сотрудников определенной квалификации.

Функция управления процессами найма и увольнения: автоматизация процессов подбора персонала, планирование собеседований, подготовка документов для увольнения и т. д.

Функция предоставления ограниченного доступа сотрудникам к своим персональным данным, возможность их дополнения и редактирования.

Функция бухгалтерского учета и финансов

Здесь мы отступим от правила и не будем приводить примеры иностранных и российских программных комплексов, а сразу опишем требования к функционалу финансового модуля любой ERP-системы.

Функция отчета и отчетности: учет финансово-хозяйственных операций, корреспонденция проводок, ведение журнала операций, разнесение данных по счетам главной книги (счетам активов, обязательств, капитала, доходов и расходов), генерация финансовых отчетов (балансового, отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств).

Функция управления бюджетом: составление бюджетов разных уровней по центрам финансовой ответственности, формирование сводного бюджета, расчет и анализ план-фактных показателей.

Функция управления счетами: автоматизация процессов выставления счетов, ведение базы дебиторов и кредиторов.

Функция финансового анализа: построение финансовых моделей, коэффициентный анализ отчетности, планирование и прогнозирование.

Функция управления налогами: расчет начисленного и выплачиваемого налога на прибыль и других налогов, генерация налоговой отчетности.

Функция управления кассой и банком: отслеживание денежных потоков, управление банковскими счетами и операциями по ним.

Функция консолидации данных: возможность объединения финансовой информации для генерации консолидированного отчета верхнеуровневой компании (холдинга).

Должна быть реализована возможность настройки системы в соответствии с регуляторными требованиями, нормативными актами и отраслевыми стандартами.

Функция ограниченного доступа к данным для сотрудников отдела внутреннего аудита и контроля.

Основные выводы

1. Отставание России в области цифровизации бизнеса и менеджмента не является абсолютным и может быть преодолено.
2. Создатели прорывных информационных технологий во многом работают не за деньги, а из желания сделать мир лучше.
3. Информационные технологии могут не только преобразовать мир к лучшему, но и стать для него реальной угрозой.
4. В соревновании естественного и искусственного интеллекта приоритет остается за человеком.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие применения поисковых систем в бизнесе вы знаете?
2. Как в бизнесе используются социальные сети?
3. Для чего в бизнесе нужны технологии обработки больших данных (Big Data)?
4. Какую роль играют облачные сервисы в оптимизации бизнес-процессов?
5. Кто из советских ученых еще на начальных этапах внес существенный вклад в теоретические разработки в сфере искусственного интеллекта?
6. Как искусственный интеллект может использоваться в качестве инструмента для бизнеса?
7. Какие российские программные комплексы с встроенным генеративным искусственным интеллектом (ИИ) присутствуют на рынке?
8. Какие западные и российские CRM-системы вы знаете?
9. Что такое ERP-система и какой функционал она должна обеспечивать?
10. Какие информационные системы управляют HR-процессами?
11. Назовите автоматизированные системы по управлению проектами (российские и западные). Охарактери-

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

зуйте их. Для поиска используйте инструменты искусственного интеллекта.

12. Какие существуют программные комплексы, связанные с управлением рисками (западные и российские)? Охарактеризуйте их. Для поиска используйте инструменты искусственного интеллекта.
13. Существует ли возможность создания социально ответственного искусственного интеллекта?

Глава 18

Особенности менеджмента в разных отраслях

18.1. Понятие отрасли и ее особенности

18.2. Специфика отраслевого менеджмента

18.1. ПОНЯТИЕ ОТРАСЛИ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Понятие «отрасль» как объект управления имеет определенную специфику. Отрасль экономики отличает единство производственных, технологических, продуктовых признаков. Отрасль является частью национальной экономики, совокупностью производственно-экономической деятельности организаций (фирм), входящих в ее состав. Национальная экономика — это единый комплекс, совокупность отраслей.

Во второй половине XX—начале XXI века в условиях усиления процессов глобализации доминировавший долгое время в экономике отраслевой подход уступил место рыночным методам хозяйствования. Границы видов деятельности и отраслей определяются их классификацией. Сведения об отраслевой принадлежности той или иной организации формально зафиксированы в кодировках статистических ведомств для ведения учета развития национальной экономики. Разные страны в разное время используют разные классификаторы, но в основе большей части национальных классификаторов отраслей лежит разработанная ООН Международная стандартная отраслевая классификация (МСОК) всех видов деятельности.

Группировка видов производственной деятельности в МСОК иерархическая. Как

ПРОГРЕСС ЗАВИСИТ
ОТ РАЗВИТИЯ РАЗДЕ-
ЛЕНИЯ ТРУДА.

МАКС ВЕБЕР,
НЕМЕЦКИЙ СОЦИОЛОГ

правило, критерий выделения самых крупных групп отраслей — свойства их продуктов. Производственные процессы являются критерием для разделения отраслей внутри крупных групп. Классификация определяет не только содержание разных видов деятельности, но и нормы, по которым устанавливается вид деятельности многопрофильных производственных единиц, вертикально и горизонтально интегрированных.

В России до 2003 года такая кодировка носила название «Общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства» (ОКОНХ), с 2003 года введена система ОКВЭД — Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. С помощью кодов ОКВЭД можно довольно точно определить отраслевую принадлежность любой организации, осуществляющей хозяйственную или иную деятельность. Взяв за основу классификации ОКВЭД, выделим отрасли национальной экономики для дальнейшего изучения особенностей управления в каждой из них. В табл. 18.1 представлен перечень отраслей российской экономики по кодам ОКВЭД.

Определяя по набору характеристик принадлежность любой организации или совокупности организаций к той или иной отрасли, можно осуществлять организационную, управленческую или предпринимательскую деятельность, учитывая особенности данной сферы ведения бизнеса.

Под отраслевой спецификой той или иной организации понимаются особенности ведения деятельности, свойственные определенной отрасли. Можно выделить особенности производственного процесса, применяемые технологии, методы планирования и учета, структуру внутренней и внешней логистики, особенности работы с персоналом и многое другое. К примеру, производство продукции в сельском хозяйстве совершенно иное, чем в промышленности, технологии банковского дела, и неприменимы в образовании и культуре, а принципы организации работ в сфере информационных технологий не аналогичны применяемым в металлургии или сфере жилищно-коммунального хозяйства.

С позиции отраслевого подхода можно выделить принципиальные расхождения в методологии управления, характерные для разных отраслей:

Таблица 18.1. Классификатор кодов ОКВЭД

Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство
Добыча полезных ископаемых
Обрабатывающие производства
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха
Водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений
Строительство
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов
Транспортировка и хранение
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания
Деятельность в области информации и связи
Деятельность финансовая и страховая
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом
Деятельность профессиональная, научная и техническая
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение
Образование
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений
Предоставление прочих видов услуг
Деятельность домашних хозяйств как работодателей; недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров
Деятельность экстерриториальных организаций и органов

- для одних применение жестких, а для других мягких методов управления (аналогично — распространенность механистических и органических организационных структур);
- распространенность проектного или предпринимательского подхода хозяйствования в одних, доминирование принципа иерархичности, преобладание методов корпоративного управления в других;

- наличие большого количества малых организационных форм (малый бизнес — рестораны, кафе, гостиницы) в одних и, наоборот, крупных (промышленные корпорации) в других;
- различные принципы законодательного, нормативного регулирования организационно-управленческой и хозяйственной деятельности;
- применимость тех или иных технологий в процессе создания стоимости продукта/услуги.

По участию в создании совокупного общественного продукта и национального дохода общественное производство подразделяется на две крупные сферы:

- сфера материального производства (промышленность, сельское и лесное хозяйство, транспорт, связь, строительство, торговля, общественное питание и др.);
- непроеизводственная сфера (жилищно-коммунальное хозяйство, пассажирский транспорт, связь, здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение, образование, культура и искусство, наука и научное обслуживание, кредитование и страхование и др.).

Три вещи делают нацию великой и благоденствующей: плодородная почва, деятельная промышленность и легкость передвижения людей и товаров.

ФРЭНСИС БЭЖОН

Относительно новая отрасль — информационные технологии и все, что с ними связано (экономическая сфера, где применяются технологические решения для сбора, хранения, обработки и передачи информации, а сама информация становится фактором производства и важнейшей ценностью) (рис. 18.1).

18.2. СПЕЦИФИКА ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Отраслевой менеджмент отличается рядом особенностей, определяемых спецификой той или иной отрасли, в которой он применяется.



Рис. 18.1. Примерный перечень отраслей экономики

Основные особенности отраслевого менеджмента:

1. Управление конкретной отраслью ориентировано на не имеющие аналогов аспекты деятельности и особые требования, предъявляемые к технологическим процессам, цепочкам поставок, функциям регулирования, условиям рынка.

2. Специфичность методов технологий управления и сложность решаемых задач для каждой отрасли. Разнится и инструментарий менеджера.

3. Отрасли часто подчиняются строгим регуляторным нормам и стандартам, которые влияют на управленческие решения. Это может включать требования к безопасности, экологии, качеству продукции и услуг.

4. Успех менеджмента в организации той или иной отрасли часто зависит от способности адаптироваться к новым технологиям и интегрировать их в производственные и управленческие процессы.

5. Важность эффективного управления цепочками поставок особенно высока там, где сырье, компоненты и готовая продукция часто перемещаются между множеством географически разбросанных точек.

6. Отраслевой менеджмент требует особого внимания к конкурентоспособности и инновациям, поскольку компании стремятся выделиться на фоне конкурентов и адаптироваться к меняющимся потребностям рынка.

7. Все большее значение приобретает устойчивое развитие и социальная ответственность, особенно в отраслях, напрямую влияющих на окружающую среду и общество. Это требует особого подхода к управлению ресурсами, снижению отходов и улучшению условий труда.

8. Понимание и удовлетворение потребностей клиентов является ключевым аспектом отраслевого менеджмента, что невозможно без глубокого анализа потребительских предпочтений и поведения.

9. Многие отрасли действуют в международном контексте, что требует управления многоязычными командами, международными стандартами и глобальными рынками.

Подходы к управлению в разных отраслях имеют свою специфику. К примеру, **управление промышленностью** как отрасль экономики обладает рядом характерных признаков и особенностей, отражающих специфику этой сферы деятельности.

Во-первых, это *масштабность и комплексность*. Промышленность включает в себя широкий спектр подотраслей, производственных процессов и технологий, требующих интегрированного подхода к управлению и координации на разных уровнях.

Во-вторых, *высокая степень зависимости от научно-технологического прогресса* — технологическое развитие оказывает ключевое влияние на производительность труда, качество продукции и конкурентоспособность промышленных предприятий на мировом рынке.

В-третьих, промышленность как объект управления отличается *высокой капиталоемкостью*, что требует значительных инвестиций в производственные мощности, оборудование, научные исследования и разработки, а также предполагает сложную систему финансирования и кредитования.

В-четвертых, *огромная энергоемкость*. Большая часть промышленных процессов требует значительных объемов энер-

горесурсов, поэтому вопросы энергосбережения и перехода на альтернативные источники энергии актуальны как для обеспечения конкурентоспособности, так и для устойчивого развития.

В-пятых, *влияние на окружающую среду*. Промышленное производство имеет значительный экологический след, что требует постоянного совершенствования технологий, повышения экологичности производства, систем управления отходами и мер по охране окружающей среды.

В-шестых, *зависимость от политических и экономических условий*. Внешняя и внутренняя политика, мировая экономика, глобальные и региональные кризисы могут оказывать значительное влияние на деятельность промышленных предприятий.

В-седьмых, *постоянная потребность в высококвалифицированных кадрах* в различных областях.

В-восьмых, преобладание *жестких административных методов управления*.

В последние годы развивается глокализация и международная конкуренция. В условиях глобализации промышленные предприятия вынуждены конкурировать и на внутреннем, и на международном рынке, что требует постоянного повышения качества продукции и оптимизации затрат. Под *глокализацией* понимаются процессы выбора на национальном уровне гармоничного сочетания ориентации на глобальные процессы и следование своим локальным интересам.

Россия находится в числе десяти промышленно развитых стран и способна обеспечить себя всеми необходимыми товарами. Дисбаланс в отдельных секторах промышленности в последние годы успешно преодолевается. Роль и популярность профессии производственного менеджера, технопринимателя приобретает в настоящее время все большую популярность. Изучается исторический опыт русского предпринимательства (организаторов производства времен Российской империи С. Морозова, Н. Демидова, Н. Путилова; руководителей советской промышленности С. Орджоникидзе и Н. Косыгина; выдающихся управленцев, авторов брендов М. Калашникова, А. Туполева, Н. Камова и др.), его

Необходимо, чтобы темпы роста инвестиций в отечественные ИТ-решения как минимум вдвое превышали темпы роста экономики.

*В.В. Путин
(Послание Президента РФ
Федеральному Собранию РФ
от 29 февраля 2024 года)*

традиции в современных условиях приобретают новую интерпретацию.

Значимая отрасль национальной экономики — **сельское хозяйство**. Агробизнес связан с постоянным риском, поэтому требуется смелость и глубокие знания для грамотного менеджмента. Формы хозяйствования в сельской отрасли весьма разнообразны и требуют гибкости управленческих подходов и стратегий: это крупные агропромышленные комплексы, семейные фермерские хозяйства, кооперативы. Необходимы также широкий инструментарий планирования, глубокие знания научно-технической базы, новейших достижений химии, аграрной селекции и генетики, что особенно требуется в зонах рискованного земледелия.

Уникальность управления в сфере **информационных технологий** обусловлена относительной «молодостью» этой отрасли, а также ее интенсивным развитием.

Основные особенности управления в ИТ-отрасли:

- быстрый темп технологического развития;
- высокая степень инновационности;
- глобализация;
- талант и креативность сотрудников;
- гибкость и адаптивность;
- значение данных для потребителей;
- безопасность и конфиденциальность;
- масштабируемость.

Управление в ИТ-отрасли требует от руководителей не только глубоких технических знаний, но и умения быстро адаптироваться к изменениям, эффективно работать в условиях неопределенности, а также принимать инновационные решения. Менеджеров в ИТ часто ошибочно называют инженерами-управленцами в силу тесной интеграции их компетенций. Понятие «инженер-управленец» гораздо более широкое — это

специалист по развитию сложных социотехнических систем, рост популярности этой профессии сегодня возрастает во всем мире.

Специфика управления в **строительстве** обусловлена характером работ, значительным объемом взаимодействий между участниками проектов, а также необходимостью соответствия строгим нормам и стандартам.

Основные особенности управления в строительной отрасли:

- проектный характер деятельности;
- многоуровневая координация и коммуникация;
- высокие требования к соблюдению сроков и бюджета;
- соблюдение стандартов качества и безопасности;
- зависимость от внешних факторов;
- необходимость управления ресурсами и логистики;
- устойчивое развитие и экологичность;
- инновации и технологическое развитие.

Управление в строительной отрасли требует комплексного подхода, способности решать многообразные задачи, особенно это касается такого аспекта отрасли, как **жилищно-коммунальное хозяйство**, связанного с необходимостью обеспечения непрерывности и доступности услуг ЖКХ для населения (водоснабжения, отопления, электроэнергии, уборки территорий и т. д.).

РЕСТОРАН — ЭТО ФАНТАЗИЯ, СВОЕГО РОДА ЖИВАЯ ФАНТАЗИЯ, В КОТОРОЙ ПОСЕТИТЕЛИ — САМЫЕ ВАЖНЫЕ ЧЛЕНЫ АКТЕРСКОГО СОСТАВА.

УОРНЕР ЛЕРОЙ

По уровню технологий в строительстве атомных электростанций Россия находится в числе мировых лидеров, пример тому — деятельность компании «Росатом», которая возводит объекты атомной энергетики не только в России, но и за ее пределами.

Управление в сфере **HoReCa** (отели, рестораны, кафе) или, иными словами, в области гостеприимства — особый вид деятельности, также обладающий рядом уникальных особенностей.

Основные особенности управления в сфере HoReCa:

- клиентоориентированность, то есть управление в сфере гостеприимства должно обеспечивать высокий уровень сервиса, внимательное отношение к пожеланиям и отзывам посетителей, способность адаптироваться к их меняющимся вкусам и предпочтениям;
- гибкость и адаптация к рынку означает быстрое внедрение новых тенденций в питании, оформлении интерьеров и предоставлении уникальных услуг;
- управление персоналом в сфере гостеприимства заключается в грамотной разработке эффективных программ обучения и стимулирования сотрудников с целью обеспечения качественного обслуживания;
- контроль качества продукции и услуг, чистота и уют в помещениях, внимание к деталям;
- эффективность операционной деятельности включает управление запасами, оптимизацию затрат на продукты питания и напитки, эффективное использование рабочего пространства и оборудования — всего, что имеет значение для обеспечения рентабельности бизнеса;
- маркетинговое продвижение означает активное использование социальных сетей, разработку маркетинговых стратегий и организацию мероприятий;
- управление рисками и кризисное управление в данной отрасли требует разработки эффективных стратегий риск-менеджмента;
- устойчивое развитие и социальная ответственность предполагают внедрение экологически чистых технологий, сокращение отходов, использование местных продуктов, поддержку сообщества.

В целом управление в сфере HoReCa требует комплексного подхода, учитывающего специфику работы с клиентами, высокие требования к соблюдению нормативов качества и, безусловно, творческую составляющую.

Торговля как отрасль экономики — неотъемлемый элемент современной жизни. Как и восточный базар тысячелетия назад, торговля в настоящее время требует особых навыков:

- клиентоориентированности, то есть удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов, что требует разработки и постоянного улучшения стратегий по обслуживанию клиентов, ассортиментной политики и маркетинговых коммуникаций;
- гибкости и адаптивности, что касается как ассортимента товаров, так и маркетинговых акций, ценообразования и форматов торговли;
- управления запасами и логистики для минимизации издержек и обеспечения своевременного пополнения товарных запасов, а также для сокращения потерь от устаревания и порчи товаров;
- ценообразования и управления маржой, позволяющих конкурировать на рынке и обеспечивать достаточный уровень прибыльности;
- цифровизации и технологического развития, что предполагает интеграцию технологий в бизнес-процессы (например, электронная коммерция, системы CRM, большие данные и аналитика);
- многофункциональности и управления персоналом в целях поддержки высокого уровня квалификации персонала, способного выполнять разнообразные задачи — от консультации покупателей до управления запасами и обслуживания кассовых операций;
- конкуренции и позиционирования, особенно важных в условиях высокой конкуренции на рынке и необходимых для демонстрации своих уникальных преимуществ, качества обслуживания и уникального ассортимента;
- устойчивого развития и социальной ответственности, влияющих на общую стратегию управления в торговле, включая выбор поставщиков, упаковку товаров и программы лояльности для клиентов, заинтересованных в устойчивом потреблении.

Предпринимательская деятельность в России, связанная с коммерцией, имеет богатую историю. Так, общеизвестны магазины купца Елисеева — образец качества в дореволюционной России, функционировавшие и в советское время.

В последние десятилетия бурный рост всех видов торговли привел к появлению крупных социальных сетей, таких как «X5 Ритейл групп», «ВкусВилл»; широкую популярность приобрели цифровые маркетплейсы.

Управление в сфере **образования** и **науки**—сложный и стратегически значимый вид деятельности.

Основные особенности управления в сфере образования и науки:

- концентрация на развитии человеческого капитала;
- укрепление связей между образовательными учреждениями, научными институтами и производственным сектором для обеспечения прикладного значения исследований и актуальности образовательных программ;
- инновации и традиции при сочетании инновационных подходов и традиционных методов управления;
- международное сотрудничество—развитие международных образовательных и научных проектов, обмен студентами и преподавателями, участие в международных научных программах и консорциумах;
- качество образования и аккредитация—разработка и внедрение стандартов качества образовательных услуг, проведение аккредитации образовательных программ и институций для поддержания высокого уровня образования;
- автономия и ответственность—взаимосвязанные процессы, повышающие в результате качество образования и эффективность научных исследований;
- финансирование и ресурсное обеспечение—эффективное распределение финансовых и материальных ресурсов, привлечение дополнительных средств через гранты, донорские и спонсорские программы;
- цифровизация и дистанционное обучение—внедрение цифровых технологий, развитие онлайн-курсов и платформ для дистанционного обучения, требующее от управленцев гибкости и готовности к инновациям для повышения доступности и качества образовательных услуг;

- социальная ответственность и включенность — создание инклюзивной образовательной среды, доступной для всех слоев населения, в том числе для людей с ограниченными возможностями.

Управление в **культуре** как отрасли экономики обладает уникальными особенностями, связанными с созданием, распространением и сохранением культурных ценностей, а также с обеспечением доступности культурных благ для общества.

Основные особенности управления в сфере культуры:

- социальное значение культуры заключается в формировании идентичности, сохранении традиционных ценностей и норм поведения общества и направлено на достижение не только экономических показателей, но и на реализацию социальных целей, таких как образование, интеграция и социальная инклюзия;
- финансирование и меценатство требует от управленцев умения привлекать и эффективно использовать средства из различных источников;
- интеллектуальная собственность и авторские права, их защита влияют на управление контентом, его распространение и монетизацию;
- туризм и экономическое развитие тесно взаимосвязаны. Развитие туристской индустрии способствует экономическому развитию регионов и созданию новых рабочих мест;
- мультидисциплинарность и кросс-секторальное взаимодействие предполагают взаимодействие с широким кругом участников — от артистов и творцов до образовательных учреждений, общественных и коммерческих организаций, что требует гибкости и мультидисциплинарного подхода;
- цифровизация и новые технологии меняют способы создания, распространения и потребления культурных продуктов, создавая новые возможности для маркетинга, образования и взаимодействия с аудиторией;

- адаптация к изменяющимся предпочтениям аудитории предполагает поиск новых форм и форматов для привлечения внимания публики;
- устойчивое развитие и сохранение культурного наследия — важные задачи управления, направленные на сохранение культурного наследия для будущих поколений, включая поддержку традиционных форм искусства и культуры, а также устойчивое использование культурных ресурсов.

Таким образом, особенности менеджмента для каждой отрасли экономики можно обобщить, учитывая их уникальные характеристики и вызовы. Однако полное покрытие всех отраслей невозможно из-за их многообразия и сложности.

В табл. 18.2 представлены ключевые аспекты управления, характерные для сфер материального и нематериального производства, с учетом различий в подходах к управлению в зависимости от приоритетов и специфики отрасли.

Таблица 18.2. Ключевые аспекты управления, характерные для сфер материального и нематериального производства

Сфера материального производства	Сфера нематериального производства
Капитало- и энергоемкость	Гибкость и адаптивность к изменениям рынка
Необходимость управления запасами и логистикой	Важность маркетинга и брендинга
Цифровизация и использование новейших технологий	Цифровизация и внедрение новейшего инструментария
Соблюдение стандартов качества и безопасности, рост производительности труда	Повышение качества и производительности
Инвестиции в инфраструктуру и модернизация	Сотрудничество и партнерство, важность социальной миссии

Универсальные особенности менеджмента подтверждают важность комплексного подхода к управлению, умения адаптироваться к изменениям и необходимость непрерывного развития в условиях современной динамичной экономической среды.

Основные выводы

1. Отрасль экономики — это совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологий и удовлетворяемых потребностей. Национальная экономика — это совокупность отраслей. Устойчивость и суверенность экономики обеспечивают сбалансированное развитие и рост во всех отраслях.
2. Классификация отраслей российской экономики представлена в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД). По коду ОКВЭД можно определить принадлежность той или иной организации к определенной отрасли или группе отраслей.
3. Менеджмент организации отличается рядом особенностей, которые определяются спецификой конкретной отрасли, к которой принадлежит организация. В каждой отрасли имеются особенности, связанные с методами управления.
4. Наряду с индивидуальными особенностями применяемых управленческих технологий можно выделить общие, свойственные современному менеджменту, которые подчеркивают важность комплексного подхода к управлению, умение адаптироваться к изменениям и необходимость непрерывного развития в условиях современной динамичной экономической среды.

Вопросы для самоконтроля

1. Приведите определение понятия отрасли.
2. Конкретизируйте основные отраслеобразующие признаки для наиболее значимых отраслей.
3. Проанализируйте известные организации с точки зрения видов экономической деятельности. Отнесите каждую из них к определенной отрасли экономики.
4. Перечислите особенности менеджмента в различных отраслях.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

5. Уместно ли использовать инструментарий менеджмента, присущий одной отрасли, в тех организациях, которые к этой отрасли не относятся?
6. Насколько, с вашей точки зрения, важно, выстраивая карьеру менеджера, разбираться в тонкостях отраслевых подходов, изучать историю и успешные кейсы своих предшественников?
7. Расскажите об успешном предпринимательском опыте в прошлом и настоящем, который иллюстрирует формулу успеха и ценностные модели руководителей.
8. Назовите и обоснуйте наиболее интересный вам вид экономической деятельности. Кем вы видите себя в отрасли через 5–15 лет?

Глава 19.

Аутсорсинг и экосистемы

- 19.1. Организации как системная модель*
- 19.2. Аутсорсинг в системе менеджмента организации*
- 19.3. Экосистемный подход в бизнесе*
- 19.4. Факторы формирования экосистем*
- 19.5. Особенности функционирования экосистем*

19.1. ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ

Управление социально-экономическими системами сегодня не концентрируется на деятельности организации, стратегия ориентирована не столько на реакцию внешней среды, сколько на активное вовлечение ее в деятельность самой организации. На решения, принимаемые в организации, влияют и клиенты, и поставщики, и общественные объединения, и конкуренты.

Потребность в формировании проектных команд и ориентации на реализацию синергических эффектов (взаимодействия нескольких факторов, достигающего большего результата, чем от каждого в отдельности), заинтересованность в системном взаимодействии организаций, формирующих кластерные и сетевые структуры, вызваны стремлением к конкурентному преимуществу за счет гибкости связей организации с внешней средой. (Кластер— это группа предприятий, сконцентрированных на одной территории, получающих выгоду от объединения или сотрудничества. Сети представляют собой совокупность организаций с большой степенью самостоятельности, управляемых из единого центра.)

Формирование системы, как правило, обусловлено необходимостью взаимодействия множества элементов, находя-

ВСЕ СИСТЕМНО.

НЕ СИСТЕМ НЕ БЫВАЕТ.

А.А. БОГДАНОВ

щихся в определенных взаимоотношениях, которые образуют своеобразную целостность, единство и приобретают способность к решению задач более высокого уровня.

Простейший пример функционирования системы, ориентированной на достижение конкретной цели, — процесс решения задачи объединивших свои усилия студентов, оказавшихся до этого не способными решить ее поодиночке. С одной стороны, система представляет собой совокупность элементов, которые по определению условно неделимы. Условность объясняется тем, что элементы, в свою очередь, можно рассматривать как сложные части системы, которые могут состоять из отдельных составляющих, то есть элемент может быть рассмотрен как система. С другой стороны, сама система может быть представлена как часть большего целого.

Понятие «среда» отражает часть реальной действительности, которая не принадлежит системе и находится за ее пределами.

Входным воздействием, или *входом*, называют внешнее вторжение в систему, а обратное действие — *выходным воздействием*.

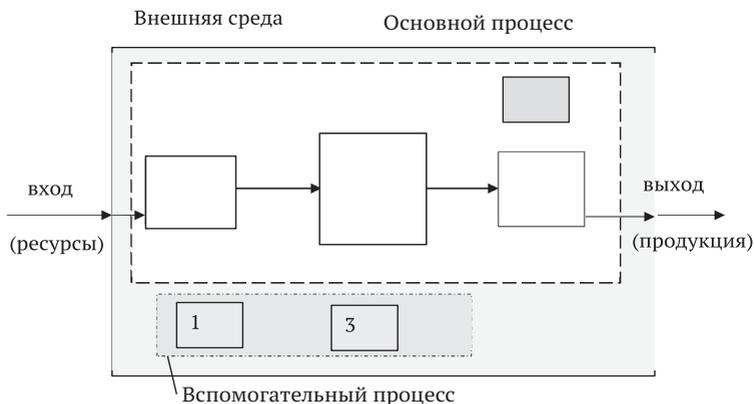


Рис. 19.1. Графическая модель организации: 1 — бухгалтерия; 2 — сторонняя фирма; 3 — бухгалтерия

На рис. 19.1 представлено графическое изображение организации (системы). Из внешней среды в организацию поступают ресурсы (материальные, людские, информационные, финансовые, энергетические), а на выходе во внешнюю среду передаются продукты жизнедеятельности организации (продукция, услуги, отходы).

Основной процесс трансформации ресурсов в продукцию организации (подсистема основной деятельности) дополняется вспомогательным процессом (инфраструктурной подсистемой), который непосредственно в производстве продукции не участвует, но обслуживает этот процесс (например, бухгалтерия организации на производстве ограничивает свои функции учетом расходования ресурсов).

Современный менеджмент выделяется своей гибкостью и способностью адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Его ключевая особенность — распространение проектных форм совместной работы. Это значит, что сегодня управление все больше ориентируется на выполнение конкретных задач в рамках временных проектов, что позволяет компаниям быть более мобильными и оперативно реагировать на вызовы.

Проектный подход все шире используется не только в IT-индустрии, где он зародился, но и в самых разных сферах — от производства до образования. Agile-технологии как основа гибкого управления помогают организовывать рабочие процессы так, чтобы они отвечали потребностям клиентов и обеспечивали высокую эффективность.

Система управления по ценностям становится важным инструментом, позволяющим ориентировать всю организацию на достижение общей миссии и разделяемых целей. Она создает условия, при которых сотрудники:

- чувствуют личную ответственность за результат;
- понимают значимость своей роли в проекте;
- стремятся внести вклад в общественную пользу своей работы.

Клиентоцентричность — это еще один важный аспект современного менеджмента. Она предполагает, что интересы кли-

ентов становятся основой для всех управленческих решений. Формирование такой культуры требует постоянной обратной связи с клиентами, индивидуального подхода к их запросам, готовности адаптировать продукт или услугу для наилучшего удовлетворения потребностей.

Сегодня менеджмент — это не просто инструмент управления, а важная часть подготовки специалистов во всех отраслях экономики. Он позволяет:

- 1) строить четкую логическую связь между ориентацией на результат и минимизацией затрат;
- 2) соотносить предназначение продукта или услуги с их общественной пользой;
- 3) воспитывать чувство ответственности у каждого участника процесса — будь то сотрудник производства, маркетолог или руководитель.

Такая подготовка помогает формировать у сотрудников чувство хозяина продукта. Это означает, что люди начинают воспринимать свою роль не просто как выполнение обязанностей, а как возможность внести вклад в общее дело, влияя на социально-экономическое развитие не только компании, но и всей страны.

19.2. АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

При стремлении организации к экономии расходов на вспомогательные процессы или желании сделать эти услуги более качественными целесообразно передать определенную работу за пределы организации (системы), где профессиональные структуры за вознаграждение выполняют ее. Сторонней фирме можно поручить также конкретные процессы, которые она выполняет эффективнее самой организации.

Например, организация изготавливает двигатели, но литейные заготовки корпуса двигателя по договору может выполнять литейный завод, который делает это с меньшими издержками, чем сама организация.

Процесс передачи сторонним организациям определенных функций для более качественного их выполнения полу-

зациям или специалистам. Это позволяет компаниям сосредоточиться на своих ключевых компетенциях (умениях применять знания, опираясь на свой уникальный опыт), снижая затраты и увеличивая эффективность.

Примеры аутсорсинга:

- техническая поддержка и обслуживание IT-инфраструктуры (компании передают на аутсорсинг задачи, связанные с управлением серверами, базами данных, сетями и поддержкой пользователей);
- подбор персонала (рекрутинговые агентства занимаются поиском, отбором и первоначальными собеседованиями кандидатов на вакантные должности);
- выполнение заказов, включая упаковку, маркировку и доставку товаров, распространен среди компаний, работающих в сфере электронной коммерции;
- передача функций маркетинга и рекламы экспертам (создание контента и ведение социальных сетей; управление рекламными кампаниями);
- любое контрактное производство — это тоже пример аутсорсинга (например, многие бренды одежды заказывают производство своей продукции на заводах в Азии);
- аутсорсинг контакт-центров (обслуживание клиентов, обработка звонков и сообщений, техническая поддержка сторонним провайдерам);
- закупка товаров и услуг, включая выбор поставщиков, переговоры и управление контрактами.

Все эти примеры показывают, как аутсорсинг может быть использован для различных задач, позволяя компаниям снижать издержки, улучшать качество услуг и сосредоточиться на основных бизнес-процессах.

19.3. ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В БИЗНЕСЕ

Слово «экосистема» в переводе с греческого изначально означало систему жилища, но в настоящее время под экосистемой понимается совокупность конкретных элементов (рис. 19.3).

Противоречивые интересы участников экосистемы компенсируются общими целями и взаимозависимостью в процессе выработки и реализации креативных решений, основанных на вовлеченности и кооперации, несмотря на конкуренцию между участниками в процессе сотрудничества.

ЭКОСИСТЕМНОСТЬ — это учет всех взаимоотношений человека и окружающей его среды в данной проблемной ситуации.

МУДРОСТЬ ИНТЕРНЕТА

Децентрализация в управлении, характерная для сетевых организационных структур, обеспечивается гибкостью связей между участниками и поддерживает их совместное развитие (коэволюцию). Для обеспечения совместного существования и развития участники придерживаются согласованных принципов в качестве основных правил взаимодействия.

Ключевым организатором экосистемы выступает один или несколько заинтересованных участников. В первом случае формируется так называемое управляющее ядро кластера, а во втором случае формируется совет участников или специально созданное подразделение, обеспечивающее координацию деятельности участников.

Посредством экосистемы создаются нетрадиционные для конкретной отрасли партнерства участники, дополняющие друг друга в части всестороннего удовлетворения потребителей, что создает конкурентное преимущество на рынке товаров и услуг.



Рис. 19.3. Основные элементы экосистемы

Участники развивают друг друга в рамках явления, которое называют *козволюцией*, что позволяет решать те задачи, которые не решаются в одиночку—проявляется эффект синергии. Сотрудничество усиливается и за счет открывающихся возможностей удаленного взаимодействия участников экосистемы на базе цифровых виртуальных платформ в интернете. В таком случае внешняя среда частично становится частью организации, чем в том числе объясняется проявление новых свойств социально-экономических систем.

Российское общество, исторически тяготеющее к общинному обустройству взаимодействия хозяйствующих субъектов, основанному на сотрудничестве, воспринимает реализацию экосистемного подхода в современных условиях как естественный процесс развития организационных структур управления.

19.4. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ

Развитие социально-экономических систем сопровождается взаимодействием с внешним окружением, что проявляется в связях живой и неживой природы и базируется на принципах экосистемного подхода. Важный аспект развития состоит в определении содержания характеристик как самой экосистемы, так и ее структурных элементов, среди которых интерес представляют не только кластеры и платформы, но и связи стейкхолдеров в процессе формирования экосистемы. На базе результатов анализа подходов к становлению экосистем как социально-экономического явления выработаны положения в части, касающейся принятия стратегически значимых решений, направленных на построение экосистем. Уже на первом этапе формирования экосистемы необходимо согласовать цели объединения потенциальных участников, на базе которых формируется стратегия их совместного развития, а становление экосистемы может выступать одним из проектов, включенных в дорожную карту реализации указанной стратегии. Сам экосистемный подход к развитию организаций находится в стадии становления как вид управления социально-экономическими системами.

Стратегическое развитие социально-экономических систем направлено на получение преимуществ во внешней среде для повышения эффективности своей жизнедеятельности. В этом плане ориентация на продуктивное сотрудничество с внешним окружением становится необходимым условием для успешного развития.

Дж. Мур среди стейкхолдеров, влияющих на деятельность экосистемы, выделял непосредственных участников (партнеров как в части производства, так и в отношении потребления товаров и услуг), поставщиков товаров и услуг, партнеров потребителей, а также потребителей продуктов жизнедеятельности поставщиков, партнеров и потребителей, то есть всей внешней среды¹.

Практика применения такого подхода доказывает гибкость взаимодействия всех участников экосистемы в части выстраивания полной цепочки создания стоимости как в отношении эффективности, так и в отношении перспективной инновационности.

Обобщая стремления исследователей выделить особенные характеристики рассматриваемой категории, попытаемся сформулировать определение экосистемы: это комплекс взаимосвязанных элементов социального и природного характера, составляющих децентрализованную гибкую сеть, функционирующую на принципах сотрудничества и конкуренции.

В отличие от экосистемы в кластере имеется так называемое ядро, которое формирует связи между участниками кластера и предпочтения потребителей, а также создает основу для перехода к экосистеме.

Иногда кластер рассматривается как локализованная экосистема, способная функционировать как на региональном, так и на межрегиональном уровне на принципах, сочетающих экосистемный и агломерационный подходы.

Экосистемы могут формироваться также на национальном, региональном, корпоративном уровнях. Региональное направление развития экосистемы создает предпосылки для участия региона в инновационном развитии, а также форми-

¹ См.: Мур Дж. Принципы этики. М., 1984.

рования ESG-экосистемы посредством как партнерского взаимодействия, инновационности, так и за счет преимуществ экологизации и улучшения социального климата субъекта. Однако связи между участниками экосистемы изменчивы, что не всегда работает на рост эффективности системы в целом. В то же время принципы ESG-парадигмы обеспечивают информационное взаимодействие при согласовании интересов участников экосистемы, что работает на ее гармонизацию.

Согласование интересов стейкхолдеров проявляется как в реальных результатах, так и в последствиях абстрактного характера (адаптивности, доверии, соразвитии и т. п.), обусловленных не только разнообразием уровней развития и отраслей участников, но и территориальной удаленностью. В то же время ориентация участников на достижение общей цели обеспечивает сотрудничество в поддержку как больших, так и малых инновационных инициатив и формирование сетевых структур. Прогнозируется, что пространственная неоднородность развития экосистем в дальнейшем может быть устранена в процессе цифровизации, обеспечивающей рост онлайн-экономики, тем более что хозяйствующие субъекты как активные участники экосистем приобретают черты кластеров, холдингов, финансово-промышленных групп, технопарков и бизнес-инкубаторов. Следует отметить, что участниками экосистемы могут стать как государственные структуры управления, так и инфраструктурные организации, учреждения науки и образования. Тем не менее основными факторами формирования экосистем являются концентрация бизнеса на ограниченной территории, развитая инновационная сеть и институциональная среда. При этом субъекты бизнеса должны быть взаимно зависимыми, что стимулирует проявление точек роста и соразвитие.

Становление экосистем сопровождается попытками решения двух задач: во-первых, формирования ядра, в котором размещается проектный офис по развитию и внедрению цифровых технологий экосистемы; во-вторых, построения и реализации модели обеспечения развития экосистемы.

Формирование ядра экосистемы может представлять собой процесс построения платформы, включающей как основ-

ного участника, так и поставщиков дополнений в цепочку создания стоимости, которые делают продукт платформы более привлекательным для потребителя. Важность формирования цифровой платформы экосистемы сегодня является безусловной, речь идет даже о целесообразности создания нескольких цифровых платформ экосистемы для одного региона.

В соответствии с концепцией цифровой платформы участниками экосистемы становятся спонсор платформы, ее поставщики и «дополнители», а также пользователи (потребители). Каждая категория участников наделяется конкретными правами и ответственностью, согласно стандартам платформы и правилам участия в совместной деятельности отражающими степень открытости участников и обеспечивающими реализацию сетевых эффектов.

Активное обсуждение в научной литературе вопросов, посвященных различным аспектам формирования экосистем, свидетельствует об их актуальности и позволяет сопоставить различные точки зрения. С одной стороны, в качестве базисных условий для создания экосистемы предлагается рассматривать нарастающее взаимодействие хозяйствующих субъектов с внешней средой (региональным правительством и социальной средой). При этом необходимым условием становления экономики региона как экосистемы выступает цифровизация, обеспечивающая быстрое продвижение инноваций и согласование интересов участников экосистемы. С другой стороны, создание экосистемы цифрового развития обеспечивает в перспективе рост конкурентоспособности того региона, в котором функционирует такая экосистема. Под цифровой экосистемой принято понимать объединение бизнес-экосистемы и цифровых платформ, что обеспечивает снижение транзакционных издержек участников экосистемы.

Предполагается, что реализация принципов экосистемного взаимодействия способна обеспечить устойчивое развитие существующих кластерных структур в стране и вместе с тем совершенствовать взаимодействие между такими сферами, как экономика, экология и социальная среда.

Среди факторов, определяющих создание экосистемы на базе такой социально-экономической системы, как университет, выделяются все те же связи с внешним окружением, направленные на коммерциализацию инновационных решений научно-педагогических работников вуза, в основе которых лежит потенциал как работников, так и инфраструктуры вуза. Но в качестве проблем, стоящих на пути создания подобных экосистем, выделяется отсутствие кооперации между разработчиками новшеств и потребителями, а также низкое ресурсное обеспечение разработчиков по причине невыраженной заинтересованности общества в результатах инновационной деятельности работников вуза. Тем самым подтверждается тезис о том, что при формировании экосистемы необходимо обеспечить вовлеченность в совместную деятельность потенциальных участников экосистемы, согласовать их интересы и усовершенствовать процессы совместной деятельности с целью достижения общих задач.

Разработка комплексной модели построения экосистемы не только для бизнес-структур, но и для экосистем муниципального уровня требует методического обеспечения процедур формирования экосистемы на уровне региона. Следовательно, в ходе полемики предлагается не только формирование экосистемы бизнес-структур, в которые вовлечены органы власти и управления и самоорганизованные структуры, но и экосистемы вокруг ядра, в качестве которого могут выступать регионы и муниципальные образования как субъекты самоуправления, в деятельность которых вовлекаются бизнес-структуры.

Формирование экосистемы подразумевает процесс создания специфической структуры, в которой доминируют динамические аспекты взаимодействия ее участников, поэтому организационная структура такой системы подвижна и процесс развития экосистемы идет постоянно.

В качестве подходов к формированию стратегии развития экосистемы (будь то ядро из бизнес-структуры или некоммерческой организации, региона или муниципального образования) обычно выделяют стремление определить идеаль-

ное состояние экосистемы в будущем, что соответствует основным положениям стратегического менеджмента, за которым следует формулирование миссии и стратегически значимых целей, а также определение соответствующих стратегических решений.

Среди факторов, которые следует учитывать при формулировании стратегии развития, необходимо выделять параметры экосистемы социально-экономического характера: среду, связи, сети, конкуренцию, коллаборацию, коэволюцию, децентрализацию, поскольку они сопутствуют процессу создания и последующего развития экосистемы. За основу человеческого блока факторов целесообразно принять совокупность стейкхолдеров, к которым относятся работники организации-инициатора (или ядра), поставщики, поставщики поставщиков и потребители.

Важное значение имеет и блок процедур проектного подхода, в котором формирование экосистемы представлено как последовательность и содержание таких характеристик, как цель проекта, ресурсы реализации проекта, начало и окончание проекта построения экосистемы.

Схема формирования экосистемы, представленная на рис. 19.4, свидетельствует о том, что основные лица, влияющие на принятие решений, ориентируясь на характеристики экосистемы, разрабатывают стратегию совместного развития участников экосистемы как проект стратегической значимости, реализация которого вписывается в стратегию развития стейкхолдеров или выступает основанием для корректировки участниками своих стратегий развития.

При этом предполагается, что региональная экосистема может включать несколько кластеров, расположенных в регионе и связанных между собой. Кроме того, выделяется возможность рассматривать формируемую экосистему с позиций вхождения в нее кластеров нескольких регионов — надрегиональных кластеров. Однако одной из значимых проблем создания и развития подобных экосистем является сложность согласования интересов стейкхолдеров, а также потери доверительных отношений между участниками.



Рис. 19.4. Блоки факторов и процедур построения экосистемы

Сопоставляя различные точки зрения на формирование экосистем, можно сделать определенные выводы:

- теоретически все социально-экономические системы могут формировать или участвовать в построении экосистемы — муниципальные образования, регионы, коммерческие и некоммерческие структуры;
- в силу нереальности согласования и учета интересов и потенциала всех объединяющихся организаций вначале следует разработать стратегию развития объединения в целом на базе согласованных целей, а в дальнейшем рассматривать проект по формированию экосистемы, включенный в дорожную карту реализации стратегии;
- ключевая роль в этом процессе принадлежит стейкхолдерам, которые учитывают в процессе анализа и последующих разработок условия формирования экосистемы, отражающие основные характеристики, определяющие синергические эффекты экосистемы.

19.5. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ

В настоящее время в России активно развиваются бизнес-экосистемы, которые объединяют множество различных сервисов и продуктов, создавая дополнительные удобства для пользователей и бизнес-партнеров. Среди примеров российских экосистем можно выделить следующие.

94% НЕУДАЧ В БИЗНЕСЕ
ПРОИСХОДЯТ ИЗ-ЗА НЕСО-
ВЕРШЕНСТВА СИСТЕМЫ
И ТОЛЬКО 6% — ПО ВИНЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОШИБОК.

ЭДВАРДС ДЕМИНГ

Экосистема «Сбер» объединяет традиционные банковские услуги (кредиты, депозиты, платежи), мобильное приложение «Сбербанк Онлайн», а также «СберМегаМаркет» (маркетплейс).

SberDevices (умные устройства, такие как «Салют»), «СберЗдоровье» (дистанционные консультации с врачами, медицинские услуги), «СберКласс» (образовательные программы), «СберЗвук» (музыкальный стриминг).

Экосистема «Сбер» включает множество партнеров в различных отраслях — здравоохранении, логистике, ритейле и др. Миллионы клиентов банка получают доступ к разнообразным продуктам и услугам, которые взаимосвязаны, создавая единое пользовательское пространство.

Экосистема «Яндекс» объединяет разнообразные сервисы, куда входят не только «Яндекс.Поиск», «Яндекс.Директ», но и «Яндекс.Такси», «Яндекс.Маркет», «Яндекс.Доставка», «Яндекс.Лавка», а также «Яндекс.Музыка», «Кинопоиск HD», «Алиса» (голосовой ассистент), «Яндекс.Практикум» (онлайн-курсы), «Яндекс.Учебник».

«Яндекс» активно сотрудничает с компаниями в области логистики, ритейла, образования и медиа, создавая многоуровневую экосистему.

Пользователи получают доступ к широкому спектру сервисов через единую экосистему, включая доставку еды, транспортные услуги, медиа и образование.

Экосистема «Ростех» объединяет предприятия оборонно-промышленного комплекса, машиностроения, авиастроения,

электронной промышленности. Данная экосистема осуществляет не только производство, но и ведет инновационные проекты в области ИТ, телекоммуникаций, биотехнологий, участвует в образовательных инициативах и сотрудничает с университетами.

«Ростех» взаимодействует с многочисленными партнерами в России и за рубежом, включая государственные и частные компании, научные институты.

Продукция и услуги «Ростеха» используются в самых различных отраслях, включая оборону, авиацию, энергетику и здравоохранение, формируя многоуровневую экосистему.

Примеры многочисленных современных экосистем свидетельствуют о том, что именно формирование новых систем, которые в ряде случаев принимают форму экосистем, становится для них фактором конкурентоспособности. Появление новых форм бизнеса, развитие современных экосистем, новых моделей бизнеса сегодня более значимый фактор конкурентоспособности, чем новые товары, новые услуги и новые технологии.

Традиции российского общества, ориентированные на партнерство и совместную деятельность, способствуют реализации национальных особенностей принципов экосистемного подхода в развитии менеджмента, что открывает новые возможности в освоении прорывных технологий и подготовке компетентных специалистов.

Вслед за изменением форм существования бизнеса трансформируется и менеджмент. В различных экосистемах на первое место выдвигается не столько прибыль, сколько клиентоцентричность, польза общества, социальная направленность развития тех или иных всеобъемлющих экосистем.

Основные выводы

1. Организация как социально-экономическая система состоит из элементов, определенным образом связанных между собой, изолированных от внешней среды, и воспринимается средой как нечто целое.

2. Аутсорсинг представляет собой процедуру передачи за пределы организации тех процессов, которые выполняются внешней средой эффективнее, чем самой организацией.
3. Экосистемный подход основан на стремлении вовлечь в процессы деятельности организации всех физических и юридических лиц, которые прямо или косвенно влияют на эффективность деятельности организации. Экосистема имеет такие характеристики, как среда обитания, связи и сотрудничество, децентрализация в управлении и внутренняя конкуренция организаций экосистемы между собой, а также сетевая организационная структура, что обеспечивает совместное развитие участников экосистемы и проявление синергических эффектов, повышающих эффективность деятельности системы в целом и каждого участника в отдельности.
4. Среди типов экосистем следует выделить бизнес-экосистемы, финансовые экосистемы, сервисные экосистемы, отраслевые экосистемы.
5. Перспективные варианты развития экосистемного подхода: формирование экосистем на уровне муниципальных образований и регионов, а также образовательных и медицинских экосистем.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите задачи, которые можно решать с помощью аутсорсинга.
2. Приведите пример бизнес-экосистемы или экосистемы муниципального образования.
3. Как отечественная национальная культура может проявляться в развитии модели менеджмента?
4. Почему в середине XX столетия бизнес-экосистемы практически отсутствовали?
5. Приведите примеры аутсорсинга в образовательном процессе.

Глава 20

Кросс-культурный менеджмент и особенности русской модели управления

- 20.1. *Что такое кросс-культурный менеджмент?*
- 20.2. *Что изучает кросс-культурный менеджмент и что такое деловая культура?*
- 20.3. *Параметры деловой культуры, ценностная прямая и кросс-культурные исследования*
- 20.4. *Четыре параметра деловой культуры Гердта Хофстеде*
- 20.5. *Особенности национальной деловой культуры и русской модели управления*

20.1. ЧТО ТАКОЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Важнейшим элементом управления является деловая культура — организационная, национальная, глобальная. Умение работать в условиях различных деловых культур, способность понять мотивацию поведения их представителей, эффективное ведение переговоров и выстраивание взаимовыгодных отношений относятся к ключевым компетенциям успешного менеджера-профессионала. Именно формированием и развитием таких компетенций занимается специальный раздел науки и искусства менеджмента — *кросс-культурный менеджмент*.

Роль деловой культуры в менеджменте в целом и тем более в кросс-культурном менеджменте трудно переоценить. Высказывание видного теоретика менеджмента П. Друкера: «Культура поедает стратегию на завтрак» — не является преувеличением. Можно выстраивать любые, самые привлекательные, на ваш взгляд, стратегические планы, но если они будут приходиться в противоречие с тем, что люди подсознательно считают хорошо и плохо, правильно и неправильно,

справедливо и несправедливо, или противоречить их интересам, интересам организации, где они работают, интересам государства и страны, где они живут, эти стратегические планы никогда не будут реализованы, а их цели достигнуты на практике.

Деловая культура формирует то основание из национальной системы ценностей, норм и традиций, на котором выстраиваются организационные культуры компаний и которое в итоге определяет особенности модели управления той или иной страны мира.

Если организационная культура компании и модель управления бизнесом вступают в противоречие с национальной деловой культурой, не совпадают с системой ценностей большинства населения определенной страны, в компании возникают сложности:

- организационная культура и модель управления становятся неэффективными;
- компании и организации не могут выработать действенную стратегию развития и создать систему мотивации, которая вдохновляла бы работников данных организаций;
- менеджеры компаний и организаций сталкиваются с социальными конфликтами, противодействием отдельных частей коллектива провозглашенной стратегии, отсутствием эффективных коммуникаций между представителями различных стран и деловых культур внутри коллектива и оказываются не в состоянии выступать в роли лидеров.

Результат такой ситуации всегда один. Это организационный кросс-культурный конфликт, который, если его не остановить, может привести предприятие или организацию к вну-

ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА ФОРМИРУЕТ ОСНОВАНИЕ ИЗ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ, НОРМ И ТРАДИЦИЙ, НА КОТОРОМ ДОЛЖНА СТРОИТЬСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИЙ И НА КОТОРОЕ ОПИРАЕТСЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

треннему социальному противостоянию, элементам саботажа, «итальянской забастовке»¹ и как итог — к банкротству.

Кросс-культурный менеджмент — это умение выстраивать деловые отношения на пересечении различных культур, а выстраивание деловых отношений в данном контексте означает следующее:

- понимание ценностной системы той или иной национальной деловой культуры, знание ее традиций и норм поведения;
- умение профессионально и эффективно вести переговоры с представителями разных деловых культур;
- способность избегать конфликтов при деловом общении;
- знание того, как должна строиться система мотивации, групповой и командной работы, подчинения и лидерства в компаниях и организациях, принадлежащих к разным деловым культурам.

Понятие «разные деловые культуры» не исчерпывается различиями между странами и континентами. Естественно, что деловые культуры Китая и США, Франции и Индии, Турции и Бразилии кардинально не схожи, однако деловая культура любой большой страны включает в себя и ряд региональных культур и субкультур, представителям которых также не всегда легко найти между собой общий язык.

Поведение людей из больших городов и малых населенных пунктов даже в рамках одной национальной деловой культуры имеет существенные отличия. Деловая культура инновационного IT-стартапа, созданного группой студентов-

¹ «Итальянская забастовка» — форма протеста, когда работники начинают строго соблюдать все правила, регламенты, предписания. Исходят из того, что все, что напрямую не разрешено руководством, фактически запрещено. Обычно такая работа в силу наличия множества нормативных актов и регламентов в любой крупной организации, которые противоречат друг другу, существенно затормаживает решение всех вопросов и приводит к заметному спаду производительности. Именно поэтому «итальянская забастовка», или работа по правилам (*work-to-rule*), обычно рассматривается как форма скрытого саботажа, которая ничего де юре не нарушает.

выпускников и сотрудников крупного машиностроительного предприятия, иногда имеет не меньше отличий, чем деловые культуры стран Юго-Восточной Азии и Европы.

Более того, даже при прохождении студенческой практики или устройстве на работу человек обязательно столкнется с новой для него организационной культурой. Хотя базовые ценности в российских компаниях и организациях обычно совпадают, тем не менее в их организационных культурах обнаруживается много различий. Потребуется влиться в коллектив, стать своим, завоевать уважение тех, кто там работает. Все это требует знания основ кросс-культурного менеджмента и соблюдения золотого правила: «Плохих культур не бывает! Культуры бывают разные».

Не усвоив этого простого правила или не поверив в то, что оно верно, невозможно выстроить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с представителями других культур. Любая серьезная деловая культура заслуживает и требует к себе уважения.

Если представители одной культуры считают, что она лучше других, и не проявляют уважения к представителям другой культуры, то они вряд ли смогут выстроить с ними эффективную коммуникацию и наладить сотрудничество.

20.2. ЧТО ИЗУЧАЕТ КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЧТО ТАКОЕ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА?

Значение термина «культура» может быть как широким, так и узким. В литературе часто используется клише: культура Древнего Рима, культура Древней Греции и т. п. При таком употреблении понятия «культура» и «цивилизация» практически совпадают, то есть охватывают все стороны жизни об-

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО
УМЕНИЕ ВЫСТРАИВАТЬ
ОТНОШЕНИЯ
НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ
РАЗЛИЧНЫХ ДЕЛОВЫХ
КУЛЬТУР

ПЛОХИХ КУЛЬТУР
НЕ БЫВАЕТ! КУЛЬТУРЫ
БЫВАЮТ РАЗНЫЕ.

*КРЕДО КРОСС-
КУЛЬТУРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА*

щества: экономические, политические, социальные отношения, юриспруденцию, науку, литературу, искусство и т. д.

Применительно к деловой и управленческой культуре, а также кросс-культурному менеджменту это понятие существенно сужается и означает исключительно *поведенческие* особенности ведения бизнеса в различной культурной среде.

КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕ-
НИЯ — ЭТО КОМПЛЕКС
ЦЕННОСТНО-НОРМАТИВНЫХ
ПРАВИЛ И СТЕРЕОТИПОВ ПО-
ВЕДЕНИЯ, ПРИНЯТЫХ В ОБ-
ЩЕСТВЕ И УСВОЕННЫХ ЛИЧ-
НОСТЬЮ

Понятие «культура», или «поведенческая культура», в контексте кросс-культурного менеджмента означает комплекс ценностно-нормативных правил и стереотипов поведения, характерных для определенного социального сообщества и воспринятых личностью. Поскольку предметом изучения кросс-

культурного менеджмента являются особенности управления организациями и людьми в различной деловой среде, понятие «культура» еще более сужается, ограничиваясь системой ценностей, норм, традиций и стереотипов поведения, которые относятся к деловому управлению и ведению бизнеса.

Классическое краткое определение культуры принадлежит голландскому социологу и социальному антропологу **Гердту Хофстеде**, назвавшему культуру программированием ума (англ. *software of the mind*) и вынесшему это определение в заголовок своего исследования по кросс-культуре: *The Culture and Organization: Software of the Mind*.

В качестве основы любой поведенческой культуры выступает система ценностей. Под *ценностями* понимаются убеждения,

ПОД ЦЕННОСТЯМИ ПОНИ-
МАЮТСЯ УБЕЖДЕНИЯ, ИДЕА-
ЛЫ И ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ
СЧИТАЮТСЯ ВАЖНЫМИ
И ЗНАЧИМЫМИ
ДЛЯ ЛИЧНОСТИ, ГРУППЫ ЛЮ-
ДЕЙ, ОБЩЕСТВА И ГОСУДАР-
СТВА В ЦЕЛОМ

идеалы и принципы, которые считаются важными и значимыми для личности, группы людей, общества и государства и принимаются на подсознательном уровне. Ценности фиксируют то, что в обществе одобряется или осуждается, считается правильным и неправильным. На системе ценностей любого общества или организации

строятся такие философские и нравственные понятия, как этика, справедливость, свобода, ответственность, достоинство, толерантность, милосердие.

Человек не рождается со сложившейся системой ценностей, она приобретает в процессе жизни. Согласно исследованиям социологов и психологов, программирование человека на определенную систему ценностей осуществляется в процессе социального взросления, на трех его важнейших этапах: в семье, в школе (процессе обучения), на работе. Ментальное программирование дополняется и корректируется в течение всей жизни обычно в пределах 15–20% в ходе общения с близкими знакомыми и друзьями, с которыми имеется сходный круг интересов, хобби, увлечений и с которыми идет постоянное неформальное общение.

Именно в процессе социализации в подсознании формируется картина того, что хорошо, а что плохо, что ведет к продвижению, а что — к преступлению, и возникает понимание, какие поступки общество поощряет, а какие осуждает.

Однако в нашем многомерном мире системы ценностей разных стран далеко не всегда совпадают, что порождает множество проблем. Например, в одних странах малейшее неравенство между мужчиной и женщиной резко осуждается, а в других такое положение дел считается вполне нормальным, соответствующим общепринятым традициям. За ценностными различиями, часто имеющими религиозные корни, следует различие в традициях. Скажем, в одних странах или регионах не едят свинину, а где-то говядину и т. п.

На фундаменте ценностей в рамках каждой культуры выстраиваются *нормы поведения*, которые оформляются в виде законов, подзаконных актов, правил этикета или проявляются как поведенческие традиции, передаваясь из поколения в поколение.

Глубокие научные исследования особенностей деловой культуры в различных странах, регио-

Норма поведения — это фиксация в законах, подзаконных актах и поведенческих традициях ценностей или положений о том, что хорошо и что плохо, что должно поощряться и что наказываться

нах и организациях, принадлежащих к разным отраслям экономики, начали систематически проводиться примерно с середины 1960-х годов. В России исследования в области деловой культуры и ее влияния на социально-экономические процессы, поведение менеджеров и предпринимателей проводятся примерно с середины — конца 80-х годов прошлого века и активизировались в последние десятилетия в связи с изучением русской (российской) модели культуры.

20.3. ПАРАМЕТРЫ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ, ЦЕННОСТНАЯ ПРЯМАЯ И КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологически наиболее сложной задачей кросс-культурных исследований является выделение группы универсальных параметров, присущих всем существующим деловым культурам, позволяющих количественно измерить, описать и сравнить деловые культуры разных стран или организаций и выявить сопоставимые качественные показатели. В середине XX века ученым удалось доказать, что параметры, измеряющие ценностную систему того или иного объекта исследования (страны, региона, отрасли, организации, человека), обычно представляют собой *парные противоположные* категории (например, коллективизм — индивидуализм, высокий — низкий и т. п.).

В качестве простого эффективного инструмента для определения тяготения деловой культуры той или иной страны, региона, организации, групп людей к определенному полюсу парного параметра использовалась так называемая *ценностная прямая*. Под *ценностной прямой* подразумевается прямая линия от 0 до 100 и имеющая равноудаленный от крайних точек центр на отметке 50% (рис. 20.1).

0% 50% 100%

—————→

Рис. 20.1. Ценностная прямая

Как используется ценностная прямая? Приведем простой пример. Допустим, что для принятия решения об инвестировании в промышленность страны X руководству организации страны-инвестора требуется понять, на-

сколько в ней доминируют ценности коллективизма или индивидуализма. Делается это с целью прогнозирования: вызовет ли протест в рабочем коллективе материальное поощрение за работу лишь небольшой группы наиболее квалифицированных работников?

Результаты социологических исследований продемонстрировали, что на ценностной прямой, где полюсами являются коллективизм и индивидуализм, 75% опрошенных респондентов страны Y высказываются за коллективистские ценности, что — при прочих равных — означает присутствие в организации достаточно сильных популистских ожиданий, привычки к уравнительному распределению материальных благ, обычно присущих коллективистским культурам. Этот фактор следует учитывать при разработке системы премирования филиала компании, чтобы снизить вероятность социальных конфликтов на кросс-культурной основе.

Аналогичные исследования по ряду иных параметров позволяют инвестору получить представление о других особенностях поведения работников компаний и организаций в рассматриваемой стране, учесть их и избежать конфликтных ситуаций.

Следует отметить, что каждая деловая культура (страны, региона, организации) на ценностной прямой займет по совокупности параметров кросс-культурного анализа свое собственное уникальное место.

Каждая деловая культура занимает на ценностной прямой вполне определенное, присущее только ей место

К настоящему времени на основе данных международных и национальных социологических исследований удалось описать и замерить более 30 параметров кросс-культурного анализа, что делает поведенческую оценку большинства национальных деловых культур и их моделей управления достаточно репрезентативной и инструментальной. Сегодня процесс поиска и исследования новых репрезентативных параметров продолжается.

Первые параметры кросс-культурного менеджмента были получены в конце 1960-х — начале 1970-х годов в результате международного исследования, проведенного **Г. Хофстеде**.

Крупный исследовательский проект, связанный с оптимизацией системы управления компании IBM в разных частях планеты, позволил провести социологический опрос 115 тыс. руководителей и сотрудников зарубежных филиалов компании более чем в сорока странах мира. Респондентам задавались вопросы, требовавшие решения так называемых управленческих вилок, то есть выбора оптимального варианта из нескольких возможных. Опрос дал интересный результат. Выбор оптимальных решений значительно различался между регионами мира и странами, но в рамках региона и конкретной страны руководители и сотрудники филиалов обнаруживали одни и те же предпочтения. Это позволило Г. Хофстеде предположить, а в дальнейшем доказать, что ценностная система региональной и национальной культур оказывает определяющее влияние на процесс принятия управленческих решений, выстраивание коммуникаций, договороспособность людей.

На этой основе ученый выделил ряд важнейших параметров, или индексов, деловой культуры, которые оказывали на управленческие решения и коммуникации решающее воздействие и считаются классическими в кросс-культурном менеджменте:

- 1) индивидуализм — коллективизм (Individualism — Collectivism);
- 2) мужественность — женственность (Masculinity Femininity);
- 3) дистанция власти (Power distance);
- 4) избегание неопределенности (Uncertainty avoidance).

Четырехфакторная модель деловой культуры Г. Хофстеде стала фундаментом дальнейших исследований ученых мира.

20.4. ЧЕТЫРЕ ПАРАМЕТРА ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ Г. ХОФСТЕДЕ

Параметр «коллективизм — индивидуализм» отражает отношения между обществом и индивидом, фиксируя коллективистские или индивидуалистские предпочтения при при-

нятии управленческих решений. Отметим, что не существует национальных деловых культур, где на ценностной шкале коллективизм или индивидуализм имели бы оценки 0 или 100. В любой стране и в любой национальной или организационной деловой культуре присутствуют и те и другие ценности, однако их пропорции существенно различаются.

При этом данные показатели, как выяснилось, влияют на поведение людей и их управленческие решения. В обществах, где доминируют индивидуалистские ценности, при принятии управленческих решений, построении системы мотивации в организации, выработке нормативных документов во главу угла ставятся интересы конкретного работника и его предпочтения. При социальном программировании, как правило, значимое место отводится ценностям человеческой жизни и правам человека. Напротив, в обществах, где доминирует коллективистский подход, люди часто даже подсознательно воспринимают себя прежде всего в качестве членов определенного крупного социума, нации или государства, интересы которых могут и должны доминировать над личными.

Характер поведения и коммуникации в индивидуалистских и коллективистских деловых культурах:

1. В индивидуалистских деловых культурах поддерживаются открытые критические оценки поведения коллег, их ошибок в рамках рабочего процесса, в том числе на уровне публичных выступлений.

В коллективистских обществах такое поведение нередко считается бестактным, трактуется как вынос ссора из избы.

2. В индивидуалистских деловых культурах продвижение по службе связывается с высоким профессионализмом и результатами деятельности работника, его инициативностью и т. п.

В коллективистских обществах при продвижении по службе значимую роль играют факторы статуса, включая принадлежность к определенной группе или клану, личную преданность руководству компании, связи и знакомства (которые в Китае называют «гуаньси», а в России — блатом).

3. В индивидуалистских обществах благотворительность, как правило, является личным делом.

В коллективистских культурах, включая деловой этикет, традиции, большое внимание уделяется социальной деятельности на благо людей, общества. Служение им считается важнейшей ценностью деловой культуры. Патерналистское государство заинтересовано в том, чтобы эти ценности сохранялись и развивались.

Индивидуалистский или коллективистский характер деловой культуры часто определяет особенности деловой переписки и переговоров и проявляется даже в написании слов и алфавита. Так, в деловой переписке представителей культуры индивидуализма часто используется междометие *я*, а сама переписка обычно ведется от первого лица. В коллективистских культурах в деловой переписке используется множество безличных оборотов типа «считается», «думается», «целесообразно было бы поступить», «решение, которое, вероятно, будет принято» и т. п.; междометие *я* заменяется междометием *мы*.

В англосаксонской деловой культуре, которая в наибольшей степени тяготеет к ценностям индивидуализма, местоимение *я* (I) пишется с прописной буквы. В русской деловой культуре роль общества и личности фиксируется даже в алфавите, широко известна поговорка: «Я — последняя буква в алфавите».

Исследуя параметры индивидуализма и коллективизма, Г. Хофстеде обнаружил интересную социально-экономическую закономерность. В подавляющем числе случаев доминирование ценностей индивидуализма в деловой культуре присуще странам с высоким уровнем экономического развития и благосостояния общества, большой прослойкой среднего класса. Более того, в странах и регионах мира, которые в последние десятилетия демонстрировали опережающие темпы экономического роста, индекс индивидуализма на шкале ценностной прямой заметно рос. Это позволило обосновать корреляцию между экономическим ростом, ростом предпринимательской активности людей, самозанято-

сти, инициативы снизу и постепенным дрейфом ценностной системы в сторону индивидуализма.

Однако наряду с положительными проявлениями индивидуализма существует и ряд его негативных социально-экономических последствий — от хищнического использования природных ресурсов в целях личной наживы до гигантской поляризации богатства в мире, роста социальной несправедливости, стремления экономически развитых стран с индивидуалистской деловой культурой (страны коллективного Запада) искусственно сохранить несправедливое международное разделение труда и свои господствующие позиции. Известно, что состояние 1% населения, сосредоточенного преимущественно в странах с индивидуалистской деловой культурой, кратно превысило в последние десятилетие, по данным журнала «Форбс», состояние остальных 99% жителей Земли и что этот разрыв продолжает расти.

Деловая культура России, по данным отечественных и зарубежных исследователей, в целом ориентирована более на коллективистские, чем на индивидуалистские ценности, хотя отклонение в сторону коллективизма от 50% золотой середины ценностной прямой находится примерно на уровне 10–15%.

Вместе с тем данные показатели фактически являются отражением двух тяготеющих в разном направлении полюсов с доминированием разных систем ценностей. Характерно, что эта особенность применительно к России прослеживается по абсолютному большинству параметров кросс-культурного менеджмента. В городах-миллионниках и крупных промышленных мегаполисах, согласно исследованиям, доминирует ценностная система индивидуализма или, по терминологии видного российского ученого-экономиста **А. А. Аузана**, культура-И, тогда как на большей части страны, особенно в Поволжье и Юге России, доминирует коллективистская культура, или культура-К.

Россия как крупнейшая евразийская держава является страной дуалистического типа: обладает двудерной экономической культурой и пространственным разделением на И-Россию и К-Россию

Культура-И ориентирована на поддержку сообщества лидеров с предпринимательской ментальностью, которые фокусируются на прорывных инновациях, перспективных технологиях и проектах. Именно эта группа людей с периодичностью движения маятника раз в три-четыре десятилетия обеспечивает экономические скачки догоняющего и опережающего развития России, как это было в эпоху индустриализации 1930-х годов, бурного промышленного восстановления и развития после Великой Отечественной войны, в эпоху покорения космоса и достижения ядерного паритета со странами коллективного Запада. При этом фокус на решение социальных проблем в такие периоды нередко отходит на второй план.

Затем маятник деловой культуры, регулирующий модели экономического развития страны, начинает движение в другую сторону, в направлении ценностной системы культуры-К, централизации управления и регулирования. В фокусе внимания оказываются проблемы социальной справедливости, равенства, перераспределения через центральные каналы большей части экономических доходов, поддержки наименее обеспеченных слоев общества, сохранения традиций и возврата «к забытым лучшим практикам прошлого», умеренных шагов в сторону устойчивого развития.

При этом значительное число мероприятий в стране в эти периоды носит вынужденный, компенсирующий предшествующий период с его социальными перекосами характер. Типичные для публицистической и части научной литературы коллективного Запада стереотипные истолкования коллективистского вектора деловой культуры России как исключительно неэффективной, уравнительно-дефицитной и планово-мобилизационной, где люди лишаются самостоятельности и становятся винтиками бюрократической системы, являются односторонними и в корне неверными. Положительным гуманистическим аспектом коллективистской культуры в ее лучших проявлениях является программирование граждан на синергию коллективного труда, взаимопомощь, заботу о других людях, служение стране и обществу.

По словам А. А. Аузана, в коллективистских ценностях проявляется «не слабость человека, который не отваживается что-то совершить», а «готовность пожертвовать, помочь, вступить во взаимодействие. Поэтому и индивидуализм, и коллективизм несут определенный положительный заряд для экономического развития»¹.

Двуядерность страны с методичностью маятника обеспечивает смену периодов экономических бурь и преобразований, технологических скачков и взрывного характера предпринимательской инициативы, приватизации неэффективных предприятий и уменьшения регуляторной роли государства в экономике на периоды стабильного, хотя и более медленно-го роста, с ориентацией на социальные ценности и заботу о ближнем, частичным возвратом к традиционным экономическим и управленческим практикам предшествующих периодов развития. А по прошествии нескольких десятилетий страна вновь выходит на путь опережающего развития, роста доли негосударственных предпринимательских структур в ВВП и ускоренной технологической трансформации.

Характер развития, который позволяет сочетать важнейшие ценности деловой культуры индивидуализма и коллективизма и учитывать не полностью совпадающие векторы интересов двух системообразующих и равноправных групп населения России, страны-цивилизации, в конечном счете обеспечивает высокую социальную стабильность, а также адаптивность и устойчивость экономики к постоянно возникающим внешним вызовам, позволяет стране становиться монолитной нацией в критические периоды истории.

Параметр «мужественность — женственность», по мнению Г. Хофстеде, отражает воздействие гендерного фактора на формирование ценностей деловой культуры.

Мужественность (или маскулинность) деловой культуры ассоциируется с категориями, связанными с рекордами, со-

В МУЖЕСТВЕННЫХ
КУЛЬТУРАХ ЛЮДИ
ЖИВУТ ВО ИМЯ РАБОТЫ,
А В ЖЕНСТВЕННЫХ
РАБОТАЮТ РАДИ ЖИЗНИ

¹ Аузан А. А. Культурные коды экономики. М., 2022. С. 71.

ревнованиями, победами, целеустремленностью. Параметр женственности (или фемининности) в деловой культуре отражает предпочтения, которые отдаются ценностям, ориентированным не на внешние атрибуты успеха, а на внутренний мир человека, его личную жизнь, дружбу и семью. Разницу в ценностных акцентах этих параметров деловых культур иллюстрирует известный афоризм: «В мужественных культурах люди живут во имя работы, а в женственных работают ради жизни».

Отметим, что, как и применительно к культурам коллективизма и индивидуализма, в параметрах мужественности и женственности двуядерность российской деловой культуры прослеживается достаточно рельефно: при отдельных социологических опросах в крупных городских агломерациях с доминированием культуры-И уровень мужественности существенно превышает женственность. И напротив, проявления женственности доминируют в небольших населенных пунктах страны, совпадая по локациям с кодом культуры-К¹.

Параметр «дистанция власти». Исследования в области кросс-культурного менеджмента показывают, что в подавляющем большинстве стран мира индекс дистанции власти находится существенно выше 50%. Обычно в развивающихся странах Азии и Африки, на Арабском Востоке дистанция власти существенно выше, чем в странах, вступивших в эпоху постиндустриального развития. Наименьшая дистанция власти традиционно наблюдается в скандинавских странах.

ДИСТАНЦИЕЙ власти называется степень неравенства в организации и обществе, которая подсознательно воспринимается людьми как нормальная, естественная и комфортная

Особенности поведения людей в странах с разной дистанцией власти проявляются в отношениях начальников и подчиненных, процессах принятия управленческих решений, процедурах делегирования ответственности, пове-

¹ Об этом см.: *Мясоедов С.П., Борисова Л.Г.* Кросс-культурный менеджмент: учебник. 3-е изд. М., 2022. С. 136–140; *Мясоедов С.П.* Управление бизнесом в различных деловых культурах. М., 2018. С. 132–144.

дении сотрудников деловых организаций в быту. Так, в культурах с высоким индексом дистанции власти не принято критически высказываться о руководителях. Идеальный руководитель в подсознании работников организации или сотрудников компании, как правило, имеет имидж хорошего хозяина, своего рода отца семейства. Он заботится о компании, как о своем доме, и о сотрудниках, как о детях: не дает их в обиду, ограждает от произвола бюрократов и коррупционеров, иногда награждает, а иногда по-отечески наказывает.

Характерно, что ожидания в отношении руководителя (менеджера или предпринимателя) в российской деловой культуре по параметру «дистанция власти» и параметру «коллективизм» пересекаются и взаимно дополняют друг друга. Подчиненные в обоих случаях ждут от начальника указаний, что, как и когда делать, уверены в его готовности выступить арбитром в спорных ситуациях и взять на себя ответственность за принятые решения.

В коллективистских обществах с высокой дистанцией власти почти всегда присутствуют ожидания населения, что руководитель будет демонстрировать скромность в быту, равенство (хотя бы показное) и демократизм в отношении с подчиненными. В то же время в большинстве подобных обществ и организаций обычно присутствует высокий уровень разрыва в доходах между руководителями и подчиненными, что достаточно толерантно воспринимается обществом, если руководители его публично не афишируют. Помимо высоких доходов руководители, как правило, обладают статусными или должностными привилегиями, которые нередко ценятся выше, чем доходы, и также воспринимаются большей частью общества как должное.

В деловых культурах с высокой дистанцией власти начальник остается начальником и в офисе, и в спортивном зале, и на пикнике. Иерархия здесь — это естественное постоянно существующее неравенство

В деловых культурах с высокой дистанцией власти начальник остается начальником всегда и везде: в офисе, спортивном зале и на пикнике. Иерархия здесь — это естественное постоянно существующее неравенство

ствующее неравенство. В деловых культурах с низкой дистанцией власти, напротив, иерархия на работе — это временное, необходимое для управления ролевое неравенство. За пределами офиса оно часто не поддерживается и практически сходит на нет.

В культурах с низкой дистанцией власти редко используются слова «приказал», «поручил», «подчиняться приказу» и т. п. С подчиненными по работе в рамках ролевого неравенства принято консультироваться, причем консультации не носят формально-ритуального характера и финальное решение руководителя чаще всего строится на их основе. В странах с высокой дистанцией власти мнение подчиненных обычно принимают к сведению и указывают, что и как делать. Здесь даже неформальный совет руководителя обычно рассматривается как вежливая форма приказа.

Россия характеризуется одним из самых высоких индексов дистанции власти на ценностной прямой, находящихся на уровне более 90%, и располагается в одном ряду с Китаем, Индией, странами Арабского Востока, Малайзией и Филиппинами. Это отражается в отношении людей к истории страны, где наибольшим уважением пользуются лидеры прошлых исторических периодов, отличавшиеся сильной волей и характером, решительностью и жесткостью, нередко переходящей в жестокость. Напротив, слабые и популистски настроенные, демократические или играющие в демократию личности, руководившие страной в отдельные периоды ее истории, воспринимаются большей частью населения критически, а порой откровенно неуважительно и презрительно.

Позитивная оценка высокой дистанции власти отражается в результатах многочисленных опросов общественного мнения. На вопрос, что необходимо для процветания России, люди отвечают: крепкая рука, настоящий хозяин и т. п. Вопросы демократии, свободы слова, прав человека упоминаются достаточно редко и не причисляются большинством населения к наиболее важным.

Параметр «избегание неопределенности» заслуживает особого внимания при анализе деловой культуры и русской

модели управления. Понимание его сущности нередко вызывает сложность при первичном знакомстве в силу того, что наряду с высокой дистанцией власти это параметр культуры, который располагается не поблизости от центра ценностной прямой, а близко к одному из ее полюсов, на уровне примерно в 90%. Параметры избегания неопределенности и дистанции власти, по мнению большинства исследователей, являются во многом определяющими при формировании российской деловой культуры и русской модели управления.

Данный индекс тесно связан со способностью к эффективной профессиональной деятельности менеджера и способностью к предпринимательству. Чем ниже индекс избегания неопределенности, тем — при прочих равных — выше способность и готовность личности к управленческой и предпринимательской деятельности в условиях нестабильной среды.

Индекс «избегание неопределенности» — это уровень неопределенности, непредсказуемости, двусмысленности деловой среды, при которой субъекты трудового коллектива на уровне подсознания воспринимают такую ситуацию как психологически комфортную.

Следует учитывать, что люди, принадлежащие к разным деловым культурам, неодинаково воспринимают состояние неопределенности и двусмысленности. Многим ситуации с двусмысленными правилами скорее нравятся, чем нет, потому что тогда они чувствуют свою независимость и получают возможность принимать самостоятельные решения, полагаясь только на себя.

Подобные личности легко начинают новые проекты, меняют работу, профессию и место жительства. Они часто занимаются предпринимательской деятельностью, иницируют инновационные проекты. Их не останавливают непредсказуемость последствий и возможные риски,

ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ — это уровень непредсказуемости, двусмысленности, неопределенности, состояния деловой среды, при которой руководители и сотрудники организации чувствуют себя ослабленно и комфортно, воспринимая ее как нормальную

более того, им комфортнее жить и работать в условиях рыночных отношений, где степень неопределенности всегда высока. По ценностям они также обычно принадлежат культуре-И.

Другой тип людей, сталкиваясь с необходимостью принять решение в условиях неопределенности, испытывают стресс и страх. Они психологически не могут принять ситуацию, когда будущее не поддается анализу, а процессы управления нельзя стандартизировать, математически просчитать и разложить на дорожной карте.

Людям с высокой степенью избегания неопределенности работа в государственном секторе экономики, военных и силовых структурах, крупных промышленных компаниях с высоким уровнем стандартизации процессов и бюрократических процедур нравится гораздо больше, чем предпринимательская деятельность. Им легче проверять и контролировать правильность работы других, чем самим создавать что-то принципиально новое и отвечать за результат. Они любят, когда и работа, и личная жизнь регламентируются специальными законами, инструкциями, стандартами. Когда их будущее предсказуемо, их карьера зависит от того, насколько они их строго соблюдают. Такая парадигма деятельности для них обычно является понятной. Ее они подсознательно считают единственно правильной, а себя носителями истины¹.

Носителей ценностей деловой культуры с высокой степенью избегания неопределенности, как правило, характеризуют такие свойства личности, как напряженность, пессимизм, беспокойство; у руководителей организаций это выливается в легисломанию — чрезмерную нормативную регламентацию организации и всех действий сотрудников, бесконечную проверку исполнения существующих и новых регламентов. При

¹ Сущность каждого из параметров модели Г. Хофстеде может быть выражена одним ключевым словом: «коллективизм — индивидуализм — *идентификация*»; «дистанция власти — *иерархия*»; «мужественность — женственность — *пол*» (или *гендер*); «избегание неопределенности — *правильность*», «*истинность*». Представители деловых культур с высокой степенью избегания неопределенности нередко подсознательно верят, что знают, как все делать правильно, поэтому их мнение — это истина в последней инстанции.

этом во всех странах с высокой степенью избегания неопределенности принятые законы, указы, уклады, регламенты нередко нарушаются. И применительно к жестким правилам действуют многочисленные исключения, которые построены на межличностных договоренностях между людьми и официально обычно не признаются и не фиксируются.

Здесь люди склонны больше полагаться на мнения экспертов, чем на здравый смысл. В периоды исторических поворотов и социальных коллизий место экспертов нередко занимают всевозможные маги, прорицатели, доморощенные психологи и шарлатаны, получившие в последние годы в России яркий ярлык-наименование — *инфоцыгане*.

Избегание неопределенности часто путают с нежеланием рисковать или с избеганием риска, что в корне неверно. Неопределенность и риск — абсолютно разные понятия. Риск всегда связан с конкретным выбором, который народная мудрость иллюстрирует поговоркой «Пан или пропал». То есть либо выиграл и получил конкретный позитивный результат, либо проиграл и конкретно многое потерял.

Неопределенность же связана с ожиданиями и опасениями, которые трудно сформулировать и структурировать. Именно неопределенность обычно порождает стресс, неврозы, логически не обоснованные опасения чего-то необъяснимого, бессонницу и т. п. Люди с высокой степенью избегания неопределенности чаще других идут на риск, в том числе неоправданный, потому что это ведет к прояснению ситуации.

Параметр «краткосрочная или долгосрочная ориентация культуры». Модель Г. Хофстеде часто называют моделью 4+1. Это связано с тем, что практически сразу после обнародования четырехфакторной модели ученый отправился в научную командировку в Китай, где обнаружил, что для этой страны и этого региона описанные четыре фактора не могут объяснить слишком многие стереотипы в поведении людей и принятии управленческих решений. Проведен-

Люди с высоким избеганием неопределенности часто идут на риск, руководствуясь принципом «лучше ужасный конец, чем ужас без конца»

ное исследование привело к возникновению пятого, дополнительного параметра модели Хофстеде, получившего наименование «конфуцианский динамизм», или «краткосрочная или долгосрочная ориентация».

Основные ценности пятого параметра Г. Хофстеде:

- готовность или неготовность людей жить и работать, откладывая текущее потребление, во имя результатов в отдаленном будущем, которые сами они не увидят. Первое присуще восточной культуре, второе — западной;
- убеждение, что в одном и том же месте, в один и тот же промежуток времени, по одному и тому же вопросу люди могут иметь противоположные точки зрения, каждая из которых будет правильной (присуще восточным культурам). Убеждение в обратном присуще западным культурам.

Итоги исследования параметров деловой культуры Гердт Хофстеде отобразил в форме *уникальной справочной таблицы*, в которой положение каждого параметра на ценностной прямой, представляющей деловую культуру определенной страны, получило вполне определенное количественное значение. Эта таблица постоянно совершенствуется и уточняется¹.

Справочная таблица Г. Хофстеде, подкреплённая результатами его исследований влияния каждого параметра на ценностной прямой на характер поведения людей и принимаемые ими управленческие решения, стала важным прикладным инструментом для подготовки и проведения переговоров, улаживания конфликтных ситуаций и решения других проблем, связанных с кросс-культурным менеджментом.

Научное сотрудничество Г. Хофстеде с выдающимся болгарским исследователем и методологом Мишо Минковым привело к появлению гипотезы о существовании еще как минимум трех дополнительных параметров, репрезентативность которых проходит в наши дни критическую оценку международного научного сообщества. Большой вклад в исследование

¹ <https://geerthofstede.com>.

и описание параметров, дополняющих систему Хофстеде — Минкова или предлагающих иной подход к отбору ценностей, был в последние десятилетия внесен такими теоретиками и практиками, как **Томас Коттл**, исследователь отношения

Готовность людей жить и работать, откладывая текущее потребление во имя результатов для страны и потомства в отдаленном будущем, которое сами они не увидят, — важная черта азиатских деловых культур, характерная и для России

ко времени в различных деловых культурах, **Эдвард Холл**, исследователь роли контекста в межкультурных коммуникациях, **Фонс Трампенаарс**, создатель альтернативной модели Хофстеде системы параметров. К настоящему времени учеными и практиками на основе международных исследований уже описаны более тридцати пар ценностных параметров и определены их места на ценностной прямой различных национальных культур.

Происходит формирование национальной исследовательской школы в области кросс-культурного менеджмента и в России. В числе отечественных ученых, чьи работы, связанные с изучением российской модели культуры, получили известность в стране и за рубежом, А. А. Аузан, О. В. Виханский (МГУ); С. П. Мясоедов, И. В. Колесникова, Л. Г. Борисова (РАНХиГС); А. П. Прохорова (ЯрГУ) и др.

20.4. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ И РУССКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Каждая национальная деловая культура и базирующаяся на ней модель управления отличаются специфическими особенностями.

Основные особенности, присущие российской деловой культуре:

1. *Двойственность*, или «ценностная двудерность», маятникообразность модели менеджмента.

Эта особенность обусловлена такими факторами, как обширная территория страны, ее расположение на Евразийском континенте, история государственности.

Исторические катаклизмы — от татаро-монгольского ига до Смутного времени и постоянных вторжений воинственных европейских и турецких соседей на территорию страны — обусловили высокую адаптивность национальной культуры к изменениям, способность к ускоренной мобилизации ресурсов в периоды опасности, маятникообразной коррекции модели управления для развития экономики, сохранения единства и независимости страны.

Двойственность ценностей, присущих русскому характеру и культуре, «дуализм русской души» отмечал и выдающийся мыслитель Серебряного века Н. А. Бердяев¹. Маятникообразность русской модели управления представляет собой движение от централизации к децентрализации, от застоя — к ускоренному развитию и т. п.² Эта модель управления при всей очевидной противоречивости в итоге обеспечивает на протяжении веков устойчивое развитие страны-цивилизации и сохранение за ней имиджа одной из ведущих мировых держав.

Эта особенность подтверждается расположением параметров российской деловой культуры на ценностной прямой Г. Хофстеде. Все выявленные и исследованные в контексте кросс-культурного менеджмента параметры³ располагаются вокруг центра ценностной прямой, отклоняясь от нее в противоположные стороны примерно на 20%.

2. Особенности российской деловой культуры, ее ценностной системы и модели управления в значительной степени определяются также двумя параметрами, тяготеющими к расположению поблизости от одного из полюсов ценностной прямой, — *дистанцией власти* и *избеганием неопределенности*. Их количественные индексы на ценностной прямой

¹ См.: Бердяев Н. А. Судьба России, М., 1990.

² См.: Прохоров А. П. Русская модель управления», 3-е изд. М., 2021.

³ «Индивидуализм — коллективизм», «мужественность — женственность», «дозволенность — ограничения», «высокий контекст — низкий контекст», «универсальные истины — конкретные истины», «эмоциональная вовлеченность — эмоциональная нейтральность», «высокий статус — низкий статус», «ориентация на цель — ориентация на личность» и др. (об этом см.: Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебник, 3-е изд, М, 2022, С. 151–159).

превышают 90%. Программирование на эти ценности порождает, с одной стороны, стремление большинства национального социума, представленного культурой-К, встроиться к пирамидально управляемой иерархии, а с другой — к предсказуемой и статичной стабильности, вытекающей из ценностей «избегания неопределенности», которая проявляется в низкой инициативности и инновационной активности большинства сотрудников организаций, к неприятию и боязни ими любых изменений.

3. По мнению ученых и управленцев-практиков, важнейшим фактором успеха компаний и организаций, всего российского бизнеса и экономики, а также отличительной особенностью русской модели управления является *профессионализм руководителей, менеджеров, лидеров*, преданных своему делу и стране, владеющих в равной степени инструментарием менеджмента как науки и менеджмента как искусства, способных не только организовывать, но и вдохновлять сотрудников на реализацию крупных, значимых для государства и общества экономических проектов, помогать людям определить свою роль в достижении общих целей. «И это не просто слова — это один из ключей русского кода управления, реальная формула русской эффективности»¹.

Понимание роли «высокой дистанции власти» и «высокой степени избегания неопределенности» в российской модели менеджмента позволяет по-новому взглянуть на многие события в российской экономической истории и лучше понять роль истории и географии страны в программировании значительной части россиян на сложившуюся ценностную систему русской деловой культуры и модели управления.

ВАЖНЕЙШИМ ФАКТОРОМ УСПЕХА РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ И ДЕЛОВЫХ ЛИДЕРОВ, СПОСОБНЫХ НЕ ТОЛЬКО ОРГАНИЗОВАТЬ, НО И ВОДХНОВИТЬ ЛЮДЕЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ КРУПНЫХ, ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

¹ Самоварова О. Время управлять по-русски. Русский код управления. Книга первая. СПб., 2023. С. 85.

Многие особенности русской модели управления обусловлены «бескрайними просторами страны» и тем, что большая часть территории России расположена в зоне сурового климата. Эти факторы исторически во многом определяли жизнь русских крестьян, которые зимой, вынужденные бездействовать, в течение короткого лета должны были обеспечить свое существование на весь год. На противостоянии трудностям и бедам, требовавшим консолидированных усилий, в народе воспитывалось чувство социальной солидарности на основе *коллективизма, общинности и соборности*¹.

В результате веками формировавшиеся привычки людей, выразившиеся в позитивных и негативных проявлениях управленческой практики, можно классифицировать определенным образом:

- привычка и готовность к авральной работе, после которой наступают долгие периоды «ничегонеделания». При этом авральное достижение результата нередко воспринимается не в качестве иллюстрации непрофессионализма и плохого управления процессами, а как достижение, заслуживающее награждения;
- сочетание высокой результативности крупных проектов, достигаемой за счет неэффективного расходования материальных и финансовых ресурсов, использования элементов мобилизационной экономики;
- позитивное отношение к управляемой иерархии, сочетаемой со стремлением быть ее частью и способностью качественно исполнять обязанности на своем месте;
- боязнь ответственности, желание быть как все;
- негативное отношение к индивидуальному успеху других, их высокому социальному статусу и достатку;
- настороженное отношение к новым людям, особенно иностранцам;
- особое значение личных и неформальных отношений в практике управления;

¹ Термин «соборность» означает духовную и ментальную общность народа, многих совместно живущих людей, позволяющую совместное («на соборе» или «на собрании» народных представителей) обсуждение и решение важнейших общенациональных вопросов.

- отсутствие чувства хозяина и, как следствие, спокойное отношение к мелким нарушениям, хищениям, завышениям расходов в отчетности и т. п.;
- готовность помогать людям, выручать друзей из беды, объединяться во имя общих высоких целей, ставить общественное выше личного;
- характерные для большинства управленцев и предпринимателей России социальная ответственность, меценатство;
- талантливость народа, во все трудные моменты истории выдвигавшего на руководство страной, бизнесом, предприятиями выдающихся лидеров — политиков, военачальников, менеджеров и предпринимателей;
- способность всех наций и народностей в критические моменты истории, когда судьба России и ее народа оказывается под угрозой, сплотиться вокруг государства и отстаивать независимость, право на самобытность, уникальную культуру страны-цивилизации.

Основные выводы

1. Деловая культура создает из национальной системы ценностей, норм и традиций основание, на котором строятся организационные культуры компаний. Она определяет основные особенности модели управления той или иной страны.
2. Если организационная культура компании и модель управления бизнесом приходят в противоречие с деловой культурой страны, компания, как правило, теряет эффективность, темпы роста, позиции на рынке и разоряется.
3. Кросс-культурный менеджмент — это умение выстраивать отношения на пересечении разных культур делового общения и способствует налаживанию коммуникаций в деловой сфере зарубежных стран, различных регионов и отраслей экономики.
4. В основе кросс-культурного менеджмента лежит сравнение и анализ ценностной системы различных деловых культур.

- вых культур. Под ценностями понимаются убеждения, идеалы и принципы поведения, которые считаются в данной деловой культуре важными и значимыми.
5. Личность изначально не запрограммирована на определенную систему ценностей. Система ценностей, соответствующая национальной культуре, передается человеку на этапах его социального взросления.
 6. Для сравнения деловых культур используются так называемые параметры деловой культуры, которые носят парный характер: «индивидуализм — коллективизм», «мужественность — женственность», «высокое избегание неопределенности — низкое избегание неопределенности» и т. п.
 7. Количественные характеристики параметров, полученные в результате социологических опросов, отмечаются на ценностной прямой с полюсами 0–100% и центральной точкой 50%. Сегодня учеными описаны и проанализированы свыше тридцати парных параметров кросс-культурного менеджмента и обозначено их место на ценностной прямой. Совокупность этих количественных показателей уникальна для любой деловой культуры. С этой точки зрения, и любая деловая культура может считаться уникальной, отличающейся от других культур.
 8. Сравнив положение на «ценностной прямой» показателей, присущих различным странам и культурам, и их научные и практические характеристики, можно лучше понять поведение партнеров из других деловых культур, предугадать их поведение, выстроить с ними эффективное деловое партнерство.
 9. Наиболее известная и исследованная модель культуры — четырехфакторная модель Г. Хофстеде, разработанная на основе социологического опроса 115 тыс. респондентов компании «Ай-Би-Эм» (IBM) в пятидесяти странах мира. Во время поездки в Китай ученый обнаружил, что четырех параметров недостаточно для понимания деловой культуры страны. В результате дополнительного исследования в научный оборот был

введен пятый параметр, необходимый для понимания ценностной системы Китая и большинства стран Востока, названный Г. Хофстеде «конфуцианский динамизм», или «краткосрочная и долгосрочная ориентация культуры».

10. Две ключевые характеристики конфуцианского динамизма: первая — это допущение, что в одном и том же месте, в одно и то же время, по одному и тому же вопросу могут существовать две противоположные точки зрения, которые являются правильными; вторая — это приверженность общества долгосрочным целям, готовность добровольно ограничивать свое потребление сегодня ради лучшей жизни будущих поколений.
11. Для России характерна ценностная двудерность, то есть двойственный подход к решению проблем, что в значительной мере объясняется ее природно-климатическими особенностями, географическим положением как крупнейшей евразийской страны, историей развития.

Более тридцати парных параметров деловой культуры, известных ученым и практикам, кроме двух, применительно к России располагаются на ценностной прямой примерно между 40 и 60%, что, с одной стороны, свидетельствует о высокой гибкости, адаптивности деловой культуры к изменениям, а с другой — нередко обуславливает непоследовательность, непредсказуемость поведения и принятия управленческих решений.

12. Особенности российской деловой культуры во многом определяют два параметра, тяготеющие к расположению вблизи одного из полюсов ценностной прямой: «*дистанция власти*» и «*избегание неопределенности*», чьи количественные индексы на ценностной прямой превышают 90%. Программирование на эти ценности порождает, с одной стороны, стремление большинства национального социума встроиться и принадлежать к пирамидально управляемой иерархии управления, а с другой — стремление к предсказуемой и статичной стабильности, планированию и нормативному

регулированию всех процессов, неприятию и боязни изменений.

13. Одной из главных особенностей русской модели управления и важнейшим фактором успеха отечественных компаний и организаций, бизнеса и экономики является способность русской деловой культуры выдвигать на высшие уровни управления профессиональных менеджеров, предпринимателей и лидеров, людей, преданных своему делу и своей стране, владеющих в равной степени инструментарием менеджмента как науки и менеджмента как искусства, способных не только организовать, но и вдохновлять людей на реализацию крупных, значимых для государства и общества экономических проектов.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое деловая культура? Как соотносится национальная деловая культура, организационная культура национальных компаний, национальная модель управления?
2. Приведите короткое известное определение культуры.
3. Что имел в виду П. Друкер, когда утверждал: «Культура поедает стратегию на завтрак»?
4. Что такое ценности? Чем ценности отличаются от норм поведения?
5. Как происходит программирование человека на ценности? На каких этапах социального развития это происходит?
6. Можно ли перепрограммировать ценности человека?
7. Что такое кросс-культурный менеджмент? Зачем его изучать?
8. Сформулируйте кредо кросс-культурного менеджмента.
9. Объясните, что такое ценностная прямая и как она выглядит? Как она позволяет переводить качественные характеристики ценностей в количественные и сравнимые показатели?

10. Можно ли утверждать, что русская культура и русская деловая культура уникальны?
11. Каковы масштабы социологического исследования Г. Хофстеде, на основе которых он создал четырехфакторную модель деловой культуры?
12. Охарактеризуйте параметр «индивидуализм — коллективизм» и черты, свойственные в поведении и коммуникациях представителям индивидуалистической и коллективистской культур.
13. Почему русскую деловую культуру нередко называют двухъядерной? Как российские исследователи характеризуют особенности поведения культуры-И и культуры-К в рамках русской модели управления? Почему российские исследователи считают, что маятниковые колебания между культурой-И и культурой-К обеспечивают устойчивое социально-экономического развитие и позволяют России в критические периоды истории выступить монолитной державой.
14. Охарактеризуйте периметры «мужественность — женственность». Как в русской деловой культуре сочетаются параметры «индивидуализм — коллективизм» и «мужественность — женственность»?
15. Что такое параметр «дистанция власти»? Как этот параметр связан с чувством подсознательного комфорта и ценностями русской деловой культуры?
16. Дайте определение параметру «избегание неопределенности». Почему предпринимательская деятельность обычно свойственна людям с низкой степенью избегания неопределенности? Почему люди с высокой степенью избегания неопределенности склонны к неоправданному риску, хотя, казалось бы, должно быть наоборот?
17. Сравните на основе справочной таблицы Г. Хофстеде по четырем параметрам деловые культуры Бразилии, России, Индии, Китая, США и Германии. Прокомментируйте, с какими странами и по каким параметрам ценностная система России и этих стран будет близка, а по каким будет сильно различаться. С какими из этих

СПРАВОЧНАЯ ТАБЛИЦА ГЕРДТА ХОФСТЕДЕ

Страна	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность/женственность	Индивидуализм/коллективизм
Арабск. страны	80	68	53	38
Аргентина	49	86	56	46
Австралия	36	51	61	90
Австрия	11	70	79	55
Бельгия	65	74	54	75
Бразилия	69	76	49	38
Канада	39	48	52	80
Чили	63	86	28	23
Китай	89	44	54	39
Колумбия	67	80	64	13
Коста-Рика	35	86	21	15
Дания	18	23	16	74
Восточная Африка	64	52	41	27
Эквадор	78	67	63	8
Финляндия	33	59	26	63
Франция	68	86	43	71
ФРГ	35	65	66	67
Великобритания	35	35	66	89
Греция	60	99	57	35
Гватемала	95	99	37	6
Гонконг	68	29	57	25
Индия	77	40	56	48
Индонезия	78	48	46	14
Иран	58	69	43	41
Ирландия	28	35	68	70
Израиль	13	81	47	54
Италия	50	75	70	76
Ямайка	45	13	68	39
Япония	54	92	95	46
Малайзия	99	36	50	26
Мексика	81	82	69	30
Нидерланды	38	53	14	80
Новая Зеландия	22	49	58	79
Норвегия	31	50	8	69

Страна	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность/женственность	Индивидуализм/коллективизм
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	11
Перу	64	87	42	16
Филиппины	94	44	64	32
Португалия	63	89	31	27
Россия	93	95	55	41
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
Южная Африка	49	49	63	65
Южная Корея	60	85	39	18
Испания	57	86	42	51
Швеция	31	29	5	71
Швейцария	34	58	70	68
Тайвань	58	69	45	17
Таиланд	64	64	34	20
Турция	66	85	45	37
Уругвай	61	99	38	36
США	40	46	62	91
Венесуэла	81	76	73	12
Западная Африка	77	54	46	20

стран и почему коммуникации и модель управления будут вызывать меньше кросс-культурных проблем, а с какими больше?

18. Почему после поездки в Китай Г. Хофстеде дополнил свою модель пятым параметром? Каковы его основные особенности?
19. Проиллюстрируйте возможность того, что по одному и тому же вопросу, в одном месте и в одно время могут существовать две противоположные и одновременно правильные позиции. Воспользуйтесь иллюстрациями этого феномена из интернета¹.

¹ Прокомментируйте, как вы понимаете смысл рисунков — шесть или девять? См.: <https://jack-hunter.ru/Kartinka-6-i-9>.

20. Назовите три важнейшие особенности русской национальной культуры? В чем их сильные стороны и возможные слабости, которые должны учитывать менеджеры?
21. Охарактеризуйте обусловленность русской модели управления природно-климатическими особенностями и историей России. Объясните, почему сочетание авралов и простоев, по мнению экспертов, историческая черта русской деловой практики?
22. В кратком перечне позитивных и негативных проявлений традиций и привычек в российской деловой практике отметьте позитивные практики и социальную ответственность. Объясните, почему их надо изучать и какова их роль в развитии России?
23. Объясните, почему роль менеджеров и предпринимателей с лидерским потенциалом и талантом распространена в России? Приведите примеры из отечественной истории.
24. Объясните, почему движение «Россия — страна возможностей», дополненное движениями «Лидеры России» и «Герои России», важны для Отечества и соответствуют традициям и ценностям русской деловой культуры и русской модели управления.

Вместо заключения

Высокий авторитет и влияние России в мире, не раз уменьшавшиеся на короткий период под влиянием различных политических, военных, экономических и социальных потрясений и вызовов, а затем вновь возраставшие и возвращавшие страну в число наиболее могущественных держав планеты, в число стран-цивилизаций, свидетельствуют о неисчерпаемом потенциале национальной деловой культуры и русской модели менеджмента как важных составляющих великой русской культуры.

Изучение менеджмента, обладание знаниями, навыками, умениями и инструментарием современного управления и предпринимательства, понимание сильных сторон русской модели управления и ее отдельных слабостей, связанных с особенностями истории и развития Российского государства, безусловно, поможет будущим менеджерам сделать много полезного для людей, государства и общества, внести свой вклад в формирование лучших практик русской модели менеджмента.

Пусть удача и успех всегда сопутствуют вам в будущей управленческой работе, служении людям, государству и обществу на благо России!

Список литературы

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Аузан А. А. Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа». — М.: Издательство АСТ, 2022.

Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент. 3-е изд. — М.: ЮРАЙТ, 2022.

Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. — М.: Вершина, 2018.

Прохоров А. П. Русская модель управления. 3-е изд. — М.: Студия Артемия Лебедева, 2021.

Самоварова О. В. Время управлять по-русски. Русский код управления. — СПб: ООО «Печатное агентство «Феникс», 2023.

ГЛАВА 2. НАУКА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ГЕНЕЗИС

Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Дека, 1998.

Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина. 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Корицкий Э. Б., Нинциева Г. В., Шетов В. Х. Научный менеджмент: российская история: Учеб. пособие для вузов. — СПб.: Питер, 1999.

Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире. Актуальные сечения, парадоксы и решения. — М.: URSS, 2014.

ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Гапоненко А. Л., Кочеткова А. И., Савельева М. В., Кочетков П. Happy management. Ridero, 2019. https://ridero.ru/books/happy_management.

Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Разгуляев В. Бирюзовое управления на практике. Опыт российских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2022.

Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций. — М.: Альпина Паблишер, 2024.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Хэмел Г., Занини М. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее.—М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

ГЛАВА 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие.—М.: ИНФРА-М, 2008.

Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник.—М.: Новое знание, 2006.

Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях.—М., 2003.

Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией/М. Линдгрэн, Х. Бандхольд.—М.: Олимп-Бизнес, 2009.

Личко К. П. Прогнозирование и планирование АПК: Учебник.—М.: Гардарики, 2008.

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ

Гапоненко А. Л., Кочеткова А. И., Савельева М. В., Кочетков П. Happy management. Ridero, 2019. https://ridero.ru/books/happy_management/.

Полевая Е. В. Эволюция организационных структур и их классификация в современном мире//Economics: Yesterday and Tomorrow. 2019. Vol. 9. Is. 5A. С. 436–447. <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-5/46-polevaya.pdf>.

Разгуляев В. Бирюзовое управления на практике. Опыт российских компаний.—М.: Альпина Паблишер, 2024.

Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций.—М.: Альпина Паблишер, 2024.

ГЛАВА 6. СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Бакингер М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?—М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»; пер. с англ. 10-е изд.—СПб.: Питер, 2015.

Лалу Фр. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Роббинз С., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд.; пер. с англ.—М.: Вильямс, 2006.

ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

Дятлов В. А., Травин В. В. Человеческие ресурсы нефтегазового предприятия: политика и стратегия управления: Учебное пособие. — М.: Газпром институт, 2022.

Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб., Питер, 2000.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2019.

Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. П. Пугачев [и др.]; под ред. В. П. Пугачева. — М.: ИНФРА-М, 2011.

Ричи Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; под ред. Е. А. Климова. — М.: ЮНИТИ, 2009.

ГЛАВА 8. АНАЛИЗ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управление решения: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». — М.: Эксмо, 2009.

Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. — М.: НИЦ ИНФРА-М., 2016.

Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. — М.: Эксмо, 2008.

Управленческий консалтинг: учебник. — М.: Инфра-М, 2024.

ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. — М.: Питер, 2009.

Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 2002.

Колыда А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи. — М.: Альпина PRO, 2023.

Портер М. Конкурентная стратегия. Методика отраслей и конкурентов; пер. с англ. 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

ГЛАВА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Володин В. В. Основные концепции стандартизации управления проектами / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 2(27).

Нигматуллин Р. К. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р. К. Нигматуллин, А. Г. Дмитриев // Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 2.

Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони [и др.]; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2022.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Фомичев А. Н. Управление проектами: учебник / А. Н. Фомичев. — М.: Дашков и К°, 2023.

ГЛАВА 11. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ГОСТ Р 56261–2014 Инновационный менеджмент. Инновации. Основные положения. <https://docs.cntd.ru/document/1200118633> (дата обращения: 13.12.2024).

Барыкин А. Н. Инновационный менеджер: метафора или профессия? // Менеджмент инноваций. 2010. № 2.

Бурец Ю. С. Эволюция моделей управления инновационным процессом // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. № 4 (28).

Советкин Я. Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2020. № 19 (4).

Ставенко Ю. А., Громов А. И. Эволюция моделей управления инновационными процессами в организации // Бизнес-информатика. 2012. № 4 (22).

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Коргова М. А. Кадровый менеджмент. Учебное пособие для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024.

Коргова М. А. Современные форматы кадрового менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 5.

Коргова М. А., Салогуб А. М. История управленческой мысли. Учебное пособие для академического бакалавриата. 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2024.

ГЛАВА 13. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Дороговцева А. А., Старицына М. К. Особенности обучения персонала в 2023 году // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 5 (68).

Завьялова Е. К., Латуха М. О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб.: Издательство СПбГУ, 2018.

Кирпатрик Д. А., Кирпатрик Дж. К. Четыре ступени к успешному тренингу; пер с англ. — М.: ЭйчАр Медиа, 2018.

Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства; пер с англ. — М.: Альпина Диджитал, 2018.

Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом. — М.: Дело, 2012.

ГЛАВА 14. ЛИДЕРСТВО

Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта; пер. с англ.—М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Котер Дж. Истинная роль лидера / Лидерство. Классика Harvard Business Review; пер. с англ.—М.: Алпина Бизнес Букс, 2006.

Литовченко С. Лидеры—конструкторы будущего // Экономические стратегии. 2002. № 1.

Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства.—М.: ТЕИС, 2002.

ГЛАВА 15. КОММУНИКАЦИИ

Гавра Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп.—М.: Юрайт, 2024.

Джейблин Ф., Сиас П., Фулк Дж. Коммуникация в организации. Компетентность, обучение и принятие решений.—М.: Гуманитарный центр, 2021.

Зоркова В. А. Эффективные коммуникации в организации: учебное пособие.—Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления—филиала РАНХиГС, 2021.

ГЛАВА 16. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Власть, влияние и политика в организациях / Дж. Пфедфер; пер. с англ. Е. Трибушной.—М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Идеология: могущество смыслов / Клочков Е. А.—М.: Издательские решения, 2023.

Открывая организации будущего / Ф. Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб].—М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Тропический лес. Секрет создания следующей Силиконовой долины / В. Хван, Г. Хоровитт; пер. с англ; под ред. А. Ф. Уварова.—Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2012.

ГЛАВА 17. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Агравал А., Ганс Д., Голдфарб А. Искусственный интеллект на службе бизнеса. Как машинное прогнозирование помогает принимать решения.—М., МИФ, 2019.

Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса.—М.: Альпина Паблишер, 2022.

История информационных технологий в СССР.—М.: Книга, 2016.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Орловский В. М., Коровкин В. В. От носорога к единорогу. Как провести компанию через трансформацию в цифровую эпоху и избежать смертельных ловушек.— М.: Бомбара, 2022.

Пройдаков Э. М. Страницы истории отечественных ИТ (в пяти томах).— М.: Альпина Паблишер, 2019.

ГЛАВА 18. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ

Бородулин А., Казарин В., Косарева Н., Серебренников С., Харитонов С. Бережливое производство.— СПб.: Питер, 2023.

Латфуллин Г. Р., Никитин А. С., Серебренников С. С. Теория менеджмента: учебник для вузов. 3-е изд.— СПб.: Питер, 2019.

Глава 19. Аутсорсинг и экосистемы

Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента (бакалавриат). Учебное пособие.— М.: КноРус, 2022.

Лапыгин Ю. Н. Теория организаций и организационное поведение. Учебное пособие.— М. Инфра-М, 2022.

Лапыгин Ю. Н., Глебов Г. Е. Развитие аспирантуры как экосистемы: монография.— Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2024.

Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент (бакалавриат).— М.: Инфра-М, 2022.

ГЛАВА 20. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ОСОБЕННОСТИ РУССКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Аузан А. А. Культурны коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа.— М.: Издательство АСТ, 2022.

Бердяев Н. А. Судьба России.— М.: Советский писатель, 1990.

Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент. 3-е издание.— М.: ЮРАЙТ, 2022.

Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах.— М.: Вершина, 2018.

Прохоров А. П. Русская модель управления.— М.: Студия Артемия Лебедева, 2021.

Учебное издание

Заказное издание

Основы менеджмента

Учебное пособие
для студентов экономических специальностей

Руководитель РИЦ *В. В. Кузнецов*

Научный редактор *Т. П. Иванова*

Редактор *Л. Ф. Королева*

Верстка *Е. В. Немешаевой*

Дизайн обложки *А. В. Таскаевой*

Подписано в печать 31.03.2025. Формат 60×90/16

Гарнитура PT Serif Pro. Усл. печ. л. 26,0

Тираж 250 экз.

Издательский дом «Дело» РАНХиГС

119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр — тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02

delo@ranepa.ru

www.ranepa.ru

www.izdateldelo.ru