

## РАЗМЫШЛЕНИЯ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

### «ДРУГОЙ» МЕНЕДЖМЕНТ: ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

**О. С. ВИХАНСКИЙ**

*Высшая школа бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова*

**А. И. НАУМОВ**

*Высшая школа бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова*

В статье рассматривается управленческая парадигма XXI века, согласно которой будущее приходит к нам не из *завтра*, а из *послезавтра*, т. е. нельзя спроецировать завтра из *вчера* и *сегодня*. Чтобы адекватно встретить *завтра*, бизнес должен обладать такими качествами *научающейся организации*, как системное мышление, развитие личности, способность к изменениям, общность видения, групповое обучение. Далее раскрываются семь *факторов*, которые могут повлиять на *качество менеджмента* в XXI веке.

#### ТОЧКА ОТСЧЕТА

Для решения проблем люди используют различные методы сбора информации. Некоторые из них основаны на использовании *интуиции*. Именно она подсказывает нам, что в XXI веке произойдет кардинальное изменение в понимании того, что представляет собой *менеджмент*, какие задачи он решает и как осуществляется. Можно высказать предположение, что в XXI веке произойдет смена управленческой парадигмы. Не случайно здесь используется слово «интуиция», так как в условиях сверхдинамичных изменений, касающихся всех сторон жизнедеятельности общества, всех сколько-нибудь значимых процессов (от отношений в семье до глобальной интеграции), попытки делать основанные на научном предсказании за-

ключения по поводу того, что собой будут представлять общественные отношения и общественные процессы в будущем, тщетны, если даже не сказать более жестко, — опасны и вредны. Практика показывает, что многие проблемы лучше решаются с помощью интуиции, чем просто на базе анализа фактов. Достаточно вспомнить довольно убедительную с научной точки зрения концепцию «научной организации труда», так и не воплотившуюся у нас в качественные результаты работы.

Проблема так называемого научного предвидения состоит в том, что оно, используя научные методы логического анализа и синтеза, выводит будущее из прошлого и настоящего. Интуиция же позволяет осуществить обратный процесс: увидеть контуры будущего либо его отдельные элементы, которые проглядывают

из более отдаленного будущего. Поэтому, как это ни кажется парадоксальным, сейчас ученые должны пытаться создавать картины будущего в значительной мере с помощью «ненаучных» методов прогнозирования. В научной футурологии интуиции должно быть выделено место, достойное ее значимости для предсказания будущего. Всё, что достоверно известно о *будущем*, — это то, что оно будет *другим*.

Традиционное понимание того, как возникает будущее, как мы в него входим, связано с представлением о том, что такое будущее. Видимо, когда-то (да и сейчас тоже) казалось, что движение в будущее идет по вполне определенной схеме: *вчера*, о котором мы довольно хорошо осведомлены и довольно много знаем; *сегодня*, где мы живем и работаем; *завтра*, в котором произрастет то, что предопределено процессами, происходившими сегодня и вчера. Так, П. Дракер в своей последней работе о менеджменте XXI века [Друкер, 2002] пишет, что «надо перестать жить вчерашним днем. Нельзя создать завтра, не избавившись от вчера».

Однако мы можем посмотреть на этот процесс совершенно иначе: не мы движемся из прошлого через настоящее в будущее, а *будущее приходит к нам*. Причем будущее приходит к нам не из завтра, а *из послезавтра*, потому что то, что будет завтра, предопределяется тем, что будет послезавтра. И вообще, у будущего нет даты. Поэтому, если пытаться спроецировать завтра, исходя из того, что мы имели вчера и имеем сегодня, мы потерпим неудачу. Вероятнее всего случается то, чего мы не ждем. Опыт последних десятилетий говорит, что будущее ни на что не похоже. Оно приходит к нам, а не вырастает из чего-то.

Современная теория и практика менеджмента свидетельствуют, что наиболее адекватно завтра менеджмента может встретить так называемая *научающаяся организация (learning organization)*<sup>1</sup>. Пре-

<sup>1</sup> В данном случае термин «научающаяся» является производным от слова «научение» и

дыдущий период развития управления характеризовался преимущественно индивидуальным обучением как средством повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в конце XX века и переход к информационному обществу требовали в XXI веке более быстрого приспособления организаций к новой ситуации. Тогда бизнесом была взята на вооружение концепция «научающейся организации», которая заключается в том, что, научаясь, мы как бы воспроизводим, заново творим себя. Известно, что люди имеют право на ошибку и человек ошибается столько же, сколько работает. Ошибка — это просто другой способ делать дело.

Научаясь, мы приобретаем способность делать нечто такое, чего никогда не умели. Научаясь, мы заново воспринимаем мир и нашу связь с ним. Научаясь, мы развиваем нашу способность творить, быть частью плодотворного мира. В этом и состоит основной смысл научающейся организации: *она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее* [Сенге, 2003а; 2003б].

Для эффективной встречи будущего научающаяся организация должна обладать определенными качествами. К таковым, например, относят способность сотрудников к *системному мышлению*: бизнес представляет собой некую систему, в которой, меняя что-то, необходимо понимать, как это повлияет на другие его части или составляющие. *Развитие личности* как еще одно качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства

---

отличен от слова «обучение». «Обучение» — это процесс внешнего педагогического воздействия на человека с целью привития ему определенных качеств и не связан с *применением самим человеком приобретенного опыта в последующей практической деятельности*, как это имеет место в случае с «научением». Образно говоря, научаются, «наступая на грабли», а обучаются, когда узнают, что «на грабли наступать нельзя».

### Будущее приходит из послезавтра

Данное рассуждение может показаться абсурдным и даже нелепым. Но давайте отвлечемся на минуту и представим себе такую картину. Вы едете по шоссе, соединяющему два удаленных друг от друга города. Вы выехали из первого города, и то, что вы видите сначала, в определенной степени связано с тем городом, из которого вы выехали, и с тем, что вы постепенно удаляетесь от этого города. Отъехав достаточно далеко, вы оказываетесь в другой местности, среди лесов и полей. Но вот начинают появляться строения, дорожные знаки и некоторые другие признаки изменения придорожного пейзажа. Можно ли делать вывод о том, что видимое вами связано или определено теми полями и лесами, которые вы видели ранее? Конечно же, нет. Все, что будет появляться на дороге, определено тем городом, в который вы едете. Более того, новые строения не являются продолжением того, что вы уже увидели, а как бы определяются тем, что вы увидите через некоторое время. Приведенный пример не претендует на доказательность, а является наглядной иллюстрацией проводимых нами рассуждений.

(собственники процесса работы — process owners) добиваются более высоких результатов и лучше подготовлены к встрече с будущим. Главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное самосовершенствование. Как известно, развитие организации — это развитие ее работников. Не владеющий своей работой на уровне собственника процесса — это раб, и будущее для него представляется мраком.

К качествам научающейся организации также относят способность к *изменению мышления*. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстро меняющейся внешней среды возможны благодаря институциональному обучению, когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления о компании, рынках и конкурентах и создает на этой основе новые интеллектуальные модели.

Научающаяся организация предполагает, прежде всего, наличие в ней *общего видения*, общей для всех картины будущего. Видение представляет собой искусство видеть невидимое. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что в этом у них *имеется потребность*. Все это должно происходить в условиях *группового обучения* как важного качества научающейся организа-

ции. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем сумма интеллектов ее участников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация.

*После этих принципиальных вводных замечаний перейдем к обсуждению того, что будет характерно для управления XXI века.*

### ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

Как нам представляется, существуют *семь* наиболее важных *факторов*, которые будут влиять на управление и которые могут так или иначе прояснить, каким мы можем увидеть менеджмент в будущем.

#### Фактор другого измерения

*Первый фактор определяет то, как мы понимаем и описываем управление, как мы его измеряем*, поскольку наука всегда связана с измерением. Первые серьезные попытки, если так можно выразиться, измерить и описать управление — это построение теории так называемого *«научного» управления*. Именно тогда прозвучало знаменитое высказывание Ф. Тейлора: «Если мы не умеем измерять, то мы не умеем управлять».

### Что происходило во времена Тейлора?

Машинное производство потребовало измерения как производительности труда, так и эффективности рабочих операций. Впервые в управлении появилась реальная система измерений, связанная с определением затрачиваемых работником усилий. Управление с целью рационализации и оптимизации перешло на нормативную основу. Однако, как только появились измерения прилагаемых работником усилий и управление людьми на основе нормативов, возникли проблемы определения мотивации и отношений между людьми в процессе совместной деятельности. То есть сложилась такая ситуация, когда умение решать вопросы измерения и нормирования работы отдельного человека с целью рационального управления работниками породило или, точнее сказать, привлекло внимание к более сложной задаче — мотивации работников и установления эффективных рабочих отношений между ними. *Школа человеческих отношений* и различные мотивационные теории как раз и пытались решить эти проблемы.

Далее был сделан следующий шаг: появились *системный подход* и системный анализ. Были найдены инструменты, позволившие измерять и, соответственно, соразмерять «вход» и «выход» на уровне организации или в ее структурных подразделениях, а не только деятельность одного человека. Однако возникли новые проблемы измерения — проблемы, связанные с ситуационностью, непредсказуемостью поведения среды и, следовательно, получаемого на деле «входа» и «выхода» в деятельности организации. В это время развитие получили *ситуационная теория*, уделявшая внимание описанию отдельных ситуаций, а также теоретические основы *стратегического управления*, предлагавшие инструмент измерения положения организации в среде. За этим начал развиваться другой подход — *измерение изменений*, но это, в свою очередь, привело к следующей проблеме — проблеме *сравнения* уровня качества менеджмента

в организации, т. е. определения того, что лучше или кто лучше.

### Чего же можно ожидать в XXI веке?

Как видно, методология управления постоянно сталкивается с чем-то новым, что как бы отрицает достижения предыдущего шага или решает то, что не удавалось решить до сих пор. В связи с этим каждый раз как будто возникает новая проблема, совершенно отличная от решаемой. На наш взгляд, в XXI веке наиболее актуальной будет идея *дифференциации*. Если сейчас управленческая теория учит тому, как сравнивать управление в своей организации с управлением в других организациях (так называемый «бенчмаркинг») и как измерять это сравнение, то теории XXI века будут строиться на том, как не быть таким, как все остальные. Если до этого управление учило тому, как правильно работать и создавать правильные системы, то в XXI веке встанет вопрос, как уйти от стандартов, как уйти от принятых систем, как *быть другим*. Новые концепции будут связаны с тем, как разработать методологию управления, использование которой позволило бы организации найти способ отличаться от других. Быть для организации не похожей на другие очень трудно. Однако именно это станет основой управленческого успеха в XXI веке.

Помочь организациям в движении по этому пути может, например, перенос акцента в управлении с *принятия решений* на *поиск проблем*. Как мы знаем, за многие тысячи лет человечество не придумало никаких принципиально новых решений, кроме тех, которые так или иначе основаны на известных четырех арифметических действиях. Современные формальные методы принятия решений по плечу способным школьникам, не говоря уже об опытных специалистах. Многие эксперты по менеджменту считают, что *«сегодня мир полон решений, ищущих свои проблемы»*. Если решения — это то, что организации объединяет, то проблемы — это то, что их разъединяет и дела-

ет отличными друг от друга. Поэтому XXI век нацеливает менеджмент на более быстрый, чем в другой организации, поиск проблем, своевременное их признание и последующее их правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» данные природой решения и применять их к выявленной проблеме.

При этом организации дифференцируются в зависимости от того, как они подходят к данному методу. Эта дифференциация может стать основой *превентивного управления*, где приоритетом становится решение *важных и несрочных* проблем, ориентированных на установление эффективных и долгосрочных отношений в организации. Сами проблемы, как известно, всегда заключаются в действиях людей в диапазоне между их «хочу» и их «могу», и решать их можно, как показал опыт, только через изменение поведения и действий этих людей.

Однако следует помнить, что типичной ошибкой при использовании данного метода является то, что за реальную проблему чаще всего принимаются ее симптомы. Так, нехватка денег в компании — это не проблема. Нет денег — займи. А, банк вам не дает? Значит, вам не доверяют? То есть проблема все-таки в вас. Почему вам не доверяют? Об этом стоит задуматься. Также и снижение прибыли в компании может быть симптомом, свидетельствующим о плохом руководстве компанией.

Хуже всего, когда все усилия организации направлены на решение *не той* проблемы. Часто приходится слышать, что «цены высокие». На самом деле у тех, кто так думает или говорит, просто низкий доход. Если решать проблему цен, то мы опять будем плодить бедность, а если решать проблему доходов, то мы просто будем жить лучше. Проблемы всегда не в «них», а в «нас».

### **Фактор другой работы**

*Второй* фактор, имеющий принципиальное значение, — это то, *как соединяется человек со средствами, используемыми*

*в работе*. Давайте проследим влияние этого фактора со времени *цехового производства*. В основе цеха был человек — мастер, подмастерье, ученик. *Все зависело от возможностей человека*. У лучшего и покупали товар. Соответственно, управление строилось исходя из того, как устанавливались отношения между людьми. Важным было то, какую позицию в цехе люди занимали по отношению друг к другу.

Следующий шаг — возникновение мануфактур — был переходным. Мануфактура снизила индивидуальность человека, на первое место вышли операции. Мануфактура подготовила базу для следующей стадии развития. Появилась фабрика. И если *в мануфактуре человек был подчинен операции, процедуре, схеме*, то на фабрике человек становится полностью подчиненным машине. Крайним проявлением этого может служить конвейер. *На фабрике* управление уже строится в соответствии с логикой, задаваемой машиной. *Все становится зависимым от возможностей машины*.

Сегодня управление прошло все выше-названные стадии. Ф. Тейлор попытался механизировать человека. Интересно, что японцы сразу же перешли к фабрике от цеха. У них мануфактура не сыграла разрушающей по отношению к цеху роли. Поэтому, на наш взгляд, японская система построения бизнеса и управления им во многом отличается от западной. Кстати, в США основные производства еще в 80-е гг. прошлого века отказались от цеховой системы и перешли на заводах к организации производства по «бизнесам» и по «рабочим группам».

Таким образом, к 80-м гг. XX в. человек уходит от подчинения машине, перестает быть ее рабом. В производстве происходит *роботизация*. *Человек начинает управлять машинами*, контролировать их работу. Ярким примером этого явилось создание и применение машин с числовым программным управлением. Возникают проблемы творчества в работе,

использования человеческого потенциала, компании все чаще обращаются к различным формам групповой организации работы. Соответственно, принципиально изменяется и подход к управлению. Например, потребовался переход от *работы группы* к *групповой работе*.

В практике менеджмента *работа группы* как способ простого «линейного» взаимодействия людей в целях получения *количества* результата известна человечеству со времен охоты на мамонтов и по мере усложнения деловой активности людей исчерпала себя. В концепции «работы группы» сама работа делится на части между исполнителями согласно их возможностям приложить то или иное *количество* усилий для ее выполнения. Таким образом, приложив больше усилий или привлекая больше исполнителей, можно добиться результата быстрее или в крайнем случае получить просто больший результат. Однако решить проблему *качества* создания чего-то принципиально нового в рамках этой концепции было практически невозможно. Оказалось, что путь к великому — это путь совместной (групповой) работы.

Так на смену работе группы в конце XX века пришла концепция *групповой работы*, дающая принципиально другой эффект — *качество* результата. Дело в том, что конкуренция в XXI веке преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. Важно понять, что в основе групповой работы лежит *лидерское и ролевое поведение*. Сегодня признак лидерства — это не роскошный кабинет, а наличие «команды». «Идеологическим» стержнем групповой работы стал такой образец поведения, как *доверие*, возникающее на основе безусловного признания каждым знаний и умений другого. Однако при этом управленческая или какая-либо другая «команда» в процессе взаимодействия не должна превращаться в «братство».

В концепции групповой работы группа формируется из людей, каждый из ко-

торых является лучшим исполнителем своей роли, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом, создается некий *совокупный работник*, которого как личности в природе не существует. Результат групповой работы в данном случае складывается из наилучшего исполнения каждым участником группы своей роли. При этом группу для усиления в ней кооперации в работе рекомендуется вознаграждать как единое целое.

В 80–90-е гг. XX в., в так называемый постмодернистский период, начали возникать и получили широкое распространение концепции бизнес-процессов и их реинжиниринга, создания и развития информационных систем. Изменения в управлении стали еще более существенными, потому что появилась возможность «вынести» машину за пределы организации. Вхождение в информационное общество значительно изменило систему взаимоотношений между людьми в организации. *Работа главным образом стала вестись вокруг обмена информацией*.

В связи с развитием информатизации наиболее важной становится проблема *информационной совместимости*. Необходимо одновременно решать две следующие задачи:

- 1) как сделать так, чтобы не пропала *нужная* информация;
- 2) как сделать так, чтобы не появлялась *ненужная* информация.

В случае успешного решения этих задач изменятся коммуникации между людьми и в организации в целом, значительно ослабнет эмоциональный фон самих коммуникационных посланий, текст начнет преобладать над контекстом.

Для решения этих задач потребуется переход от *знаний для управления* к *управлению знаниями*. Информационное общество, становящееся с каждым днем все большей реальностью, отличается от доинформационного тем, что в доинформационном обществе каждый знал только часть общего, а *все вместе знали всё*, в то время как в информационном обществе

### Работа группы и групповая работа

Говоря об этих двух разных концепциях, хотелось бы привести один хрестоматийный пример. Многие наверняка помнят из детства известную то ли фотографию, то ли картину, изображающую мужчин, выносящих во время субботника на своих плечах большое бревно из Кремля. Это и была работа группы. Результат ее работы — мусор с одного места столицы перенесли в другое.

Представьте теперь себе этих же мужчин, это же бревно, этот же субботник и Кремль. Те мужчины, которые умеют лучше пилить, — пилят; те, которые лучше колют поленя, — колют; те, которые лучше делают вязанки дров, — вяжут; те, которые лучше выносят вязанки дров, — выносят их; те, которые лучше продают, — продают готовые к употреблению дрова жителям столицы и получают за это деньги. Это — групповая работа, и ее результат — все счастливы и довольны, мусора нет и жители согреты, т. е. другое качество результата.

*каждый должен знать всё*, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, возникновение которого было невозможно в старых условиях. Появившаяся в канун интерактивного XXI века концепция «управления знаниями» (knowledge management) предоставила организациям-лидерам такую возможность.

Знание становится ключевым ресурсом, а управление знаниями, превращая *информацию* в *знания*, заключается в способности и умении организации установить формальный порядок работы с информационными ресурсами, облегчающий доступ к знаниям и повторному их использованию с помощью современных технологий.

Управление знаниями — это также отбор и анализ доступных и получение требуемых знаний, позволяющих планировать мероприятия по решению бизнес-проблем и контролировать выполнение поставленных задач. Для этого руководство должно побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» организации все, что им известно о своей и ее работе, и получать оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипед». Кроме того, корпоративные лидеры должны показать, что они открыты для общения по этому поводу с работниками.

«Управление знаниями — это когда нужные *сведения* попадают к нужным лю-

*дям* в компании в нужное *время*, чтобы эти люди могли вовремя предпринять нужные *действия*» [Гейтс, 2000]. Чтобы это произошло в компании, необходимо установить систему вознаграждений за передачу знаний. Способность использовать опыт становится, таким образом, важнее самого опыта. Управление знаниями — это достаточно широкое понятие, это не одна конкретная технология, а новый уровень управления компанией. Такой управляемый обмен знаниями в организации, бесспорно, повышает эффективность ее деятельности и создает условия для завоевания в будущем лидерских позиций в бизнесе.

### Фактор другого продукта

*Третьим* важным фактором, который мы хотели бы рассмотреть, является *продукт*. Первыми продуктами были отчужденные элементы природы. Человек брал что-то из природы и перерабатывал. Постепенно производство становилось мощнее, общество богаче, потребности развивались и изменялись. Возникла новая концепция продукта: «Покупаемый продукт лучше, чем просто продукт». Клиент, потребитель становится главным: какой продукт он захочет, такой и будут создавать. Этот период можно назвать эрой «хотизма».

На этой стадии выделилась и выдвинулась на первый план функция *маркетинга*

как «научная» попытка предугадать, какой продукт понадобится потребителю. Маркетинг, подобно менеджменту, появился в XX веке в качестве некоей идеологии ведения бизнеса, ставшей противоположностью идеологии просто продаж — «сейла» (sale). Идеология же «сейла» базировалась на принципе «выигрыш–потеря» (win–lose). Выигрывали, потому что кто-то проигрывал. Образно говоря, клиенту нужно было «впарить» продукт. Нечто вроде «бедуинского» рынка. При встрече вам продают гнилой товар и получают фальшивые деньги. Довольны обе стороны. Однако обе — в проигрыше. Потому что обе стоят на позиции «выигрыш–потеря».

Но когда рыночные отношения создаются на долгосрочной основе и компания предполагает жить с клиентом долго и счастливо, то отношения с ним необходимо строить по принципу «выигрыш–выигрыш» (win–win). Таким образом, имеет место одновременно высокий интерес компании к клиенту и высокий интерес клиента к компании. В этой ситуации клиент выигрывает — компания тоже выигрывает. В свое время маркетинг видоизменил отношения клиента и компании. Теперь он органично присущ любой компании. Бизнес-структура, ведущая себя на цивилизованном рынке по принципу «выигрыш–потеря», — уже почти атавизм.

Сейчас маркетинг — часть бытия компании, его имманентная составляющая. Если раньше компания должна была внедрять определенные новшества, которые не соответствовали ее природе, то теперь она это делает потому, что по-другому не может себя вести. Менеджмент и маркетинг в традиционном понимании, как свойства организации, дифференцировали компании, делали их непохожими, ставили в выигрышное положение по отношению к другим, а потом стали им имманентно присущи. И маркетинг «умер» в том смысле, что превратился в составную часть идеологии любой нормальной компании.

При этом начали резко меняться технологии маркетинговой деятельности. Сегодня клиент получил доступ ко всем товарам. И если раньше аукцион устраивал продавец, то теперь это делает уже потребитель. В Интернете такие примеры есть. Потенциальный клиент делает запрос на определенную продукцию и выбирает товар, исходя из цены и качества, и фактически проводит тендер на индивидуальном уровне. При этом происходит любопытная вещь. Если прежде в концепции маркетинга превалировала идея качества продукта, поскольку товар все более дифференцировался по данному признаку, а не по цене (что, кстати, отличало маркетинг от «сейла»), то сейчас набирает силу иной процесс. Имея онлайн-доступ к рынкам, потребитель поневоле концентрируется прежде всего на цене товара, так как качество становится своего рода граничным условием выбора. Пока трудно сказать, чем обернутся подобные процессы, но очевидно, что не только технология маркетинговой деятельности, но и в первую очередь сам *продукт* претерпят революционные изменения.

Так в 90-е гг. XX в. одним из основных продуктов становится информация. Информационные продукты сейчас занимают все большее и большее место на рынке. Опять на ведущее место выдвигаются исследования и разработки, попытки заглянуть в будущее.

*Каким же будет доминирующий, или, точнее, основной, продукт в XXI веке?*

На наш взгляд, в XXI веке основным продуктом станет *здоровье человека* — продление его жизни, устранение болезней, — как важнейшая составляющая качества жизни в целом. Производство будет очень сильно ориентировано на создание новых лекарственных препаратов, а также на создание всевозможных приборов и машин, которые будут позволять людям делать свое тело более здоровым, а свою душу более стрессоустойчивой и спокойной. То



есть производство будет подчинено интересам создания здорового человека. На это же будет нацелена и сфера услуг.

Чтобы соответствовать этим будущим потребностям, организации должны быть построены и функционировать как «открытые системы», так как результаты деятельности любой организации существуют только за ее пределами, во внешней среде.

Раньше общим представлением было, что владение ресурсами является залогом успеха в бизнесе. Люди изначально наивно радовались, что у них есть то, из чего можно «что-то» сделать, а вот есть ли тот, кто купит это «что-то», интересовало их в последнюю очередь. Особенно наглядно это демонстрируют многие наши «кулибинские» изобретения и самоделки (известно, что Кулибину так и не удалось продать ни одной своей «поделки»), так и оставшиеся в единственном экземпляре. Ссылаются на то, что нет денег на их продвижение, а на деле просто забыли или не хотели найти и спросить потребителя: нужны ли ему эти «уникальные» изделия?

Концепция «организации как открытой системы», являющаяся частью современной теории организации, предполагает, что все начинается с потребителя, с его потребностей. Именно они определяют изначально, какой продукт/услугу необходимо произвести. Исходя из этого строится сама организация, т. е. формируются такие отношения, которые позволяют работникам наилучшим образом взаимодействовать по преобразованию входящих в организацию ресурсов. Определение объемов и качества самих ресурсов становится в рамках данной концепции конечным пунктом создания организационной системы.

Реализация рассмотренной выше концепции на практике потребовала, в свою очередь, перехода от *функционального* к *процессному* управлению.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособ-

ление отдельных функций управления (планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т. д.). Группирование самих работ происходило в рамках этих функций. Соответственно, под них создавались структурные подразделения. С ростом объемов управленческих работ росло количество требуемых для выполнения функций, а следовательно, и количество подразделений, их реализующих.

Недостатки функционального управления проявились еще в 20-е гг. прошлого века и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. Функционализм вел к непомерному росту численности управленческого аппарата, к созданию функциональных барьеров, усложнению взаимодействия между многочисленными подразделениями и препятствовал внедрению передовых управленческих технологий (таких, как проектное управление, групповая работа, управление знаниями, обучающаяся организация, горизонтальная корпорация и т. п.).

В 80-е гг. прошлого века появились идеи перехода к принципиально новому виду построения бизнес-организаций и группировке в них работ — управлению через бизнес-процессы. *Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующем реинжиниринге этих бизнес-процессов.* Под бизнес-процессом в данном случае понимается набор связанных видов деятельности, пересекающих функциональные границы и создающих для организации возможности через полученный результат удовлетворить вышеуказанные потребности. Наиболее типичными бизнес-процессами в деловых организациях являются: прохождение заказа, изготовление продукта, внедрение нового продукта, управление качеством, бренд-менеджмент

и т. п. Реинжиниринг этих бизнес-процессов связан с необходимостью использования новых технических, операционных и бизнес-знаний для создания в организации устойчивого конкурентного преимущества. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала и добиться получения необходимого результата в требуемые сроки.

### Фактор другой культуры

*Четвертый* фактор изменения менеджмента — это *культура*. Что мы понимаем под влиянием культуры на управление? В 50–60-е гг. XX в. возникла концепция универсального менеджмента. Американский менеджмент со временем стал восприниматься как эталон. И это не случайно. Американская экономика в эти годы давала существенно лучшие результаты, чем европейская или японская.

Потом возникла идея интегративного менеджмента. Например, появилась «теория Z» У. Оучи, как ответ на японский вызов. Японская экономика в эти годы начала давать очень хорошие результаты, поэтому возникла идея совместить лучшие черты американского и японского менеджмента. Европа, в отличие от Японии, не очень сопротивлялась приходу американского менеджмента. Однако и в Европе не спешили отказаться от своих традиций в менеджменте, хотя при этом и наблюдалось стремление к сочетанию своего опыта с достижениями мировой управленческой практики.

*Что за этим стоит? Можно ли все это как-то объяснить и понять?*

Популярный в наши дни исследователь национального в культуре, голландский ученый Г. Хофштеде [Hofstede, 1994] дает, пожалуй, самое короткое определение культуры. Культура в его понимании — это *коллективное программирование со-*

*знания, которое отличает членов одной группы или категории от другой.* При этом не бывает культур плохих или хороших, а бывают *разные (другие)* культуры. Культура в целом всегда *коллективна*, она не наследуется, а ей *учатся*.

Отсюда, видимо, появилась концепция «различного менеджмента». Это можно рассматривать как признание того факта, что менеджмент не должен стремиться к унификации в силу того, что не существует единственно правильной системы управления. Распространилось мнение, что многие системы управления различны и имеют право на существование, так как они конкурентоспособны и тесно связаны с особенностями национальной культуры.

Интерес к национальной культуре как объекту исследования и к возможности ее использования для понимания практики управления резко возрос на исходе XX века. Для понимания и измерения национальной в организационной культуре используются разные модели: *системный подход; модель Хофштеде; модель Лэйн и Дистефано; модель Оучи* и др. Естественно, этим разнообразием подходов и моделей не ограничивается. Представлены наиболее общие и известные концепции. Однако, несмотря на множественность взглядов на изучаемую проблему, между ними больше общего, чем различий.

*Как в XXI веке культура повлияет на менеджмент?*

Еще конец XX века был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, *глобализация* позволила перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса — сначала через рынки, а затем и через производства. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть при ведении бизнеса. Ярким примером этого стала известная история с неудачным созданием

### Пример из нашей недавней практики

Несколько лет назад в составе группы исследователей одному из авторов статьи посчастливилось посетить один из передовых заводов крупной американской электротехнической компании, продукцией которой сегодня пользуются россияне. Завод расположен в одном из живописных уголков юга США. В чистом вестибюле заводского корпуса наше внимание привлек большой стенд с фотографиями более чем 20 молодых улыбающихся американцев среднего и старшего школьного возраста. Трудно было удержаться и не задать вопрос сопровождавшему нас менеджеру, почему здесь вывешены эти фотографии и какое отношение они имеют к заводу. Менеджер — высокий, полный человек, лет за сорок, в светлом модном костюме — ответил: «Это фотографии лучших школьников, детей наших работников. Дети — наше будущее. Мы ими гордимся. Мы платим нашим работникам зарплату в зависимости от того, как их дети учатся в школе». Видимо заметив, что наше любопытство еще не удовлетворено, он закончил: «Мы поступаем так, потому что верим, что хорошие яблоки не растут на плохих деревьях».

Месяцем позже совместная исследовательская группа была уже на одном из отечественных электротехнических заводов. Завод расположен недалеко от центра города. После проходной с ее вертушками и женщинами-охранниками, сидящими за плексиглазовыми перегородками, мы оказались в небольшом холле здания заводоуправления, увешанного различными стендами и плакатами. Внимание наших американских коллег привлек большой стенд с множеством фотографий людей довольно-таки преклонного возраста, на костюмах которых было множество орденов и медалей. Американцы с некоторой неуверенностью спросили: «Что, у вас такие старые работники и откуда у них столько наград? Это самые лучшие работники?» Молодой, худощавый, небольшого роста директор завода с улыбкой ответил: «Это наши ветераны. Мы гордимся нашим прошлым. Они давно уже не работают, а вот их дети...» — «А что их дети?» — поинтересовалась одна из американок. Директор замаялся и уже без улыбки продолжил, показывая рукой на одну из фотографий: «Да вот, например, его сын работает у нас. Претензий к нему много». Уже в цехе, увидев стенд «Не проходите мимо», мы поняли, что имел в виду директор.

Два эпизода. Две культуры. Два разных, как мы теперь уже знаем, бизнес-результата.

«всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI век предъявляет особые требования к учету местных особенностей в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в связи с этим приобретает изучение влияния национальной культуры на управление бизнесом и применение результатов этих исследований на практике.

Сейчас процесс глобализации продолжает свое мощное наступление. Однако при этом, хотя национальные границы и стираются, национальные культуры остаются. Бизнес становится интернациональным, но люди, в нем участвующие, про-

должают сохранять в своем базовом поведении черты присущей им национальной культуры. Путь к глобализации лежит через местную специфику.

### *В чем же проявится глобализация в XXI веке?*

Очень большой акцент будет делаться на *управлении разнообразием*. Остро проявится потребность сохранения разнообразия и использования его преимуществ наилучшим образом.

Г. Хофштеде еще в 70–80-е гг. XX в. провел крупномасштабное исследование национальных черт поведения в бизнесе у людей разных стран по пяти основным

показателям: индивидуализм–коллективизм; преобладание мужского или женского начала; избегание неопределенности; дистанция власти; патернализм. Измерение велось по 100-балльной шкале, и оценки по странам варьировали от 5 до 100 единиц. Это наглядно свидетельствует о серьезном влиянии национальной культуры на управление бизнесом. Например, показатель мужского начала, важный как образец поведения в бизнесе, составил в Японии наибольшее значение — 95 баллов, а в Норвегии — наименьшее, всего 8 баллов. Попробуйте при таком диапазоне абстрагироваться от местных условий.

Следующее, что может произойти в XXI веке, — это *китаизация* многих общественных процессов, в том числе и управленческих. Сейчас, когда полуторамиллиардный Китай стал открытым, он может особенно сильно воздействовать на мир. Следует помнить, что Китай — это страна с древнейшей культурой и огромным потенциалом. В этой стране живут очень сильные, динамичные люди, которые скоро появятся везде, в том числе и в России. Поэтому следует ожидать, что они окажут большое влияние и на систему управления, ведь в этом Китай также имеет сильную специфику.

### Фактор другого лидерства

*Пятый фактор — менеджмент станет конкретным.* Постараемся объяснить, что мы имеем в виду. Рынок — среда динамичная, постоянно меняющаяся. Предпринимателям приходится сталкиваться с небывалыми по масштабу и глубине изменениями, происходящими сегодня как в национальной, так и в мировой экономике. Как устоять в такой острой конкурентной борьбе, сделать бизнес процветающим?

Рассматривая основные принципы эффективного менеджмента, следует заметить, что, по сути, не существует эффективного или неэффективного менеджмента. На деле *есть эффективно или*

*неэффективно работающая организация.* И только. О менеджменте как самостоятельном явлении активно заговорили еще в 50-х гг. XX в. Тогда в системе управления компаниями происходила революция менеджеров и последние оказались важными персонами, способными вести предприятие к успеху. Процессы, шедшие в менеджменте, начинали вводиться в четкие рамки. При этом произошла фетишизация менеджмента. Но подумайте, разве можно говорить, например, об эффективности или неэффективности вегетативной нервной системы, не говоря об организме в целом? Помните рассуждение врача: «Больной перед смертью потел? Это хорошо».

Менеджмент как деятельность является всего лишь одним из внутренних свойств организации. А тот менеджмент, который прописан в виде схем и правил, вообще чистая абстракция, к реальной жизни имеющая очень слабое отношение. На деле каждая организация действует на основании «своей теории бизнеса».

Другое дело, эффективно или неэффективно работает конкретная организация. Ее деятельность можно оценивать с двух позиций. Прежде всего в какой мере она позволяет тем, кто заинтересован в ее жизнеспособности, решать свои проблемы. Если позволяет, то эффективна, если нет, оценка может быть только отрицательной. Есть и второй подход, более приземленный. Эффективно работающая компания — это та, которая выигрывает в конкурентной борьбе, неэффективная — проигрывает конкурентам. Вот основной критерий оценки организации в условиях рынка.

Рынок, как таковой, существует уже много-много десятилетий, и постоянно идет анализ путей продвижения бизнес-структур к успеху, однако нет простого ответа на вопрос, почему одни компании выигрывают, а другие оказываются не у дел. В успехе многое зависит от *первого лица* компании — от его видения перспективы, от того, какие задачи он ставит пе-

ред фирмой, как понимает ее устремления. Организация может стать *лидером* на рынке, если в организации есть *лидер*. В этой связи важным изменением в XXI веке будет переход от получения *власти над людьми* к получению *власти от людей*.

Власть как возможность или способность влиять на людей в целях достижения их желательного поведения имеет две основы: организационную, или должностную, и личностную. В предыдущем столетии культивировалась в основном власть должностная, имеющая происхождение сверху и делегируемая носителю должности вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любое время. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, и ее отличал высокий субъективизм. Наследовать власть — не значит править.

Конец XX века привнес новое — теории *лидерства*, в которых получение власти связывается с личностью — ее носителем. Вести людей — значит идти за ними. Лидерство как одна из современных концепций менеджмента в своей главной идее исходит из того, что именно в рамках данной концепции руководителю удастся наилучшим образом объединить, сплотить и смотивировать людей на достижение общей цели. Таким образом, лидер устанавливает качественно другие отношения с последователями. Удастся это за счет того, что лидерство — это умение наиболее эффективно использовать в конкретной ситуации все имеющиеся источники личностной власти в дополнение к должностной. Сегодня ключ к успешному лидерству — это влияние, а не авторитет. В отличие от менеджера, который стремится *делать дело правильно*, лидер *делает правильное дело*.

Получать власть «снизу» можно через эффективные стратегии влияния, применение которых всегда ситуационно. Понятно, что различные ситуации требуют различных лидеров. Возможность влиять

(власть) и умелое использование этой возможности — это не одно и то же. Полученная «снизу» власть является результатом хорошего, уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Здесь мы имеем не просто воздействие одного на других, а эффективное взаимодействие всех участвующих сторон. Такая власть основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу — не от обладателя власти, а от последователей-обожателей (харизма). Такую власть необходимо поддерживать постоянно, поскольку она мгновенно может быть отнята подчиненными вследствие неправильных поступков и действий руководителя. Отсюда сила и эффективность личностной власти, которая значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных как ключевых условий XXI века. Делиться успехом — значит делиться властью.

Для России первое лицо в компании — фигура ключевая. Возрастает значение такого его обязательства, как найти для компании потребителя. Известно, что «могильщиком» любого предприятия является потребитель. Перестает он покупать продукцию компании — и она может уходить с рынка. Потребитель же — и основной источник жизни для нее.

Правда, в России есть и иные источники. Например, государственный бюджет. Не секрет, что бизнес большинства наших так называемых олигархов развивался за счет бюджетных средств или неких околобюджетных возможностей. По сути, за счет общества, а не за счет рынка. В начале 90-х гг. XX в., к примеру, применялась известная методика накопления капитала: покупали за копейки, а продавали за рубли. Так формировался спекулятивный капитал.

Кризис 1998 г. показал, что подобная система долго существовать не может. И хотя у нас на рынке еще есть лидеры, исповедующие сию философию, но уже появились и другие. Те, кто так или иначе

зависит от рынка. В основном это крупные промышленные компании, ряд структур, работающих в финансовом секторе. Их деловая ориентация вполне согласуется с нормальными рыночными критериями, это свидетельствует о продвижении российского бизнеса к адекватному восприятию рынка.

В таких условиях топ-менеджеры начинают играть исключительную роль, поскольку позиционирование компании на рынке зависит от того, куда они хотят ее привести, а также от того, как они понимают ее миссию. Ведь если изначально организация возникает лишь затем, чтобы взять кредиты, «кинуть» партнеров и почтить в Бозе, то с точки зрения результата ее тоже можно считать вполне эффективной: свою миссию она выполнила и исчезла. Если же говорить о нормальных компаниях, то на топ-менеджерах лежит огромная ответственность. В верхнем эшелоне компании определяются пути развития, обозначаются ресурсы существования. Там же обосновывается выбор деловых партнеров и то, как компания будет бороться за клиентов. Все это вопросы стратегического видения. Проблема взаимоотношений с государством, являющимся одним из стейкхолдеров<sup>2</sup> того или иного бизнеса, тоже прерогатива руководства. У нас государство по-прежнему играет одну из ключевых ролей, и от его лояльности во многом зависит успех бизнеса. Не случайно, что нередко случаи, когда у нас конкуренция на рынке подменяется лоббированием в государственных структурах.

Таким образом, известный тезис «рыба гниет с головы» справедлив и в рыночных условиях. Можно добавить, что «рыба», в данном случае компания, прирастает и набирает мощь именно благодаря «голове». Конечно, большое значение имеет качество рабочей силы, технологическое оснащение. Но бывает, что и при доста-

точном наличии этих ресурсов предприятие терпит крах. И возможно, не всегда в провале повинны те, кто им руководит. В выборе приоритетов топ-менеджеры играют главную роль, хотя стейкхолдеры также влияют на развитие компании.

Термин «стейкхолдер» стал активно использоваться в России в 90-х гг. XX в. Нас ждет еще одно важное изменение в XXI веке: это изменение *баланса интересов стейкхолдеров* — организаций, групп и отдельных личностей, так или иначе заинтересованных в работе организации и в результатах ее работы. Раньше все было гораздо проще: основным стейкхолдером был собственник-государство. Средства производства были его, вся информация была у него, и он правил в соответствии со своими интересами. Потом появились акционеры и менеджеры. Далее усилилось влияние такого стейкхолдера, как «трудовой коллектив». На Западе сейчас все большее влияние приобретают «зеленые». В Скандинавии очень существенно влияние местной общественности.

В XXI веке баланс сил между стейкхолдерами будет сильно меняться, и трудно сейчас предсказывать, какие стейкхолдеры станут играть ведущую роль. Первое лицо в компании не может не учитывать этого в своей работе. Начиная переход к рынку в нашей стране, мало кто мог предполагать, какое большое значение приобретет такой, например, специфический стейкхолдер, как «крыша». Таким образом, основными стейкхолдерами компании являются: государство, деловые партнеры, сотрудники, собственники, местное сообщество и потребители. Это те группы лиц, за счет которых организация живет и для которых она функционирует.

Вообще, любое предприятие существует лишь потому, что кто-то благодаря этому решает свои проблемы. Поставщик продает компании продукцию, покупатель приобретает необходимый товар. Собственник получает дивиденды, а сотрудники — зарплату. Государство тоже не остается в стороне: оно получает налоги.

<sup>2</sup> Stakeholders (англ.) — заинтересованные лица.

И как только кто-нибудь из стейкхолдеров что-то недополучает, у организации начинаются трудности. История с «Медиа-Мостом» — характерный пример. Компания ущемила интересы такого стейкхолдера, как государство, и была разрушена. А иногда поставщик отказывается продавать товар, и организация погибает, если ей больше негде взять ресурс. Или покупатель отворачивается от продукции. Примеров множество.

Задача руководителя сводится к построению такой бизнес-модели, которая исключает подобный негатив. В поиске правильного пути ему приходится использовать весь свой творческий потенциал, так как менеджмент базируется на креативном процессе, основанном на знаниях. Поэтому следует согласиться с тем, что *менеджмент в классическом его понимании умер*, поскольку учит управлять организацией по правилам. Сейчас же требуется нестандартный подход. Управлять надо иначе, но обязательно лучше, чем конкуренты. Тогда есть шанс выиграть. И полагаться надо на интеллект, профессиональное чутье, анализ ситуации, стратегический прогноз. Это и есть творчество.

Когда на занятиях студенты просят нас дать правильный ответ при рассмотрении той или иной ситуации, мы предлагаем им найти собственное решение. Оно может быть отличным от нашего. Но это совсем не означает, что оно неверное. Вообще *неправильных решений не бывает*. Просто *те, кто принимает решения, не свободны от последствий принятых ими решений*. В бизнесе никто не обладает монополией на обязательный правильный исход. Ни одно априорное решение не гарантировано от провала. Почему? Да хотя бы потому, что конкурент способен повести себя не так, как мы предполагали. Чтобы быть успешным, конкурент просто обязан поступить нестандартно. Задачи бизнеса могут представлять собой что-то вроде «пойди туда, не знаю куда, и принеси то, не знаю что», но обязательно необходимое

для успеха. Логика здесь мало применима. Вот что такое бизнес. А если все одинаково — это уже не бизнес. Хотя, конечно, в оперативном управлении организациями есть много рутинных процедур и задач, как бы подтверждающих, что если хаос рождает жизнь, то порядок рождает привычки.

Положение компании зависит от мировоззренческих, культурологических и профессиональных установок первого лица, или от того, что называется *управленческой культурой*. Но и эти лица не всегда оракулы. Первые лица развиваются вместе с компанией, только они должны продвигаться быстрее. Они знают столько же, сколько другие, только они узнают это раньше. Таков, если хотите, один из законов бизнеса. Не все из наших бизнесменов смогли выстоять в условиях становления рынка. Процесс вхождения в бизнес России прошла очень быстро, особенно стадию первичного накопления капитала. Европе понадобились на это столетия. В России уже существовала материальная база, которую сразу же поделили. У нас, мы полагаем, было три волны передела. *Первый* произошел еще во время «перестройки». Своего рода «звонком» для него стал горбачевский закон о предприятиях. Этот передел произвели партийные боссы и сателлиты партии, включая силовые структуры, высших чиновников, директоров заводов. Впоследствии их деятельность в основном оказалась неэффективной.

*Второй* передел состоялся, когда произошла ваучерная приватизация. Тогда в этот процесс включились многие структуры, большинство из них также оказались неэффективными. Инициаторами здесь были чиновники, сообразительные и быстрые, не относившиеся к номенклатуре, но имевшие доступ к руководству. Были и маргиналы, бандиты. Все они действовали по принципу дележа, а не созидания. Для некоторых предпринимателей этот принцип остался основным и по сей день. Но суть-то бизнеса именно в созидании! *Если ничего не создается, не создаются новые*

ценности, это не бизнес. Такова аксиома рынка.

После кризиса 1998 г. произошел *третий* передел рынка. Появившиеся в течение первых двух периодов эффективные менеджеры и стратегические собственники теперь на самой вершине бизнес-иерархии. Там снова идет борьба за переформирование рынка, опирающаяся в значительной мере на существующую схему банкротства. Все неэффективное постепенно удаляется — неудавшиеся собственники, чиновники-взяточники, директора предприятий, которые, став собственниками, продолжали воровать у самих себя, и, разумеется, бандитские структуры. Борьба идет серьезная, но это уже не передел первой половины 90-х гг. XX в., хотя процесс поглощения компаний продолжается. Налицо закономерное приближение к нормальному рынку. Неэффективные структуры отмирают, эффективные остаются жить, и это естественный процесс. Поэтому когда сегодня говорят о росте экономики, то это относится прежде всего к промышленным предприятиям, приложившим немало усилий, чтобы оказаться конкурентоспособными. Они еще не конкурируют на мировых рынках, но уже начинают жестко бороться на внутреннем рынке, что является положительным признаком. В связи с этим, говоря о менеджменте, мы бы ввели еще одно его современное понимание. *Менеджмент воспроизводит и усиливает конкуренцию*. Каждый участник рынка, становясь сильнее, побуждает других стремиться быть еще сильнее. И таким образом сам рынок, где развивается конкуренция, становится сильнее и жестче.

### Фактор другой стратегии

*Шестым* фактором является новое отношение к *стратегии*. Из сказанного выше возникает вопрос о нетрадиционном мышлении у руководителя. Любопытно, что и понятие стратегии как способа реализации теории бизнеса в практической деятельности также принципиально меняется. Ее

важным элементом теперь становится не прогноз того, как компания будет действовать через год или два, а то, какого *партнера* в будущем она предпочтет. Вопрос о выборе партнера чрезвычайно актуален. Так, например, создание крупных альянсов — первая точка отсчета в новом понимании стратегии управления.

Сегодня в бизнесе складывается новая парадигма, о которой следует рассказать подробнее. Речь идет об ЭКОномике («ЭКО» в данном термине означает гармоничное встраивание в бизнес-среду). Впервые после 80-х гг. XX в. мир вступает в новую стадию развития рынка. В прежние годы его развитие определялось в основном конкурентной борьбой, и все теории и концепции менеджмента были так или иначе связаны именно с ней. Теперь рынок поворачивается в сторону формирования крупных альянсов, союзов и «географических» конгломератов. Компании начинают переходить к взаимодействию с конкурентами. Крупные компании еще больше укрупняются, идет процесс слияний и объединений. Это означает, что отдельные компании ориентируются уже не на борьбу, а на гармонизацию взаимоотношений с рыночной средой. Идут процессы глобализации, но к чему в этом случае они приведут, пока никто не знает.

Из сказанного выше достаточно оправданно, хотя и несколько экстравагантно следующим образом определить сущность стратегии: *«Стратегия — это не то, что вы знаете, а те, кого вы знаете»*. Например, бизнес с точки зрения продукта начинает все более обезличиваться. На стадии производства продукты еще имеют конкретное «лицо», так как именно тогда происходит концентрация внимания на качестве. Но это не бизнес, а производство. Ключевым же стратегическим вопросом бизнеса теперь становится позиционирование компании не только на рынке, но и шире — в социальной среде. В случае с крупными компаниями это переносится на уровень общества в целом (социальная ответственность компании).



Сегодня важна проблема позиционирования компании по отношению к партнерам и альянсам. Это и есть стратегия. Или, например, должна ли компания быть жестко связана с определенной отраслью, или же ее следует диверсифицировать? Как строить работу с персоналом, как его мотивировать и развивать, откуда брать новые кадры, какие цели перед ними ставить? Все это стратегические вопросы. Важным является и позиционирование компании по отношению к государству. На практике даже мелкий и средний бизнес озабочен подобной проблемой, не говоря уже о крупном. Вступать в ВТО или не вступать? Одни считают, что это необходимо, другие — нет. Это также моменты стратегического планирования.

Все перечисленное не имеет никакого отношения к тому, что, когда и в каком количестве компания собирается производить в течение ближайших десяти лет. Как раз это спланировать невозможно, потому что на рынке постоянно возникают провалы, появляются новые возможности. На все это надо реагировать стремительно, для чего у предприятия должен быть необходимый потенциал. Что это за потенциал? Прежде всего — человеческий, кадровый. Не менее важны финансовые средства или доступ к ресурсам, позволяющие реализовать новые возможности. Скажем, если сейчас будет принят к исполнению Киотский протокол или мы вступим в ВТО, то возникнут проблемы с целыми отраслями, но вместе с тем появятся и непредвиденные возможности. Не произойдет этого — многое останется по-прежнему. Хотя, кто знает, какие сюрпризы преподнесет нам природа и остальной мир. Поэтому если компания начнет выстраивать стратегию в старом, жестком ее понимании, то на первом же переломе она потерпит неудачу или даже погибнет.

Хотелось бы с несколько другой точки зрения еще раз обратить внимание на то, что в понимании стратегии произошел принципиальный, сущностный сдвиг. Если в старой парадигме (кстати, подавляющее

большинство менеджеров все еще смотрит на стратегию именно таким образом) стратегия понималась как связка «цель–средства» (отсюда и стратегический план как траектория движения к цели), то в новой — это связка «потенциал ситуации — полезность, которую можно извлечь из потенциала». В данном случае стратегический план — это в определенном смысле портфельное решение по позиционированию компании в среде: партнерские альянсы, рынки, связи с политическими и административными структурами и т. п.

Главный конкурент компании — это сама жизнь. Водораздел, существующий между российским бизнесом и западным, базируется на таком образце поведения, как «траст» (trust), или *доверие*. Вернее, на его отсутствии. Пока нет уверенности в том, что обязательства, которые российский бизнес берет на себя, будут им выполняться, дело не продвинется. Да и наших предпринимателей трудно представить кающимися в своих ошибках. Во имя сохранения репутации компании они в отставку не уйдут. А ведь бизнес строится именно на доверии. Первый секрет успеха — это доверие к себе. Кроме того, есть еще ответственность, деловая этика. Сегодня у нас все это только начинают понимать и осознавать. Российский рынок в своем развитии шел от «антитрастового» начала. Бизнесмены гордились тем, кто кого «круче кинул», и у многих подобный взгляд на ведение дел прочно укоренился в сознании.

Работая больше и больше с крупным бизнесом, нельзя не заметить, что он стремительно эволюционирует. Таким монстрам нельзя выжить, если их представления о бизнесе и, как следствие, практика бизнеса не соответствуют общепринятым нормам. К тому же к руководству там пришли люди с хорошим образованием, с вполне адекватным восприятием жизни. Они быстро поняли, что бизнес выгоднее вести цивилизованно. Наши крупные компании пока присутствуют на мировом рынке как производители, чей продукт —

природные ресурсы. В этом заключается их сила. Однако по-настоящему сильной компания становится лишь тогда, когда начинает соответствовать критериям, определяющим ее статус.

Здесь уместно в качестве примера рассмотреть тенденции развития промышленных компаний, являвшихся прежде градообразующими. Для России проблема территориального распределения производительных сил — болевая точка. В прошлом при их размещении нивелировался важнейший компонент — человек. Проблемы, существующие сегодня в экономике, прямо вытекают из принципов построения промышленности в советское время. С одной стороны, есть крупные заводы, вполне современные, где работает чуть ли не все население города, с другой — наличие таких городов-заводов для экономики большой тормоз. Расформировать их нельзя, поскольку население останется без средств к существованию, и людей переqualифицировать практически невозможно, так как нужна серьезная государственная программа, которой пока нет.

Можно, конечно, развивать малый бизнес. Но это хорошо, когда его становление происходит в городе, где производится разнородная продукция. Тогда идет нормальный обмен. А там, где проживает несколько десятков тысяч человек, обученных делать, например, только ракеты, какую разнородную продукцию можно выпустить? Как осуществлять товарный обмен? С кем конкурировать? По большому счету территориальные масштабы России — это не преимущество, а трагедия. Как справедливо отмечал Н. А. Бердяев, «именно территория развратила Россию» [Бердяев, 1990]. Чем компактнее проживает население, тем эффективнее можно развивать производство. В Японии, скажем, малый бизнес интегрируется вокруг крупного производства. Взять хотя бы автомобилестроение. Крупная компания только собирает автомобиль, а малые предприятия делают все детали. На таком предприятии работают чуть ли не по 12 часов в день и речи нет

о соблюдении трудового законодательства. Создать бизнес легко, удержать сложно. Малый бизнес — он и есть малый. Там еще труднее выживать.

Многие страны, например Индия, Китай, Ирландия, уже определили собственную стратегическую нишу и последовательно идут к цели: год за годом обучают своих специалистов, чтобы конкурировать на мировом рынке. Такую государственную программу — ее называют промышленной политикой (*industrial policy*) — должна иметь и Россия. Нам надо понять, что является нашим основным ресурсом, нашим богатством, и начать выстраивать экономику в этом направлении, усиливать на базе данного курса конкурентные позиции российской экономики. Пока же мы опираемся на нефть, минеральные ресурсы, лес и т. п. Однако если смотреть в будущее стратегически, то основная ценность — это человек. Ведь то, чем управляют в бизнесе, — это люди. Вот главный ресурс. Но именно он находится у нас в наибольшем небрежении. Чтобы исправить ситуацию, нужно делать ставку на подрастающее поколение, на его профессиональное образование и, конечно же, на формирование у него определенного мировоззрения.

### Фактор другого бизнес-образования

И наконец, *седьмой* фактор — это образование для будущего менеджмента. Изложенные выше новые подходы к теории и практике менеджмента могут быть интерпретированы в данном контексте как взаимоотношение между *обучением* менеджменту и *применением* полученных знаний в практике бизнеса. Характер этого взаимоотношения может быть определен формулой: «Многие знают, что делать, но немногие делают то, что знают». Последнее является условием успеха в бизнесе. Вопрос, который предлагается рассмотреть, непосредственно связан с реализацией этой формулы и заключается в том, в какой мере и как существующее

обучение менеджменту должно способствовать подготовке и формированию будущих эффективных управленцев.

Признавая нежизнеспособность «абстрактного» менеджмента (не был ли он просто иллюзией?), авторы, однако, признают, и это было показано выше, что успех будущего управленца — это функция *знаний* (и методов их передачи) и *опыта*, т. е. применения их на практике. Менеджмент, ожидаемый нами из завтра, и мы в этом убеждены, будет, конечно же, другим, но его значение для успеха в бизнесе возрастет. Именно по этой причине рассуждения о менеджменте *на университетском уровне* будут по-прежнему являться естественной потребностью деловой практики. И чтобы менеджеры не становились невольными пленниками мнимого «инструментального» восприятия, другими должны стать и знания, и навыки, и методы обучения, и программы, а самое главное, другими будут *отношения* по данному поводу между *бизнес-практикой* и *бизнес-образованием*. «Мы должны, — декларирует Г. Минцберг, — готовить реальных менеджеров, а не притворяться, что их можно сделать в классе».

Если в XX веке бизнес шел в университеты, то в XXI веке университеты пойдут в бизнес. Роль бизнес-образования будет в целом возрастать в связи с признанием каждодневных дилемм как в социальном и нравственном плане, так и в выстраивании эффективных отношений управления. Так, американский исследователь будущего Д. Коттер [Kotter, 2003] в своей знаменитой статье «Дорога в XXI век» отмечает, что главной задачей лидера в организации будет помощь людям: 1) в реализации их желаний и мечты; 2) в стремлении быть объединенными доверием и здоровыми человеческими ценностями; 3) в раскрытии их скрытых талантов и энергии; 4) в освоении техники групповой работы, и в результате произвести такие изменения, которые заставят других адаптироваться к ним. Все это формирует новые взгляды на обучение будущих управленцев.

Готовя не так давно конференцию о будущем программ MBA в зарубежном и российском бизнес-образовании, мы обнаружили интересные тенденции в развитии подготовки менеджеров. *Первое*: в будущем программы MBA должны более четко ориентироваться на конкретного потребителя, его бизнес и проблемы, им решаемые. Это главным образом будет касаться содержания и дизайна программ и их, если так можно выразиться, «идеологической» направленности.

*Вторая* тенденция связана с быстрым ростом «не-очных» программ MBA (вечерних и очно-заочных). Сегодня их доля в североамериканских школах бизнеса уже 45%, в то время как доля дневных 2-годичных классических программ составляет половину от этой величины. В России, как известно, большинство программ MBA, даже если они формально имеют очный статус, проводятся в вечернем или очно-заочном вариантах.

*Третья* тенденция связана с возрастающей глобализацией программ MBA в рамках известного лозунга: «Думать глобально, действовать локально». Уже сегодня выпускник престижной школы бизнеса — это космополит, и кадровые агентства рассматривают его как кандидата для работы в различных точках земного шара, в том числе, например, в Норильске.

*Четвертая* тенденция — это ожидание резкого скачка в *технологиях обучения*. Это, например, переход к так называемому «проектному» обучению, как это практикуется в Манчестерской школе бизнеса, когда группы студентов работают на реальных должностях в организациях, а преподаватели, каждый из которых способен обучать целому комплексу дисциплин, приезжают к ним на место работы и помогают решать проблемы «на ходу». Это также применение в обучении суперсовременных технических средств, и в первую очередь информационных технологий и дистанционного обучения.

*Пятая* тенденция состоит в том, что шаг за шагом будет выстраиваться *всесторонняя оценка* программ МВА потребителем, главным образом, бизнесом. Сегодня рейтинги западных школ бизнеса и их программ уже составляются на основе многих показателей, но большая часть из них носит академический характер и только средняя зарплата выпускника связывает рейтинг с внешней средой. Как показала жизнь, этого явно недостаточно. Например, будет важна оценка саморефлексии выпускника, проработавшего в компании после завершения обучения определенное время.

*Шестая* тенденция в развитии университетских программ МВА связана с тем, что в них максимально должна учитываться *новая конкурентная среда в бизнес-образовании*. Появляются новые типы школ бизнеса, отличные от существующих во множестве «фабрик образования» и борющиеся за качество, а не количество выпускников. Ряд крупных бизнесов, например Motorola, предпочитают открывать свои корпоративные университеты. Крупные консультационные фирмы со своими учебными отделами тоже борются, и достаточно эффективно, за место под солнцем.

И наконец, *седьмая* тенденция — это «*новая волна*» в ситуации, складывающейся для программ МВА, которая ожидается после 2005 г. Это явление относят к ожидаемой динамике демографической ситуации в развитых странах и в странах Восточной Европы (включая Россию). Дело в том, что средний возраст слушателей программ МВА 29–34 года. Так вот, доля этой возрастной группы в указанных странах изменится в прямо противоположных направлениях. Поэтому, например, в России придется серьезно задуматься над тем, как избежать «старения» поступающих на программы МВА, а скорее всего, думать, что делать в условиях естественного падения отечественного спроса со стороны представителей рассматриваемой возрастной группы. В такой ситуации серьезной опасностью может стать «китаезация»

программ МВА в силу их относительной дешевизны и по ряду других причин.

В дополнение к вышеизложенному хотелось бы сказать несколько слов о *тех новых качествах*, которые приобретут в будущем программы МВА, или о том, как произойдет «возврат к будущему». В первую очередь это коснется пересмотра того, чем будут *ценны* эти программы для бизнес-сообщества. В выпускнике программы МВА бизнес будет очень интересоваться: наличие у него умения *видеть потребителя*; его способность выстраивать эффективные *межличностные отношения*; его склонность *творчески* подходить к решению проблем; реализация им *другого* (более эффективного) *поведения, другой работы* и соответственно способность добиваться *других результатов*.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы еще раз сказать несколько слов о футурологических моделях и об их предсказаниях. К сожалению, научные методы очень слабы в этой области, поэтому следует быть крайне осторожным как в предсказаниях, так и в ссылке на них. Однако делать предположения по поводу того, что ожидает нас в будущем, необходимо.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что *менеджмент*, который придет к нам из завтра, будет *другим* и ассоциироваться в первую очередь он будет со следующими управленческими новациями.

*Организации* как формы совместной деятельности останутся преобладающим объектом управления в будущем и будут, как и люди, строить свое взаимодействие с внешней средой на основе *научения и развития*. *Отличительные черты* организации будущего, равно как способы решения ею своих проблем, станут ее *конкурентными преимуществами*. *Групповая работа и управление знаниями* как два важнейших открытия менеджмента конца XX века будут преобладающими в ве-

### Высшая школа бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова

В Высшей школе бизнеса МГУ, как и в любой организации, имеется несколько стратегических ориентиров, помогающих адекватно встретить будущее. Прежде всего, мы не готовим специалистов для выполнения отдельных управленческих функций. Мы готовим бизнес-элиту, а это «штучная продукция», поскольку — убеждены — элитой не рождаются. Элитой можно стать, лишь затратив значительные усилия. Поэтому Школа у нас небольшая. Так, на программу MBA мы набираем по две группы, численностью не более 30 слушателей в каждой. Зато мы знаем все их профессиональные предпочтения, их творческий потенциал. Мы постоянно находимся с ними в процессе общения. Это важный и, надо сказать, плодотворный процесс, приносящий пользу обеим сторонам. Ведь наши слушатели знают практический бизнес порой лучше нас, преподавателей.

Важным аспектом является наша опора на качественный человеческий ресурс. Что это означает? Несмотря на платное обучение, вступительные экзамены у нас обязательны. Бывает, что провалившиеся претенденты спустя год приходят снова. Мы приветствуем такую настойчивость и целеустремленность. По нашим оценкам, обычно поступает примерно один из пяти желающих здесь учиться. Есть и конкурс документов. Мы обязательно оцениваем потенциал претендента: в каком учебном заведении учился, где работал или работает. Придаем значение и моральным качествам. Если кандидат исповедует принцип «учите меня, поскольку я плачу за обучение, а учиться буду, как хочу», предпочитаем его не брать. Качество образования, основополагающие знания, умения и навыки, которые мы даем слушателям, для нас особенно важны. Операционный опыт претендента по улучшению, скажем, продаж нас мало интересует. Важнее его стратегическое видение как цивилизованного менеджера. Это именно то, что мы стремимся развивать в процессе обучения.

Скрупулезный подход практикуется и в отношении преподавателей. Они должны иметь практические навыки в бизнесе и академические наклонности. Сочетание довольно редкое. Сейчас собираемся пригласить в качестве преподавателей двух молодых людей, окончивших аспирантуру и вместе с тем успешно поставивших свой бизнес. Пытаемся растить отечественные преподавательские кадры. Приглашаем в школу и зарубежных профессоров. К сожалению, есть одна серьезная проблема: большинство наших слушателей не знают как следует английский язык. Поэтому мы ищем тех преподавателей, кто говорит по-русски.

Наша программа MBA ориентирована на то, чтобы подготовить участников рынка к достижению успеха в бизнесе. Задача, конечно, непростая. Чтобы достичь оптимального результата на рынке, нужно быть цивилизованно мыслящим и нравственным человеком, обладать многими знаниями и, главное, иметь «видение» (vision), т. е. уметь видеть перспективу. Без быстрой реакции на возникающую ситуацию и творческого подхода здесь не обойтись. Но это единственно верный путь к успеху в постоянно эволюционирующем и усложняющемся мире.

ке XXI, пополнив перечень конкурентных преимуществ, и явятся факторами увеличения капитализации бизнеса. Более полное признание начала в *построении бизнеса от потребителя* и выведение на нужды потребителя ключевых *бизнес-процессов* будет определяющим в формировании как самого *продукта*, так и его качества. Учет *влияния национальной культуры на управление бизнесом* будет помогать ему вписываться в процессы *глобализации* и форми-

ровать адекватную культуру для организации будущего. *Власть и лидерство* в организации как факторы эффективности будут все больше определяться *качеством менеджмента* и уровнем его отношений со всеми другими *стейкхолдерами*. *Стратегиям захвата и передела* придут на смену *стратегии альянсов, слияний и партнерства*. *Конкуренция* в бизнесе *из коридоров власти* в этих условиях перетечет в экономическую сферу, *на рынок*.

И, как результат, все эти изменения потребуют *новых подходов к формированию корпуса менеджеров, новых качеств менеджмента* и новых приемов их реализации на практике. Но при этом не следует забывать о том, что все может произойти совсем *по-другому*, совсем не так, как мы предполагаем.

Еще в заключение хотелось бы сказать о том, что многие идеи, изложенные в данной статье, сформировались не только на основе ранее написанных нами работ ([Виханский, 2002а; 2002б; 2002в;

2003; 2004; Виханский, Наумов, 2004; Наумов, 2003]), но и в результате знакомства с рядом западных концепций, представленных, в частности, в следующих работах: [Белбин, 2003; Клок, Голдсмит, 2003; Салмон, 2004; Уильямс, Букович, 2002; Чоудхари, 2002; Янсен, 2002; Hesselbein, 2003; Kotter, 2000]. С другой стороны, мы надеемся, что по прочтении нашей статьи читатели пожелают в дальнейшем глубже ознакомиться с тем, что привлекло нас у вышеназванных авторов.

## ЛИТЕРАТУРА

- Белбин М. Р. 2003. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач*. М.: НИРО.
- Бердяев Н. А. 1990. *Судьба России*. М.: Советский писатель.
- Виханский О. С. 2002а. Менеджмент мертв. Следующий — маркетинг. *Секрет фирмы* (6): 41–43.
- Виханский О. С. 2002б. Российский бизнес становится цивилизованным. *Независимая газета* (25 апреля).
- Виханский О. С. 2002в. Эффективный менеджмент — красиво, но абсурдно. *Босс* (10): 72–76.
- Виханский О. С. 2003. Мы формируем элиту бизнес-сообщества. *Известия* (23 декабря).
- Виханский О. С. 2004. Элитный управленец для науки и бизнеса: кто он? *Знание — сила* (1): 77–79.
- Виханский О. С., Наумов А. И. (ред.). 2004. *Менеджмент: век XX — век XXI*. М.: Экономистъ.
- Гейтс Б. 2000. *Бизнес со скоростью мысли*. М.: ЭКСМО.
- Друкер П. Ф. 2002. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Издат. Дом «Вильямс».
- Клок К., Голдсмит Дж. 2003. *Конец менеджмента*. СПб.: Питер.
- Коттер Дж. 2003. *Впереди перемен*. М.: Олимп-Бизнес.
- Наумов А. И. 2003. Качества менеджмента XXI века. *Менеджмент сегодня* (6): 2–5.
- Салмон Р. 2004. *Будущее менеджмента*. СПб.: Питер.
- Сенге П. 2003а. *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес.
- Сенге П. 2003б. *Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций*. М.: Олимп-Бизнес.
- Уильямс У., Букович У. 2002. *Управление знаниями. Руководство к действию*. М.: ИНФРА-М.
- Чоудхари С. (ред.) 2002. *Менеджмент XXI века*. М.: ИНФРА-М.
- Янсен Ф. 2002. *Эпоха инноваций*. М.: ИНФРА-М.
- Global MBA 2003*. 2003. GMAC (Graduate Management Admission Council).
- Hesselbein F. 2003. Redefining the future. *Leader to Leader* 28 (Spring): 4–5.
- Hofstede G. 1994. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Profile Books: London.
- Kotter J. 2000. Leading in 21st century. *HBS Working Knowledge* (June 1). <http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3286&t=leadership>

Статья поступила в редакцию  
26 февраля 2004 г.