**Что значит управлять предприятием**

Андрей Алексеевич Попов, кандидат экономических наук, преподаватель дисциплины "Финансы организаций (предприятий)" кафедры финансов и кредита экономического факультета Воронежского государственного университета.

Любое предприятие представляет собой систему. И не просто систему, а систему управляемую. Что же является системным свойством предприятия или его системными свойствами, если таких особенностей у него больше одной?

Во-первых, это способность выпускать продукт (товар, работу или услугу), который порознь его сотрудники производить не в состоянии. Трудно представить себе, как в одиночку можно плавить сталь или алюминий, или выпускать бытовую электронику и компьютеры, или печь хлеб в сколько-нибудь значительных объемах.

Во-вторых, интегративным свойством предприятия как системы является его повышенная, по сравнению с индивидуальным производством, эффективность и нечувствительность к персоналиям. Системным качеством предприятия является сочетание его «производительности и эффективности». Производительность без эффективности превратит предприятие в артель «Напрасный труд» со всеми вытекающими последствиями, а эффективно производить неизвестно что невозможно по определению.

Управление любым предприятием должно быть направлено прежде всего на поддержание его основного системного свойства — способности выпускать продукт (товар, услугу), причем делать это эффективно. Достигаться при этом должна не только финансовая отдача, но и качественные цели. Управление конкретным предприятием должно быть ориентировано и на эффективное достижение текущей финансовой цели, даже если она не предполагает получения прибыли.

Так как предприятие является открытой системой, через которую текут потоки вещества и энергии, то оно поддерживает высокий эквивалент обмена только в том случае, если правильно выполняет свое предназначение в системе более высокого уровня — на рынке. Если оно плохо следует своему предназначению (по сути, выпускает такую продукцию, которая никому не нужна), то что толку в его возможности поддерживать свою способность что-то выпускать — оно все равно разорится.

**Предприятие между двумя полюсами**

Систем в окружающем мире очень много, и они очень разные — от простейших, типа домика из пластмассовых кубиков, до сложнейших природных систем и человеческого общества. Предприятие как система занимает промежуточное положение между этими полюсами. Какие выводы из этого следуют?

Во-первых, огромное значение имеет происхождение системы: она может возникнуть и развиваться самостоятельно, и в этом случае ее называют эволюционной, а может быть создана искусственно — такие системы называются креационными (искусственно созданными) Эволюционные системы отличаются от креационных отсутствием цели и наличием макроуровня. Что это значит? Эволюционная система возникает сама собой, развивается под воздействием присущих ей закономерностей, а потому не имеет видимых общих для всех ее элементов целей. Правильнее было бы сказать, что если бы эволюционная система могла свою цель сформулировать, то она бы заключалась в развитии самой системы. Жить и расти — вот ее цель Как и куда — уже не столь важно. Устойчивость, живучесть — условия достижения цели. Форма существования и развития имеет на этом фоне второстепенное значение, поэтому при изменении условий легко и быстро меняется. За счет исключительной гибкости эволюционная система вырастает до таких размеров, что отдельный элемент перестает иметь значение для системы в целом.

Это и называется переходом на макроуровень. Макросистемы не только сложны, но и поразительно разнообразны — гибкость плюс изменчивость условий развития приводят к феноменальному разнообразию живой природы или человеческих характеров. Но отсюда вытекает одно следствие: эволюционные системы очень плохо управляются, Почему? Если вы хотите управлять некоей системой, то вам было бы неплохо находиться на уровне этой системы или даже выше.

Для того чтобы эффективно управлять, управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляемая. При этом под разнообразием понимается число реально существующих элементов и их взаимосвязей. В противном случае управляемая система имеет возможность «совершить ход», на который управляющая система не знает или не имеет «ответа».

Простота предприятия, во-первых, кажущаяся, — предприятие гораздо сложнее своей схемы. Это очень быстро начинает понимать любой, даже самый юный менеджер на любом, даже самом простом предприятии. Во-вторых, простота предприятия нередко мешает им управлять. Как так? Судите сами.

Управляющая система может руководить управляемой, если она разнообразнее своей «подопечной». Предприятие у нас — система относительно простая, искусственная, а управляющий им человек — система эволюционная, сложная.

При ближайшем рассмотрении становится ясно, что «эволюционная» и «искусственная» системы — это два полюса одной шкалы, и предприятие на ней занимает промежуточное положение. Причины «промежуточности» просты:

Элементами искусственной системы «предприятие», которое обязано достигать поставленной перед ним цели, являются, в том числе, и люди — системы и сами по себе эволюционные, имеющие собственные цели и находящиеся под воздействием других эволюционных, значительно более сложных систем — рынка и общества. Уже по этой причине даже простейшее предприятие не не может быть идеально управляемым. Эта сторона дела настолько важна, что ему посвящена целая научная дисциплина — менеджмент. Для нас же важно, что эти «эволюционные системы» должны заранее дать свое согласие на упрощение, на «работу по правилам» и согласовать свои цели.

Разрастаясь, предприятие все больше напоминает эволюционную систему: оно теряет представление о своем предназначении и начинает рассматривать в качестве цели собственное выживание или комфорт. Плюс к этому предприятие становится слишком большим и слишком сложным для управления: много элементов, а связей между ними еще больше. Между тем человек-руководитель в своей способности управлять ограничен объемом своего, человеческого, внимания, т. е. в лучшем случае семью (плюс-минус два) объектами.

Собственно, уже этого вполне достаточно для серьезных проблем с управляемостью предприятия. Но и это еще не все. Предприятие ведь не управляет само собой, им руководит его менеджмент — небольшая управляющая система. А система более низкого уровня, по определению, отличается и меньшим разнообразием. И руководить эффективно не может.

Но предприятие, пока оно является искусственной системой, должно быть управляемым. Как это требование выполнить, да еще и совместить с необходимостью сокращать издержки управления? Тут есть только один выход: за счет такой перестройки системы управления, когда количество менеджеров (элементов управляющей системы) сокращается, но взаимосвязей между ними становится больше. Это превосходное решение, сочетающее в себе экономию управленческих расходов с повышением результативности управления. Но как это реализовать?

Подводя итоги, перечислим еще раз принципиальные причины неполной управляемости предприятием, теперь уже в порядке убывания их «силы»:

среди элементов даже небольшого, организационно простого предприятия есть люди, которыми трудно управлять. От них надо получить согласие на «игру по правилам» и согласовать цели;

на деятельность предприятия оказывает влияние не только его управляющая система, но и внешняя среда, которая управляема только в небольшой степени;

при увеличении масштабов предприятие приобретает черты эволюционной системы — становится слишком сложным для управления и стремится сдвинуть свою цель с той, которая нужна владельцу, на собственные выживание и комфорт.

**Что значит управлять?**

Вывод о том, что предприятие не может быть полностью управляемым, сам по себе достаточно грустен. Но, может, мы погорячились? И что вообще значит — управлять предприятием?

Управлять предприятием — это значит воздействовать на него таким образом, чтобы оно достигало поставленной перед ним цели в изменчивых условиях внешней среды, причем без принципиальной потери устойчивости. Обычно цель предприятия, которая поставлена перед ним его владельцем, заключается либо в получении определенной прибыли, либо в захвате определенной доли рынка. Значит, управление должно заключаться в том, чтобы, сохраняя устойчивость одних показателей деятельности (производительности труда, торговой наценки, фондоотдачи и многих других), добиваться роста других: объемов реализации, активов, прибыли. Для руководителя жизненно важно знать, что относится к этим ключевым показателям и каковы их желательные и минимально допустимые значения. Достижение цели возможно различными способами, а устойчивость предприятия предполагает умение маневрировать.

Основная функция управления — это сохранение основного качества системы, а для системы искусственной — достижение ее цели. Однако предприятие — система не совсем искусственная и потому изначально не всегда управляема. Полностью искусственные (технические, жесткие) системы тоже могут быть не абсолютно управляемы. Но по отношению к предприятию и его менеджерам приходится признать, что к ошибкам в управлении приводят не только объективные сложности, но и недостаток знаний, и ментальность самих управленцев. Однако неполная управляемость предприятием даст возможность управляющим оправдывать не только объективные неприятности, но и собственные огрехи и ошибки, не различая, что чем порождено. Эта ситуация должна с максимальной скоростью выявляться и корректироваться.

Какие же функции должна выполнять настоящая, «добросовестная» система управления предприятием? Можно выявить 5 относительно независимых и тесно связанных друг с другом функций управления:

принятие решения;

организация;

регулирование или контроль сверху;

учет;

обратная связь (контроль снизу).

Принятие решения — функция, наличие которой является отличительным признаком управления. Управление начинается с момента, когда принимается решение, когда происходит выбор из имеющихся возможностей. А поскольку самым сложным элементом предприятия как системы является человек, то родилась фраза, что «начальник становится менеджером, когда впервые увольняет работника».

Всякий, кто имел дело с управлением, знает, что принятие решения — это еще только начало, и само по себе оно выполняться не будет. Встречаются ситуации, когда управляемый объект бывает настолько сложен, что из единого центра обеспечить его заданное поведение практически невозможно, хотя бы по тривиальной причине ограниченного объема внимания руководителя. Поэтому после принятия решения задачей управляющего становится правильное разделение единого дела между своими заместителями. Делом каждого заместителя становится разделение своей задачи между близкими ему помощниками — и т. д. до уровня фактического исполнения. Обычно критерием первоначального «разделения единого дела» выступают функции, осуществляемые на предприятии: снабжение, производство, реализация... Поэтому сначала, причем зачастую достаточно естественным образом, возникает функциональная структура предприятия. Ответственность за функциональные сферы делится между менеджерами, и возникает иерархическая структура управления.

По мере развития предприятия критерии его «декомпозиции» меняются, усложняются и на определенном этапе одним из критериев становится ответственность управляющего. Она выражается в способности руководителя контролировать определенные показатели деятельности вверенного ему подразделения, а именно те, для достижения которых это подразделение предназначено.

К сожалению, создание целесообразных структур внутри предприятия — необходимое, однако недостаточное условие управления. Потому что «управляемый объект» (подразделение предприятия, его отдельные сотрудники) не всегда выполняет указания руководства с идеальной точностью. Причины могут быть самыми разными: здесь и противоречие между различными указаниями, и сбои в снабжении, и неожиданные внешние события. Важно, что рассогласование между указанием и его исполнением в общем случае присутствует. Более того, потребность в управлении как раз и возникает из-за отклонения реальности от желаемых параметров, которое бывает нужно ликвидировать.

Остается еще одна «деталь» — та самая, которая меняет всю картину, которая позволяет и в самом деле управлять: выявлять отклонения показателей предприятия, корректировать только их или деятельность предприятия в целом и т. д. Этой «деталью» является обратная связь.

На предприятиях отношение к обратной связи парадоксально: с одной стороны, предполагается, что эта связь есть. В то же время в подавляющем большинстве случаев «правая рука не знает, что делает левая». Обратную связь подменяют учетом, и то не всегда грамотным. А ведь «цепочка обратной связи» значительно длиннее. Так, после выполнения запланированных действии менеджеру необходимо понять: насколько хорошо они выполнены; как они ведут к поставленным целям? Получение информации об этом начинается с учета — сбора данных о происходящем. Далее следует анализ собранной информации, принято решения — как поступать дальше, и корректировка деятельности, если выявлены неустраивающие управленца отклонения в действиях подчиненных. Поэтому одного учета для организации обратной связи недостаточно.

Еще чаще обратную связь подменяют понятием контроля, который тоже есть «прямая» функция. Под контролем чаще всего понимают такие элементы управления, как проверка исполнения принятых решений, поощрения, запреты и санкции, обеспечивающие соблюдение установленных норм, и т. п. Но применение санкций и обратная связь — не одно и то же. Никакие санкции не позволят нам скорректировать правила, которые вошли в противоречие с изменившимися условиями деятельности. Санкциями не изменишь стратегию или, тем более, миссию предприятия. Хуже того, продолжать настаивать на соблюдении правил или реализации стратегии — значит усугублять ситуацию.

Истоки этого парадокса кроются опять же в неполной управляемости предприятием, из-за которой обратная связь требует значительных усилий и для организации, и для поддержания.

Во-первых, для эффективного воздействия на руководство «снизу» необходимо создать на предприятии такую обстановку и такие процедуры, которые побудили 6ы сотрудников к определенному поведению.

Bo-вторых требуется согласование интересов подразделений и отдельных сотрудников предприятия, а также объединение их действий. Хороший руководитель отличается от плохого именно тем, что способен в течение достаточно длительного периода времени согласовывать противоречивые интересы различных элементов предприятия:

собственников, цель которых — максимальная отдача на вложенный капитал или максимальная стоимость компании, а значит, наиболее интенсивное использование ресурсов;

работников, цель которых — максимальное личное благосостояние, причем в ближайшей перспективе, что противоречит требованиям отдачи;

самого бизнеса, нуждающегося в инновациях, вложения в которые ущемляют интересы и собственников, и работников — по крайней мере, на этапе запуска;

управленцев, которым нужны резервы для управленческого маневра, что противоречит требованиям об интенсивном использовании ресурсов... и т. д.

Еще один чрезвычайно важный вид обратной связи — упреждающая обратная связь, которая основывается на обратной связи между будущим и настоящим организации. Будущее, которого еще нет, должно определять сегодняшние действия. Происходит это потому, что организация является открытой системой, через которую текут потоки вещества, энергии и информации, — она обменивается ими с окружающей средой. Открытость делает ее зависимой от внешней среды и заставляет приспосабливаться к ее изменениям, но она же позволяет ей развиваться, меняя собственную структуру и процессы. Отсюда следует, что организация становится эффективной, т.е. успешной, только при наличии установленных целей, которые и определяют вектор ее эволюции. Если же целей нет, то организация развивается неким случайным и потому неконтролируемым образом. В этой ситуации организация процессом своей эволюции не управляет и идет неизвестно куда. В зависимости от того, умеют ли организации управлять своим будущим или нет, их делят на две группы: те, которые умеют запускать упреждающую обратную связь, и те, которые не умеют. Первые используют активный тип управления, вторые — реактивный.

Организация, живущая исключительно сегодняшним днем, без образа будущего, использует реактивный тип управления. Основная его идея сводится к тому, чтобы успеть отреагировать на постоянно возникающие воздействия окружающей среды. Главная задача организации в таком случае — накопить как можно больше ресурсов до возникновения неблагоприятных обстоятельств. Следовательно, не фирма управляет обстоятельствами, а обстоятельства — фирмой. У такой организации нет будущего, если не изменится характер действий, что. в свою очередь, должно быть обеспечено путем изменения ментальной модели руководства.

Противоположный тип управления — активный. Он означает, что у организации есть потребность не столько знать прошлое, сколько представлять будущее, т.е. планировать его. Тогда, доведя свои представления о будущем до высокого уровня детализации в виде целей, организация может принимать решения в настоящем. Таким образом, уже будущее начинает управлять настоящим: организация в настоящем выполняет действия, определяемые решениями, которые диктуются сформированным образом будущего. Главная задача организации в таком случае — наращивать величину ресурсов для своего развития, что позволяет ей, постоянно развиваясь, поступательно уходить вперед, опережая остальных.

Когда у организации появляется ориентир в виде целей, у нее возникает возможность задействовать ресурсы, которыми изобилует внешняя среда. Значит, для организации с реактивным типом управления доступны только ресурсы краткосрочного, тактического характера, которые обычно невелики, а ресурсы стратегического характера доступны только фирмам с активным типом управления.

Таким образом, будущее и упреждающая обратная связь его с настоящим — это ресурс, который доступен или недоступен предприятию в зависимости от выбранного типа управления и в этом смысле является долгосрочным, стратегическим конкурентным преимуществом.

Свои представления о будущем организация формализует в виде взаимоувязанных целей, заданных во времени. Будущее становится структурированным: понятным, определенным, четким. Структура, с помощью которой предприятие управляет своим будущим, — целевая структура.

Поскольку целевая структура будет определять, чем и как будет наниматься организация, то она оказывается в роли «задающей»: именно от нее будет образована функциональная структура, от которой, в свою очередь, организационная; на базе оргструктуры появится штатное расписание, далее — финансовая структура, бюджетная и т. д.

Направленность деятельности организации на достижение искомого результата придает ей целеустремленный характер.