

А.В. Илларионов  
Э.Ю. Клименко  
С.И. Неизвестный

# САМОУЧИТЕЛЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА



«Альпина Паблишер»  
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ



Москва  
2013

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	7
<b>ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	9
Менеджмент — наука или искусство? Мифы менеджмента .....	11
Виды менеджмента .....	19
Стратегический менеджмент .....	19
Методология, методики, методы .....	25
Менеджмент и проектное управление как его составляющая .....	32
Управление в производственной и в проектной деятельности.....	44
Государственный менеджмент как один из видов топ-менеджмента .....	48
<b>ГЛАВА 2. ЗЕРКАЛО ТОП-МЕНЕДЖЕРА .....</b>	53
Персональные ресурсы и основные характеристики топ-менеджера в России и за рубежом.....	55
Специфика понятия менеджерского профессионализма в России. Логика умолчания .....	61
Руководитель и лидер: особенности и основные отличия.	
Эдократия в менеджменте .....	67
Личностно-ориентированный и производственно-ориентированный менеджмент .....	73
Этика менеджмента .....	74
<b>ГЛАВА 3. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....</b>	93
Системный подход в менеджменте .....	95
Структуры менеджмента .....	101
Системная модель управления, применяемая в проектном менеджменте .....	106
Организационные структуры предприятия.....	107
Отражение видов бизнеса в каркасе организационной структуре предприятия .....	118

Общая модель саморегулирующегося процесса управления проектом. Процессный подход .....	119
Общее представление процесса управления проектом .....	122
Анализ и регулирование выполнения проекта.....	129
Методические аспекты формирования эффективной организационной структуры предприятия.....	133
Иерархические построения и культурно-нравственные особенности .....	137
Штат, коллектив, команда, рабочая группа .....	144
<b>ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ В КОЛЛЕКТИВЕ.</b>	
<b>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>ПРЕДПРИЯТИЕМ .....</b>	<b>149</b>
Особенности формирования команды. Фильтры процесса приема на работу .....	151
Аккомодация и асимиляция персонала в коллективе.....	158
Создание системы управления персоналом на основе миссии и стратегии предприятия.....	167
Расчет ROI сотрудника .....	177
Мотивация персонала.....	184
Некоторые аспекты корпоративной культуры.....	193
<b>ГЛАВА 5. ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>199</b>
Идентификация личности и самоидентификация в менеджменте .....	201
Ролевое распределение в команде управления.....	218
НЛП и прогноз поведения личности в менеджменте .....	225
Язык современного менеджмента. Риторика .....	227
Толерантность или профессионализм.....	233
Упреждение конфликтов, проблем и управлеченческих рисков ....	235
<b>ГЛАВА 6. СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА. СТАНДАРТЫ В ОБЛАСТИ</b>	
<b>КОМПЕТЕНЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>243</b>
Роль стандартов в менеджменте. Влияние стандартов на качество менеджмента и зрелость бизнеса предприятия.....	245

Основные стандарты в менеджменте и методики менеджмента качества.....	249
Модели зрелости .....	258
Международные требования по компетентности специалистов по управлению проектами ICB IPMA .....	263
Национальные требования к компетенции менеджеров проектов РФ.....	269
Содержание Национальных требований к компетенции менеджеров проектов РФ.....	273
Поставщики стандартов и институты рейтингов .....	364
<b>ГЛАВА 7. ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>367</b>
Значение самоанализа персональных ресурсов .....	369
Психология, эмпатия и суггестивные приемы.....	369
Дипломатия, лоббирование.....	374
Некоторые методические аспекты технолого-методического и организационного инструментария .....	377
Рычаги стратегического управления бизнес-процессами предприятия и портфелем проектов.....	378
<b>ГЛАВА 8. ОБРАЗОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>451</b>
Системы образования и педагогические системы.....	453
Некоторые примеры систем образования .....	459
Начальное, среднее специальное, высшее профессиональное образование в менеджменте .....	466
Повышение квалификации и второе высшее образование.....	468
Внутренние системы непрерывного образования и институт наставничества, школа жизни .....	469
Об интеграции российской системы образования в общеевропейскую .....	472
Болонский процесс в России и двухуровневая система высшего образования .....	474
MBA, PMP и т. п. .....	477
Некоторые особенности процесса образования в области проектного управления в России.....	478
Основные вопросы системы образования в менеджменте .....	481

## СОДЕРЖАНИЕ

Обучение в области управления проектами в западном понимании и российские реалии.....	487
Некоторые проблемы обучения .....	488
Фильтры системы образования .....	493
<b>ГЛАВА 9. ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>497</b>
Демократически-общинный менеджмент .....	499
Авторитарно-рабовладельческий и авторитарно-феодальный менеджмент.....	500
Менеджмент рыночной экономики .....	506
Человекоориентированный менеджмент .....	509
Возможен ли в современной России переход к качественному производству, качественной экономике и эффективному управлению? .....	511
Перспективы менеджмента .....	519
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>523</b>
<b>Приложение 1</b>	
Устав проекта .....	523
<b>Приложение 2</b>	
Пример Положения по Офису управления проектами .....	524
<b>Приложение 3</b>	
Пример технического задания на автоматизированную систему .....	531
<b>Приложение 4</b>	
Пример «Регламента управления проектами» .....	538
<b>Приложение 5</b>	
Пример «Положения о системе наставничества» .....	577
<b>Приложение 6</b>	
Пример Положения о системе мотивации в проектной деятельности (об оплате труда).....	591
<b>Приложение 7</b>	
«Некоторые подходы к мотивации персонала».....	609
<b>Приложение 8</b>	
«Краткий словарь топ-менеджера».....	615
<b>Приложение 9</b>	
«Литература по менеджменту» .....	625

## **Предисловие**

Менеджмент (управление) относится к практической сфере деятельности человека, хотя в нем присутствуют и теоретические элементы. Жизнь доказывает, что невозможно освоить управление с помощью только теоретического обучения, закончив соответствующие учебные заведения или подготовительные курсы. Управляющий (руководитель, менеджер) — это всегда самоучка, постоянно совершенствующий свои знания и практические навыки.

Человек — коллективное существо, ему присущи групповые, общественные принципы существования. Но на Земле много высокоразвитых, высокоорганизованных существ, которым свойственно групповое существование. В целом менеджмент (управление) феноменологически можно считать управлением в высокоорганизованных сообществах развитых существ.

В большинстве высокоорганизованных сообществ современных животных Земли управление в группах строится по жесткой иерархической схеме, основанной на доминировании физической силы и беспрекословном исполнении приказов вожака. У человека этот жесткий вертикальный тип управления тоже достаточно распространен и широко применяется в производственных, операционных видах деятельности. Однако человеческому обществу также свойствен принцип управления силой разума, силой интеллекта. При управлении производственной деятельностью в условиях жестко регламентированного процесса исполнения, направленного на типовые действия и результаты, работающего человека, по существу, могут заменить автоматы. Но в таких видах человеческой деятельности, как проектная, научная, изобретательская, инновационная и т. п., востребованной становится разумная, интеллектуальная деятельность, направленная на организацию новых видов процессов, на создание новых видов услуг, продуктов, на решение проблем, изучение новых явлений, получение новых результатов. Именно эта составляющая менеджмента принципиально отличает управление в человеческом обществе от управления в сообществах животных.

В этой книге мы рассматриваем менеджмент с разных сторон, но прежде всего нас интересуют специфические особенности управления в человеческом обществе. Наряду с рассмотрением производственного менеджмента мы постарались уделить больше внимания управлению в проектной деятельности, частично затрагивая общий менеджмент и государственное управление как совокупность управлений проектной, производственной и операционной деятельностими. Цель книги — не только привести примеры практического решения задач менеджмента, но и обозначить существующие проблемы. Основной материал посвящен рассмотрению одной из важнейших и остро обсуждаемых проблем современного менеджмента: какой доминирующий принцип более эффективен в управлении — производственно-ориентированный (цель управления направлена на достижение результата управляемого процесса с использованием всего доступного арсенала средств) или человекоориентированный (антропо-

## ПРЕДИСЛОВИЕ

поцентрический принцип, утверждающий, что цель не оправдывает средства, что не человек существует ради производства, а наоборот).

В современной научно-методической литературе имеется много определений менеджмента (управления). Наиболее распространенное и емкое определение звучит так: управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для определения и достижения целей предприятия.

Управление (менеджмент) — одна из древнейших сфер деятельности человека, поэтому главным условием повышения эффективности менеджмента является системная передача из поколения в поколение накопленных знаний и опыта (в частности, посредством исторических обзоров, книг, учебников, справочников). В то же время менеджмент — быстро меняющаяся дисциплина. Технологии и методы управления постоянно корректируются с учетом накопленного опыта. Это обстоятельство приводит к необходимости издания новых справочников, монографий, учебников по менеджменту (да и не только по нему). Библиотеки университетов США не рекомендуют использовать учебники позже двух лет со дня их издания, а медицинская литература, вышедшая в свет пять лет назад, считается безнадежно устаревшей.

Как уже было сказано, менеджмент можно считать управлением в высокоорганизованных сообществах развитых существ. Но только человек из всех живых созданий Земли занимается, например, проектной деятельностью.

# **ГЛАВА 1**

## **Введение в менеджмент**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Менеджмент — наука или искусство? Мифы менеджмента

Конфуций в свое время говорил, что знание начинается с того, чтобы дать всему адекватное название. Этот важный системный принцип актуален и в современной жизни. Например, во многих организациях и на предприятиях менеджером называют того, кто составляет протоколы, рассыпает их, выполняет некоторые координирующие функции и, как правило, не имеет отношения к управлению бюджетом, трудовыми и другими ресурсами. В то время как на русский язык слово «менеджер» переводится как «управляющий», «руководитель». А если он чем-то управляет, руководит, то у него должны быть реальные рычаги управления, реальные полномочия, без них менеджер по существу выполняет функции администратора, секретаря, курьера или экспедитора. Но, согласно логике, высказыванию Конфуция и здравому смыслу, в большинстве случаев (в условиях российской действительности) к подобным функциональным обязанностям не следует применять слово «менеджмент», а людей, выполняющих вышеупомянутые функции, называть менеджерами и тем более топ-менеджерами.

В данной книге мы будем называть *менеджерами* людей, наделенных полномочиями управления и осуществляющих функции управления как минимум посредством административных и финансово-экономических рычагов. По существу слово *менеджер* эквивалентно словам *управляющий*, *руководитель*. Иногда это слово мы будем использовать для обозначения не только роли в деятельности организации, предприятия, но и для обозначения профессии. В тех же случаях, когда данное слово употребляется в контексте реальной жизни современного российского бизнеса или когда речь идет о слове *менеджер* в сертификатах, дипломах, аттестатах и пр., мы будем брать это слово в кавычки.

Словом *топ-менеджер* станем называть менеджеров высшего управленческого звена государства, организации, холдинга, предприятия, фирмы и т. п. Функционально эти менеджеры являются не просто рядовыми руководителями, но людьми, определяющими и реализующими стратегию развития соответственно государства, организации, холдинга и т. п., то есть это люди, способные адекватно формулировать и реализовывать миссию, цели и стратегические задачи верхнего управленческого уровня.

*Управление* — это функция (элемент) организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности. В самом общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия, существующий между двумя элементами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй — в позиции *объекта* управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими признаками:

- ▶ субъект управления направляет объекту управления информацию, импульсы воздействия, которые содержат в себе данные относительно того, как в дальнейшем должен функционировать объект управления;

- ▶ объект управления получает информацию, импульсы управления и функционирует в соответствии с их содержанием, своей структурой, внутренними и внешними условиями.

Об управлении можно говорить как о реально существующем явлении только в случае, если объект управления реагирует на обращения субъекта. Для того чтобы такое взаимодействие осуществлялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта потребности и возможности управлять объектом, вырабатывая для этого соответствующие управляемые команды, и, во-вторых, наличие у объекта готовности и возможности эти команды выполнять. Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы субъект осуществлял управление объектом. Движущим началом управления является противоречие между управляющим и управляемым элементами, порождающее, с одной стороны, необходимость управления и разрешаемое, с другой стороны, в процессе его осуществления. То есть рассматривать вопросы эффективного управления необходимо с позиций взаимодействия субъекта и объекта.

Когда реализуется подобное взаимодействие, можно говорить, что между двумя элементами существует управляемая связь. Суть этой связи в том, что один из элементов заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует команды, задающие желательное для него поведение этого второго элемента, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно командам первого. Для того чтобы между двумя элементами существовала управляемая связь и, соответственно, осуществлялось управляемое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими элементами существовали отношения управления. Они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они дают возможность вырабатывать команды и готовность эти команды выполнять. Отношения управления не являются первичными, а базируются на более глубоких отношениях, таких как экономические или морально-этические.

Процесс менеджмента можно рассматривать с двух точек зрения:

- 1) с содержательной, анализируя сущность и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;
- 2) с информационной, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления.

С содержательной точки зрения в процессе менеджмента можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), учет и контроль, анализ.

С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов:

- ▶ сбор первичной информации;
- ▶ ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;
- ▶ логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;

- ▶ предоставление синтетической информации субъекту управления;
- ▶ если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к следующему пункту, в противном случае происходит сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;
- ▶ принятие субъектом управленческого решения;
- ▶ документальное оформление решения;
- ▶ архивация документов;
- ▶ доведение решения до исполнителей.

После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и/или управляющего объекта, обновлению первичной информации.

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от умения выжить: от результативности, эффективности и производительности, а также от конкурентоспособности, что определяется уровнем менеджмента. Конкуренция — понятие, которое широко используется в любых дисциплинах, связанных с деятельностью социально-экономических систем.

Исторически к проблеме управления обществом, сообществами и группами исследователи подходили с разных сторон: социальной, антропоцентрической, производственной и т. д., вплоть до специфических подходов, например с точки зрения управления информацией. Дисциплина управления подробно рассматривалась Норбертом Винером, который в 1948 г. обозначил предмет своих исследований как кибернетику. Кибернетика (наука, рассматривающая прежде всего математические основы управления) как общая теория управления описана Винером в книге «Кибернетика, или Управление и связь в животном мире и машине». Н. Винер в своей книге первоначально определил кибернетику как науку об управлении и связях в животном мире и машине. Затем, в книгах «Кибернетика и общество», «Творец и робот», это определение было распространено им на управление в любых системах, в том числе и экономических. Сегодня кибернетика — это раздел знаний об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах, изучающий информационные процессы, связанные с управлением динамическими системами. Объектом изучения кибернетики являются динамические системы, предметом — информационные процессы, связанные с управлением ими. Кибернетика изучает системы как множество элементов, соединенных между собой цепью причинно-следственной зависимости. Такое соединение между элементами носит название «связь». Поэтому кибернетику можно определить еще и как науку о функционировании систем взаимосвязанных действий. Производственно-коммерческая деятельность также является системой такого типа. Методологическая цель достигается тем, что кибернетика позволяет по-новому рассмотреть способы связей между элементами экономических

систем, как целых производственно-коммерческих циклов, так и отдельных их частей, например «механизма» рынка, денежного обращения, обмена товаров через внешнюю торговлю и т. п.

Изначально анализ методологических посылок в менеджменте уходит в определение предметной области этой дисциплины. Здесь мы сталкиваемся с противоречивыми мнениями: часть специалистов считают менеджмент наукой, часть относят ее к науке в той же мере, что и философию. В строгом понимании менеджмент нельзя причислить к науке, так как в этой дисциплине нет возможности перепроверить теоретическое предположение, гипотезу или формулу в чистом виде, проведя повторный эксперимент. Но в менеджменте есть стороны, характеризующие эту дисциплину как научную: в любом управлении, вне зависимости от его типа, географических или исторических координат, существует одно объединяющее начало — человек. Посредством наук, изучающих человека (психологии, социологии, этнологии и т. д.), менеджмент связан с научной деятельностью и с наукой в целом. Однако, например, одна из составляющих менеджмента — проектная деятельность человека — имеет общее начало с искусством, поскольку ее предметом также является создание нового, уникального. Таким образом, можно прийти к выводу, что менеджмент — это конгломерат искусства и науки. Но мы рассматриваем менеджмент в большей степени не как науку, а как стратегию поведения, подход к жизни. Для простоты мы оперируем понятиями «область знаний», «дисциплина» или «дисциплины».

Насколько применимы для российского бизнеса подходы Тейлора? Современные российские методики, вобравшие в себя западные методы менеджмента, предоставляют свободу выбора. Но насколько они близки российскому бизнесу и в какой степени они согласуются с нашими системами ценностей? Для российского человека влияние денег имеет определенные границы (вспомните выражение «ни за какие ковриjки»). Насколько значимо отличается у нас и в США влияние экзистенциального страха (делегирование части своих прав другому человеку) на основы построения иерархических структур управления?

Часто мы путаем управление и «холуяж»\*, то есть бездумное и раболепное исполнение воли начальства, толерантный конструктивизм и безропотное восприятие (видимых нами!) заведомо неэффективных методов управления в конкретных условиях ведения бизнеса. Мешает страх свободы — боязнь обсуждать вопросы о ценностях, о миссии, о культуре управления, о понятии совести управляющего. Слепое следование принципам «цель оправдывает средства», «зачем мне увольнять вора, если он приносит мне прибыль?» и другие смежные «беспринципы» приводят к «клептоманиации» управления, выражающейся в использовании «серых» и «черных» схем. Надо ли навязывать культуру управления? История менеджмента уже знает, к каким плачевным последствиям приводит «плюрализация» (= анархия) методов управления в больших, государственных масштабах.

\* Термин М.С. Горбачева: Горбачев М.С. Границы глобализации: Трудные вопросы современного развития. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — С. 592.

Часто мы слишком много внимания уделяем формам менеджмента в противовес содержанию. Ситуация в выборе методов менеджмента сродни «испанскому вызову»\*. Опыт, накопленный в дисциплинах естествознания, можно и должно использовать в менеджменте. Это, прежде всего, относится к синергетике, социологии, этнологии. Деление общества по географическим и этническим признакам очевидно. Условия самоорганизации этнических и социальных систем приводят к фильтрации, просеиванию составляющих внешнего окружения таким образом, что устойчивость и равновесие обеспечиваются в ответ на отвод излишков накапливающейся энтропии. Данные процессы характерны и для динамики методов менеджмента в России. Элементы устойчивой системы находятся в гармонии между собой. Как показывают естественные науки, величина дисбаланса в системе не может превышать 6%\*\*. То есть если предположить, что в России бизнес-системы и социальные системы в целом в данное время идут по пути стабилизации, то отклонения во внутреннем содержании российских методов менеджмента не должны превышать 6% от традиционных национальных методов управления. Таким образом, обеспечивается относительная гармония этих подсистем, поскольку социальные системы (бизнес-системы) не уникальны\*\*\*, а подчиняются общим закономерностям самоорганизации.

Менеджмент — это прогнозирование поведения личностей. Анализ прогноза поведения личности можно начинать с анализа методов получения личностью информации, с анализа путей восприятия. Чему человек отдает предпочтение: восприятию ситуации через ощущения или через интуицию? Если он выбирает первый путь, то прогнозирование поведения относительно упрощается, так как при этом человек получает информацию из реального опыта, основываясь на известных фактах. Эти люди (экстраверты) предпочитают идти проверенным традиционным путем, обходя неопределенности и неизвестность.

Учитывая специфику проектной и производственной деятельности, мы подходим к формированию команды проекта, его организационной структуры несколько по-иному, чем традиционно при формировании штата предприятия, где основой является производственный тип деятельности.

Данный подход полностью согласуется с методическими разработками А.К. Гастева \*\*\*\*. В условиях России при формировании команды проекта необходимо использовать методики, учитывающие национальные особенности российского характера. И здесь разработки А.К. Гастева в области НОТ, в которых

\* По прогнозам американских демографов, к середине XXI века население США на 40% будет испаноязычным.

\*\* Гарднер М. От мозаик Пенроуза к надежным шифрам. М.: Мир, 1993.

\*\*\* Давыдов А.А. Законы социальных систем. Системный подход в социологии. М.: УРСС, 2004.

\*\*\*\* Алексей Капитонович Гастев (1882–1938) — организатор и директор Центрального института труда (1920–1938), поэт Серебряного века. Разработчик НОТ — научной организации труда. Автор многочисленных монографий в области управления, в том числе в проектной деятельности.

первостепенное значение придается индивидуальным особенностям человека, его качествам как личности, являются весьма эффективными, в отличие от методов Ф. Тейлора, базирующихся на так называемом «конвейерном» подходе с упором на жесткую регламентацию функций в должностных инструкциях.

Таким образом, уже первая робкая попытка прикоснуться к стыку дисциплин управления проектами (УП), психологии, социологии и истории дает вполне интересные результаты. Практическое применение методов УП, систематизированных М.М. Сперанским\* и А.К. Гастевым, позволяет преодолеть внутреннюю настороженность российских менеджеров-практиков и частичное отторжение ими подходов к дисциплине УП, вызванное тем, что в реалиях ведения проектной деятельности в России прямое применение западных методов не всегда приводит к повышению эффективности.

Современный менеджмент оброс мифами, которые в бизнесе зачастую воспринимаются как реалии. На практике многие менеджеры руководствуются этими мифами как методическими указаниями, что приводит во многих случаях к тупиковым ситуациям, усугублению проблем управления, подрыву самого менеджмента и как процесса управления, и как дисциплины. Многие методисты и преподаватели менеджмента, не утруждая себя проверкой достоверности той или иной информации, тех или иных «методик» и «технологий», активно распространяют мифы как неоспоримые факты, тем самым дискредитируя менеджмент. Приведем для примера несколько самых типичных мифов.

Системный методический миф менеджмента состоит в том, что менеджмент трактуется как система, требующая изучения ради себя самой. Многие методисты, разработчики учебных пособий, идя на поводу у технологий декомпозиции, членения предметов обучения на более мелкие составляющие, соревнуются в составлении структуры менеджмента и его поддисциплин: у кого 9, у кого 12, у кого 18 и т. д. «составных частей». Затем в учебниках идет «наполнение» этих частей, причем «наполнение» у каждого свое, хотя в целом во всех случаях речь идет об одном и том же. Процесс изложения и преподавания материала в подобных методиках сводится к выяснению границ деления на выбранные части, изучению предлагаемых схем деления, выбранных структур, а само содержание менеджмента отходит на второй план. Практически во всех таких подходах проявляется бессистемность, многие разделы менеджмента вообще не рассматриваются либо рассматриваются фрагментарно, то есть говорить о полноте охвата дисциплины как об одном из главных параметров системного принципа не приходится. Как результат действия данного мифа мы можем наблюдать устойчивый процесс отторжения менеджерами-практиками предлагаемых учебников,

---

\* Михаил Михайлович Сперанский (1772–1839) — выдающийся государственный деятель России, единомышленник императора Александра I в реформаторской деятельности и его ближайший советник по вопросам переустройства России. Основоположник системного подхода в области управления, в том числе в области проектной деятельности. В 20-х гг. XIX в. написал серию трудов по управлению, в том числе по управлению проектами. Инициатор и исполнитель многих крупномасштабных проектов реформирования России.

курсов обучения, повышения квалификации и т. п. (эта проблема более подробно рассматривается в разделе «Образование в менеджменте»). Опытные менеджеры-практики не воспринимают всерьез ни рекомендации «методологов», преподавателей дисциплин менеджмента, ни зачастую консолидированный опыт предыдущих поколений или опыт соседей в данной области. Менеджеры постепенно приходят к выводу, что следует учиться лишь на своем опыте, опыте друзей, ближайших знакомых, использовать так называемую «школу жизни», не тратя времени на ушедшую от реалий «теорию».

Один из самых распространенных мифов — миф о том, что проектная деятельность, менеджмент и дисциплина «управление проектами», в частности, возникли на рубеже XIX и XX вв. в Западной Европе и США. Этот миф поддерживается и распространяется по причине незнания (или отсутствия желания знать) истории человечества. История и здравый смысл доказывают, что проектной деятельностью человек занимается с момента осознания себя как разумного существа, а опыт и методы проектного управления накапливались и передавались из поколения в поколение. Что же касается дисциплины «управление проектами», то она, по-видимому, возникла раньше, чем математика или астрономия.

Еще один распространенный миф — утверждение, что основы эффективных методов и технологий управления проектами были разработаны в XX в. Однако если внимательно изучить мировой исторический опыт в этой сфере деятельности, то становится ясно, что за XX в. ничего принципиально нового (эвристически нового) в этом отношении открыто не было. Основные же наработки в области проектного управления в XX в. сводились к созданию разного толка терминологических корпусов, к различным новым по формам и видам подачи, тысячелетиями наработанным в проектной деятельности приемам, методам и технологиям, к усовершенствованию этих приемов и методов на основе открытых, сделанных в других областях знаний.

Следующий весьма распространенный в дилетантской среде менеджеров миф — это представление о том, что в проектной деятельности над предметом управления доминируют регламенты и методика. Руководствуясь таким представлением, многие «профессионалы» подходят к внедрению проектного управления на предприятиях, начиная с внедрения «эталонных», «стандартных», «готовых» методик, применяемых в других организациях. При этом «телега ставится впереди лошади». Регламенты проектной деятельности на конкретном предприятии определяют не стандарт, не чья-то методика, не чья-то ангажированность и популизм, а предмет деятельности этого предприятия, предмет бизнеса, его специфика, особенности бизнес-процессов предприятия и его организационной структуры, вплоть до субординационных и даже межличностных отношений. В соответствии с этими особенностями проводится анализ всех доступных методов, средств, опыта, навыков и на их основе создаются регламенты под конкретное предприятие. В силу «единственности и неповторимости», по существу, «的独特性» каждого предприятия и регламенты у него уникальны, и определяются они предметом управления.

В дилетантской среде менеджеров много подобных мифов, большая часть которых возникает и распространяется не только из-за «зашоренности» создателей, их неспособности изучать опыт предшествующих поколений и сегодняшние реалии, но и из-за нежелания исследовать истинные причины того или иного явления. Дилетанты, как правило, «работают» со следствием, вот и получается, что «солнце восходит потому, что утром кричит петух».

Одной из главных причин продолжающегося процесса порождения и распространения мифов является экономическая экспансия некоторых типов предприятий и организаций, которая по форме выглядит как экспансия «методологическая»\*. Зная нравственно-психологические особенности «пасты», с которой эти идеологи работают, зная уровень «профессиональной подготовки» потребителей «методологических» услуг, такие «методологические» институты и учебно-образовательные центры работают весьма «успешно», быстро распространяя дилетантское отношение к менеджменту и дискредитируя саму его суть. Основная цель этих предприятий — получение прибыли, причем большая часть подобных «профессиональных» организаций не заботится о последствиях предоставления подобных услуг потребителю.

На предприятиях зрелого уровня (см. раздел «Модели зрелости») развития бизнес строится системно «сверху вниз»: во главе бизнеса стоит миссия, которая реализуется через стратегические цели. Анализ путей достижения этих целей приводит к выбору оптимального пути, то есть определению стратегии бизнеса. Стратегия, в свою очередь, определяет минимальный набор необходимых бизнес-процессов. Бизнес-процессы выставляют требования к ресурсам, организационной структуре, методологии, инструментам и технологиям.

Миссия — это утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия и ориентацию на определенную часть общества, на определенного потребителя. В миссии проявляется отличие данной организации от ей подобной. Миссия есть у любой организации, даже тогда, когда она не сформулирована. Часто формулировки миссии предприятия не соответствуют его фактической миссии.

Миссия предприятия всегда носит социальный характер, то есть ее реализация предусматривает удовлетворение тех или иных социальных потребностей («заказов») потребителей (социальных групп). С точки зрения миссии конечная цель бизнеса — выполнение социального заказа.

Пример миссии: «Обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей более чем в 140 странах» (Apple Computer).

На стартапах, модернизациях, изменениях бизнес реализуется преимущественно посредством проектной деятельности, целью которой является создание новых (уникальных) продуктов или услуг (или типовых продуктов и услуг, но создаваемых в уникальных условиях). Целью последующей производственной/операционной деятельности является эксплуатация продуктов проектной деятельности. Промежуточной целью может являться получение прибыли, и,

---

\* В кавычках — поскольку методология как таковая в подобных случаях отсутствует.

замыкая весь жизненный цикл бизнеса предприятия, мы достигаем его результатов — реализации миссии: удовлетворения социальных заказов потребителей (и внешних, и внутренних).

## Виды менеджмента

Менеджмент иногда разделяют на следующие виды:

- ▶ Государственный менеджмент
- ▶ Управление предприятием
- ▶ Производственное (операционное) управление
- ▶ Управление проектами (УП)

Каждый из этих видов менеджмента мы рассмотрим в данной книге.

По поводу структурирования менеджмента как дисциплины в методических кругах специалистов до сих пор нет единого мнения. Но в большинстве случаев при рассмотрении этой проблемы специалисты применяют иерархические построения, опирающиеся на выделение в менеджменте стратегических и тактических аспектов. Поскольку эта книга предназначена для топ-менеджеров, то особое внимание мы уделили стратегическим элементам менеджмента, хотя значительная часть материала посвящена тактическим приемам. Иногда часть менеджмента, описывающую стратегические элементы, называют *стратегическим менеджментом*, и его основные методические аспекты мы рассмотрим ниже.

## Стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компаний. Формулировка стратегии (образа действия) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании. Иерархическая стратегия предприятия может делиться на три уровня:

1. **Корпоративная стратегия** показывает, как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию.
2. **Бизнес-стратегия** свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию.
3. **Функциональные стратегии** описывают стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и т. п.).

онной и др.), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, то есть упорядоченная структура отдельных видов планирования.

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения предприятия.
2. Трансформация назначения предприятия в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и применение корректирующих воздействий.

Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* для уже освоенного рынка.

Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия идущей вперед интеграции* (интеграция с дистрибуторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия центрированной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми в настоящий момент; новые продукты реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса;*
- *стратегия «сбора урожая»* (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- *стратегия сокращения* (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, имеющих низкую эффективность и плохо взаимодействующих с остальными отделениями предприятия);
- *стратегия сокращения расходов* (разработка мероприятий по сокращению затрат).

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования — долгосрочное обеспечение существования и реализации миссии предприятия;
- носитель идеи планирования — высший менеджмент;
- проблемы планирования — отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования — длительные сроки;
- охват — глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы — изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

- анализ внешней и внутренней среды;
- формулировка миссии организации;
- разработка стратегии.

Существует несколько типов стратегических решений (рис. 1).

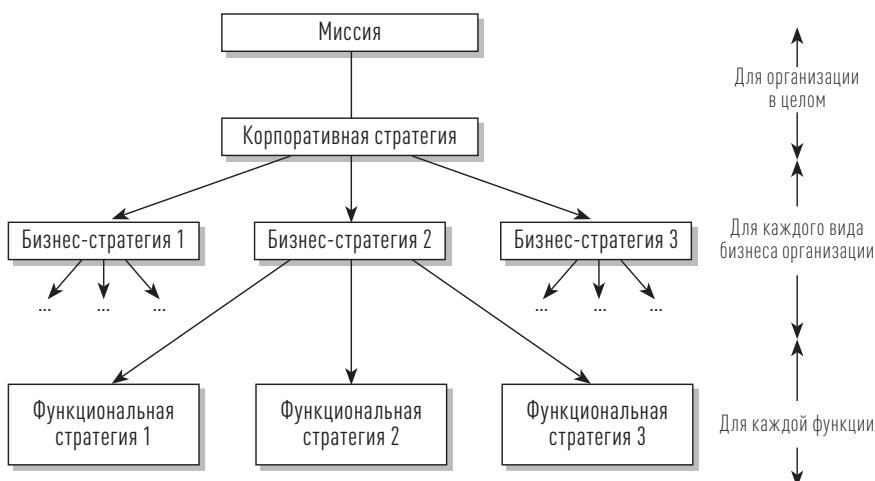


Рис. 1. Типы стратегических решений

**Определение миссии российских предприятий** (по формулировкам топ-менеджмента)\*:

- 29% — удержание своей доли рынка сбыта;
- 24% — сохранение трудового коллектива (ВПК, РАН, другие госбюджетные организации);
- 13% — поддержание статуса предприятия;
- 11% — освоение новых рынков;
- 8,5% — поддержка традиционных партнеров;
- 7% — поиск и выполнение государственных заказов;
- 5% — возмещение ранее сделанных капитальных вложений;
- 2% — освоение новых видов продукции;
- 0,5% — рост заработной платы персонала.

На самом высшем уровне миссия предприятия может быть представлена двумя видами:

- ▶ получение прибыли;
- ▶ альтруистическая благотворительная деятельность.

Поскольку в современной России предприятия с миссией второго типа можно пересчитать по пальцам, то резонно предположить, что типичное предприятие в России имеет первый тип миссии.

На следующем уровне миссию обычно рассматривают как описание основного вида бизнеса с указанием стратегических целей, например: «мы производим уникальные трехручечные кастрюли, и наша миссия — занять лидирующие позиции в данном секторе рынка».

Отдельно взятый сотрудник предприятия к таким формулировкам относится не иначе как к банальной демагогии.

Все-таки формулировка миссии предприятия должна быть понятной всем сотрудникам и нести конкретное содержание, выражаемое в измеряемых критериях. И каждый работник должен понимать сущность миссии таким образом: его благосостояние, благосостояние его семьи на обозримых отрезках времени будет улучшаться по мере реализации миссии всего предприятия. Если такого улучшения не происходит, лучше не вести разговоры о миссии предприятия, они только дискредитируют руководство и предприятие в целом. Таким образом, можно говорить о конкурентоспособности миссии предприятия, о перспективности предприятия как некоего начинания, разумеется, при условии, если предприятие функционирует по «белой» схеме.

Цель реализуется через стратегию развития предприятия. В России стратегию развития предприятия обычно формулируют в одной фразе, и дальше этого дела по ее разработке и принятию фактически не идет. Даже если стратегия развития сформулирована, далеко не всегда она оформлена доку-

---

\* По данным сайтов предприятий, опубликованным в Интернете в 2008–2010 гг. Объем выборки составлял 420 организаций.

ментально, а потому не может стать эффективным инструментом управления. Происходит это по разным причинам. Руководители могут сомневаться в целесообразности фиксации и разъяснения стратегии всем сотрудникам организации, опасаясь, что данная информация может стать известной конкурентам. Но чаще руководство специально формулирует стратегию развития в настолько обобщенном виде, что за этими формулировками ничего конкретного не стоит. Это является следствием ведения бизнеса по «серым» схемам, и тогда пишется одно, говорится другое, мыслится третье, а делается четвертое. В такой ситуации основная масса сотрудников предприятия просто ничего не понимает в силу чрезвычайной запутанности производственной среды. Руководство полагает, что оно при этом значительно выигрывает, так как может получать сверхприбыль, используя технологии теневого бизнеса, ухода от налогов, взяточничества и воровства. Основным рычагом мотивации персонала здесь остается лишь зарплата и обратные откаты, на которые руководство вынуждено закрывать глаза. Мотивации более высокого уровня (моральные; мотивации, идущие от миссии, стратегии развития, совершенствования) практически аннулируются, а чаще работают в минус, порождая внутреннее неудовлетворение сотрудников, явное и скрытое недовольство политикой намеренного запутывания ситуации, процветание слухов, сплетен, догадок и спекуляций. Технологии стратегического развития предприятия, являющиеся эффективными в прозрачной среде ведения бизнеса, приводят в данном случае к росту внутренних трансакционных издержек, к медленному, но устойчивому падению ROI\* штатного расписания, к духовному банкротству предприятия.

Руководство организаций, стремясь сегодня набить карманы «деревяшками», не беспокоится об истинных, золотых в прямом и переносном смыслах ценностях завтрашнего дня. Принцип «лучше синица в руке, чем журавль в небе» здесь не работает — это другая ситуация, другая сущность отношений, другая ипостась явления. Для развитой цивилизации, ориентированной на максимум благосостояния своего населения, основой является собственный труд, а приведенный выше принцип трансформируется в следующий: «Лучше синица в небе, чем журавль в руке».

По поводу варварского накопления капитала, прозрачности среды бизнеса, целей и стратегии хорошо сказал один из выдающихся современных менеджеров-практиков Брайан Бейкер, исполнительный вице-президент компании Mobil: «Осведомленность о нашей стратегии не принесет конкурентам ничего хорошего, если они не будут в состоянии ее осуществить. С другой стороны, у нас нет шансов осуществить стратегию, если наши сотрудники о ней не осведомлены. Мы вынуждены пойти на этот риск».

Имидж предприятия формируют не столько штатные сотрудники, сколько те, которые уволились. Штатный сотрудник всегда зависит от коллектива и ру-

---

\* ROI — Return on Investment: коэффициент, характеризующий, сколько копеек прибыли мы получим по завершении проекта на каждый вложенный в него рубль.

ководства. Он связан гласными и негласными обязательствами. Поэтому его мнение о предприятии, где он работает, находится под влиянием не только субъективных факторов, но и факторов административных, материальных, а также обязательств по сохранению конфиденциальности. Уволившийся же сотрудник, как правило, не имеет над собой этого дамоклова меча, он более свободен и может высказать неангажированное суждение об истинном положении дел на предприятии. Именно эти бывшие работники и формируют основной объем реального имиджа предприятия.

Очевидно, что чем выше текучесть кадров на предприятии, тем большую роль играют его бывшие сотрудники в формировании имиджа. И в этой ситуации значительная часть рекламно-маркетинговых затрат становится совершенно напрасной из-за отрицательного влияния отзывов бывших работников.

Таким образом, предприятию уже не имеет смысла нести расходы на рекламу, маркетинг, а стоит перенаправить ресурсы на «небелые» схемы бизнеса. Чем больше объем антирекламы, тем выше расходы на «небелую» схему. Круг замыкается. То же относится и к схеме внутреннего взаимодействия. «Небелая» схема непривлекательна для большей части наемных работников. Для молодых сотрудников она непривлекательна с той точки зрения, что они ощущают возможность обмана и надувательства по переменной составляющей «серой» зарплаты. Людям в возрасте свойственно стремление увеличить среднегодовой уровень «белой» зарплаты, чтобы обеспечить достойный уровень потенциальной пенсии. И здесь круг также замыкается.

Разорвать его можно — набравшись смелости, отказаться от самообмана, повернуться лицом к своим сотрудникам, к их проблемам, помочь им адаптации в нужном вам бизнесе, способствовать формированию реально здорового коллектива, коллектива профессионалов, личностей. Снизить текучесть кадров, перейти на «белую» схему взаимодействия внутри предприятия и по возможности на «белую» схему взаимодействия с окружающим миром. Хотя реальная ситуация в стране пока этому не способствует.

Эффективность управления бизнес-процессами и проектами определяется принципами управления, культивируемыми в родительской (головной, материнской или постоянной) организации — организации, внутри которой проект возник и в интересах которой он осуществляется. Принципы управления формируются руководством родительской организации и отражают его способность создать доверительные отношения внутри коллектива. В организациях с высоким уровнем доверия управленческая структура проста и имеет небольшую численность. В таких организациях расходы на управленческую надстройку невелики, а рентабельность штатного расписания (возврат инвестиций, вкладываемых в трудовые ресурсы) высока. С другой стороны, даже при большой численности штата и больших объемах бизнеса такие организации относительно легки в управлении.

В многоуровневых иерархических структурах и при небольших размерах штата управление весьма неповоротливо, тяжело адаптируется к быстро меняющимся условиям рынка и внешнего окружения. Как следствие, такие органи-

зации имеют низкие конкурентоспособность и регенерационные способности. Проводимые руководством внутренние изменения с целью увеличить эффективность бизнеса и штатного расписания отрабатываются с большим опозданием: ко времени их завершения они уже не востребованы, а порой даже вредны. Основная причина управленческой инерции — именно недостаточный уровень доверия между членами коллектива и, как следствие, большие внутренние трансакционные издержки\*. Представьте себе массивный автомобиль, едущий по горной дороге с крутыми и частыми поворотами. Водитель, не имея современных технологий обзора трассы, карты и навигационных приборов, ведет его, полагаясь на свое зрение, дающее ему информацию лишь о ближайших нескольких метрах. Водитель вынужден двигаться очень медленно (то есть это потенциальный аутсайдер), тем не менее у него все равно мало времени (ресурсов) на анализ ситуации и принятие решений. Но даже если принято верное решение, инерционная система управления передает вращение руля к колесам тогда, когда машина уже на кривой поворота или прошла его. Автомобиль все время находится под реальной угрозой аварии.

## Методология, методики, методы

Здесь целесообразно вначале заглянуть в толковые словари\*\*. *Методология* — учение о научном методе познания. *Методика*\*\*\*, от гр. *methodik* — совокупность методов, применяемых при проведении каких-либо работ. *Метод*, от гр. *methodos* — способ познания, исследования явления, прием или образ действия.

В современном менеджменте часто можно встретить подмену понятий: методику называют методологией. Некоторые субъекты управления называют себя методологами, хотя не имеют никакого отношения к разработкам в данной области и уж тем более к научной работе. Немало и подразделений, департаментов, отделов, которые носят название «Методологический», тогда как их руководители\*\*\*\* не понимают элементарного значения данного слова.

Применительно к менеджменту методология — учение об организации деятельности\*\*\*\*\*. Точнее, методология — это учение о формировании методов организации деятельности. Организовать деятельность — значит упорядочить ее

\* Под трансакционными издержками здесь понимается внутреннее сопротивление коллектива процессам взаимодействия, процессам УП в целом (см. раздел «Основные технологии онтологического анализа причин возникновения конфликтов», глава 5).

\*\* См. например: Современный словарь иностранных слов. — М.: Русский язык, 1999. — 742 с.

\*\*\* Иногда в устной речи *метода*.

\*\*\*\* Стерилизаторы, выхолщающие сущность УП.

\*\*\*\*\* Деятельность — целенаправленная активность человека.

в целостную систему с однозначно заданными характеристиками, с определенной логической и процессной структурой.

Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:

- 1) получение и создание нового знания;
- 2) структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, идей, теорий;
- 3) организация использования новых знаний в практической деятельности (обучение, воспитание, производство, культура и искусство, быт).

Методология менеджмента обобщает проверенные практикой рациональные формы организационной деятельности.

Общими основами методологии менеджмента являются:

- *диалектический подход*, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии;
- *абстрагирование*;
- *принципы*: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Прикладную основу методологии менеджмента составляют следующие области знаний:

- *Антропология* — наука, исследующая происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида: образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и др.
- *Социология* — дисциплина, исследующая общество как целостный социальный организм: социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы и организации; взаимодействие личности и общества; закономерности общественного поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др.
- *Психология*, которая изучает закономерности, механизмы и явления психической жизни человека, такие как обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения.
- *Социальная психология* — отрасль психологии, изучающая закономерности поведения человека в социальной организации: взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности; развитие нравственно-психологического климата в коллективе, коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновение и разрешение межличностных конфликтов; лидерство и индивидуальный стиль деятельности;

поведение и социально-психологическая адаптация людей в стрессовых ситуациях и т. д.

- *Философия.*
- *История.*
- *Экономические дисциплины:* экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие.
- *Системный подход,* который является методологией общей теории систем. Он базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели.
- *Кибернетический подход,* являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процесса сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей (по которым к объекту управления передается входная командная информация от управляющей системы) и обратных связей (по которым к управляющей системе передается информация о состоянии объекта управления), изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков» (систем, которые в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения — их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией, доступной исследователю, а внутреннее устройство может быть и неизвестно).
- *Ситуационный подход.* Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация — конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют.
- *Исследование операций* — это методология применения математических количественных методов для обоснования решений задач во всех областях человеческой деятельности. Методы и модели исследования операций позволяют получить решения, наилучшим образом отвечающие целям организации. **Оптимальным решением** (управлением), согласно исследованию операций, является такой набор значений переменных, при котором достигается **оптимальное** (максимальное или минимальное) значение критерия эффективности (целевой функции) операции и соблюдаются заданные ограничения.

- *Прогнотика* — дисциплина, изучающая законы и способы разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, то есть постановка генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с характером проблем, назначением предприятия и стратегическими установками, планирование деятельности организации для достижения поставленных задач и др.
- *Теория принятия решений* исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений, помогающие обосновать выбор варианта из нескольких возможных в различных ситуациях неопределенности и наличия риска.
- *Теория организации* отвечает на вопросы, зачем нужны организации, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются, а также изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.
- *Юридические дисциплины*, например хозяйственное и финансовое право.
- *Другие области знаний*.

**Методы менеджмента** — это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Эти методы позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии. Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются:

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование, интервьюирование и другие методы получения экспертной информации;
- 3) изучение документации организации;
- 4) моделирование;
- 5) методы интер- и экстраполяций;
- 6) метод аналогий и др.

Как и любая деятельность, управление может быть репродуктивным и продуктивным. К репродуктивному управлению может относиться, например, управление производственной, операционной деятельностью. В проектной деятельности приоритетным является продуктивное управление, то есть проектная деятельность в силу направленности на получение нового результата относится к творческой.

С другой стороны, и проектное, и производственное управление использует как методологию репродуктивной деятельности, так и методологию продуктивной деятельности. Разница состоит только в их соотношении.

В целом же производственная деятельность использует методологию в очень неравном соотношении (собственно, в процессе изначального построения производства в штатном режиме работы потребность в методологии отсутствует), а если рассматривать конкретную производственную деятельность, то она базируется на конкретных методах. То есть методология репродуктивной деятельности, как правило, четко определена и по своему объему несравненно меньше методологии продуктивной деятельности. Более того, некоторые специалисты-методологи утверждают, что производственная деятельность вообще не нуждается в методологии. И по-видимому, это мнение имеет под собой определенные основания.

В иерархическом построении методологию управления можно рассматривать на следующих уровнях:

- ▶ обще-философском, определяемом основными свойствами цивилизации, культурными традициями социума, общества, духовными и внутренними жизненными ценностями профессиональных групп;
- ▶ научном, отражающем общие закономерности определенного философского подхода к организации управления;
- ▶ конкретно-специализированном или научно-прикладном, отражающем частные закономерности или закономерности отдельных типов управленческой деятельности;
- ▶ технологическом, рекомендующем или фиксирующем конкретные технологии организации управления.

Интересно отметить, что с точки зрения общей методологии управления определение проекта может быть таким: **проект — это целенаправленное создание или изменение определенной системы, ограниченное в своих ресурсах** (развернутое определение проекта см. в следующем разделе). То есть все проекты предприятия\* так или иначе имеют целью некое изменение этого предприятия.

Поскольку в репродуктивной деятельности (к которой относятся производственная и операционная) потребность в методологии мала или отсутствует, в дальнейшем мы будем использовать термин *методология* для продуктивной деятельности, прежде всего для проектной. При этом, понимая, что практическая деятельность является главным приоритетом людей, а ее особенности и принципы распространяются на все другие виды деятельности, в дальнейшем будем подразумевать применение методологии в следующем порядке: методология практической деятельности, методология учебной деятельности, методология теоретической деятельности. Методология учебной деятельности, находясь

---

\* Уже функционирующего предприятия. Проект создания предприятия можно рассматривать как создание системы.

между практической и теоретической (в менеджменте, естественно), в основном базируется на применении накопленных знаний и человеческого опыта. При этом целью является не только применение этих знаний и опыта сегодня (ситуация «как есть»), но и (даже в большей степени) научная экстраполяция (прогнозирование) их использования в будущем (ситуация «как эффективнее<sup>\*</sup>», «как лучше»).

В проектном менеджменте актуальным является использование знаний, полученных за огромный исторический период проектной деятельности. Прежде всего, это легкодоступные для нас работы выдающихся методологов, исследовавших проектную деятельность, — Ф. Тейлора, М. Вебера, других исследователей прошлого века. Западные системы обучения дисциплинам менеджмента базируются именно на подходах школы Ф. Тейлора и М. Вебера. Любое предприятие представляется комбинацией основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов, как машина (механизм) для реализации целей ее создателей. Основатели этой школы утверждают, что максимум эффективности такого механизма в проектной деятельности может быть достигнут, если четко определить разделение функций и их исполнение на каждом этапе проекта. Задача управления сводится к контролю над реализацией этих функций. Этот подход называют «механическим», «механистическим» или «конвейерным». Однако применительно к России данный подход не всегда дает должный эффект, более того, в некоторых видах проектной деятельности он противопоказан. И это связано, прежде всего, с особенностями ведения бизнеса в России, национальным менталитетом и культурно-духовными свойствами российского характера. Понимая эти особенности, один из основоположников другой школы управления, А.К. Гастев, в начале прошлого века разработал научную организацию труда (НОТ) на основе «личностного» подхода.

Основы теории управления в России были заложены в начале XIX в. Михаилом Михайловичем Сперанским. Труды Сперанского — это не только начало разработки теоретических и методологических основ менеджмента в России, но и первые практические пособия по системной организации всей этой области деятельности. Оценивая и анализируя западные подходы и методы управления, он привлекает мировой опыт для лучшего познания российского бытия, российской нравственности, российской цивилизации. В последующем разработки Сперанского дополнил (прежде всего, практической работой) Петр Аркадьевич Столыпин. Следующей значимой вехой в становлении системного подхода в области менеджмента в России являются труды основоположника научной организации труда, создателя государственного Центрального института труда Алексея Капитоновича Гастева, в конце XIX — начале XX в. занимавшегося проблемами управления на научной основе.

---

\* В практике современного бизнеса часто используется понятие «как должно быть» или «как правильно». Однако, объективно говоря, *как правильно* — не знает никто из людей, это прерогатива Бога (или Природы), человек же может только сравнивать: как лучше, как эффективнее в той или иной ситуации, для того или иного субъекта.