

>

МЕНЕДЖМЕНТ

*Несчастен человек, который не делает того,
что он может и берется за то, чего он не понимает.
И. Гетте*

Каждый, наверняка, помнит самый первый школьный урок по новому предмету. “Дети, - говорил школьный учитель, - знания нашей дисциплины обязательно понадобятся Вам в повседневной жизни”. Далее обычно шел долгий перечень “правдивых” случаев из жизни. Кто-то починил сгоревший утюг своей любимой девушке, за что она его и полюбила. Другой, благодаря знаниям математики, смог сколотить приличный капитал и стал богатым человеком. Кто-то заблудился в джунглях и выжил, благодаря отличному знанию биологии и географии.

Мы не знаем, насколько знания по географии помогут нашим студентам выжить в современных условиях, потому что не знаем, как часто они бродят по джунглям без сопровождения родителей. Но в том, что менеджмент в условиях рыночных отношений очень даже может помочь устроить свою жизнь, мы не сомневаемся.

Для начала я расскажу вам одну очень захватывающую историю, которая произошла в России летом 95 года. Данная история по своей интриге ничем не уступает событиям, показанным в фильме "Спрут". Если вы смотрели данный фильм, то наверняка запомнили серию, в которой банкир захотел вполне честным и законным способом прибрать к рукам одно очень солидное предприятие, и это ему удалось.

Несмотря на то, что фильм рассказывает о мафии, в данном эпизоде действия банкира были вполне законные и вполне честные. По указанию банкира с раннего утра и до поздней ночи была развернута самая настоящая битва на фондовой бирже (то есть на той бирже, где продают акции всех предприятий), и к середине ночи эта битва была выиграна, а предприятие оказалось в руках этого банкира.

Не менее честная и не менее напряженная война развернулась летом 1995 года в Москве. Именно там произошел первый в России публичный тендер, в ходе которого некое предприятие под названием "Колосс", являющееся дочерним предприятием финансовой группы "Менатеп", решило захватить в свои руки акционерное общество "Красный Октябрь".

Каждый из нас любит шоколад и знает, что "Красный Октябрь" - это самая крупная и самая лучшая шоколадная фабрика бывшего Советского Союза, а теперь России.

Несмотря на то, что по телевизору постоянно говорят о "Баунти", "Сникерсе", "Марсе" и т.д., мы не должны забывать и о том, что каждая третья шоколадная конфета и каждая третья шоколадка, продаваемая в России, сделана именно на "Красном Октябре". А если учесть, что качество производимого на "Красном Октябре" шоколада не уступает, а зачастую и превосходит качество импортного, если учесть, что "Красный Октябрь" уже в четвертый раз произвел эмиссию (то есть выпуск) своих акций, получив за них сотни миллиардов рублей, и закупил за границей новое импортное оборудование, то становится понятным, что это предприятие является лакомым куском не только для нас с вами, но и для всех крупнейших бизнесменов мира. Каждый хотел бы стать его владельцем.

Прежде чем рассказать о том, как разворачивалась битва двух гигантов "Менатеп" и "Красного Октября", коротко расскажем о том, что такое публичный тендер, и как с его помощью можно отнять предприятие у его хозяев.

Если вы создали свое предприятие и являетесь единственным его владельцем, то всяческая попытка заставить вас продать свое предприятие может быть вами отвергнута. Если вы создали предприятие вместе с небольшой группой своих товарищей, то, собравшись вместе, вы легко можете договориться и отказать тому, кто хочет выкупить у вас ваше предприятие. Но дело в том, что "Красный Октябрь" является акционерным обществом открытого типа, которое выпустило несколько миллионов своих акций, и все они находятся на руках у тысяч людей. Если за каждую акцию человек в свое время заплатил 5 рублей, а теперь ему предлагают за нее 10 долларов, то он может не удержаться от столь выгодного предложения и продаст свои акции. Именно на это и рассчитывал "Колосс", когда обратился ко всем акционерам "Красного Октября" с предложением продать свои акции по дорогой цене. Так как акциями владеют тысячи человек, то вполне понятно, что руководство "Красного Октября" не могло собрать всех

акционеров вместе и уговорить не продавать свои акции. Как же быть руководству "Красного Октября" и наиболее крупным акционерам этой фабрики, если они не хотят, чтобы "Менатеп" захватил контрольный пакет акций в свои руки, не стал единственным владельцем этой фабрики и не начал диктовать им свои условия?

Для этого мировая практика рекомендует несколько способов защиты. Один из способов в Америке получил название "Отравленные пилюли". Суть его сводится к тому, что каждому акционеру предлагают что-то хорошее, при условии, если он откажется продавать свои акции. Обычно с этой целью выпускают дополнительные акции, которые отдают тем акционерам, которые не поддадутся на уговоры о продаже своих акций. А дополнительные акции дадут в дальнейшем дополнительные прибыли (дивиденды) этим акционерам. В то же время, предприятие преднамеренно и искусственно загоняется в такие долги, что становится непривлекательным для того, кто хочет выкупить это предприятие. Естественно, все эти меры потребуют огромных расходов, но главная цель может быть достигнута, и предприятие останется в руках своих прежних хозяев.

Все эти правила и способы борьбы были известны тем людям, которые затевали захват "Красного Октября", и вот 11 июля 1995 года в Москве развернулась самая настоящая битва, которая длилась 14 дней и 14 ночей. В ходе этой двухнедельной битвы, не прекращающейся ни на один час, акционерное общество "Колосс" пыталось захватить в свои руки "Красный Октябрь".

Чтобы понять, насколько серьезной была битва, приведем краткую хронологию разворачивающихся событий.

Р 11 июля компания "Альянс - Менатеп" выступает с заявлением о том, что дочернее предприятие "Менатеп" акционерное общество "Колосс" намерено купить 51% акций "Красного Октября" по цене 7,5 долларов США за одну акцию.

Р В эту же ночь срочно собирается на совещание руководство "Красного Октября", которое обращается ко всем своим акционерам с призывом не продавать свои акции и, тем самым, не передавать "Красный Октябрь" новым владельцам

Р 12 июля началось сражение на фондовой бирже, акции начали продаваться, и

цена одной акции "Красного Октября" подскочила до 7 долларов США.

Р □ Учитывая возникшую опасность, срочно были отозваны из отпусков все консультанты и руководители "Красного Октября", включая его президента Анатолия Даурского. Было проведено чрезвычайное заседание совета директоров, на котором встал вопрос — нужно ли сдаваться сразу, приняв условия "Колосса," или же начать оборонительную борьбу. В результате этого обсуждения было принято решение обороняться, обратившись за помощью к российскому финансовому центру "Грант" и шведской юридической фирме Holme Roberts & Owen, которая имеет опыт подобной борьбы.

Р □ 18 июля. "Альянс - Менатеп" и "Колосс" объявляют о повышении цены на акцию "Красного октября" до 9,5 долларов США. Но в это же самое время к Президенту "Красного Октября" обращаются ряд западных специалистов и предлагают свою помощь.

Р □ 19 июля. Совет "Красного Октября" проводит пресс-конференцию, на которой объявляет, что предложение "Колосса" не отвечает требованиям акционеров "Красного Октября", и они готовы к обороне.

Р □ В ночь с 20 на 21 июля произошло еще одно заседание Совета директоров "Красного Октября", на котором было отмечено, что оборонительная борьба дает свои результаты, а также были намечены новые пути борьбы, включая выпуск 2 млн. новых акций.

Р □ 21 июля. "Альянс - Менатеп" заявил о том, что от борьбы не отказывается, и обратился с запросом к руководству "Красного октября" с просьбой предоставить список всех долгов предприятия.

Р □ 22 июля. Произошла встреча руководства "Альянс -Менатепа" и "Красного октября".

Р □ 24 июля "Альянс - Менатеп" подтвердил свое намерение продолжать борьбу, однако заявил и о том, что готов к конструктивным переговорам с руководством "Красного Октября".

Р □ В ночь с 24 на 25 июля прошли примирительные переговоры воюющих сторон.

Р □ 25 июля. "Альянс - Менатеп" и ФЦ "Грант", защищающие "Красный Октябрь", выпустили совместный пресс-релиз, в котором заявили, что прекращают борьбу, и группа "Менатеп" становится лучшим другом "Красного Октября", по поводу чего обе стороны выразили свое искреннее удовлетворение.

Р □ 28 июля. "Альянс - Менатеп" провел официальную презентацию своего нового офиса, где все присутствующие могли увидеть среди почетных гостей представителей обеих воюющих сторон, из чего можно было сделать вывод о том, что война, действительно, закончилась, и "Красный Октябрь" остался в руках прежних своих владельцев.

Российские и международные аналитики, которые очень внимательно следили за развернувшейся битвой, утверждают, что "Менатеп" не очень сильно горел желанием, на самом деле, прибрать к рукам "Красный Октябрь", о чем говорят его преднамеренные мелкие просчеты и некоторые другие факты. Главной целью этой битвы, утверждают аналитики, было стремление "Менатепа" поднять на вершину славы свое дочернее предприятие "Альянс - Менатеп", чего они и достигли. При этом наступавшая сторона потеряла чуть менее одного миллиарда рублей, а обороняющаяся сторона примерно в два раза больше. Кроме этого, в процессе битвы "Менатеп" отвоевал два места из 17 в Совете директоров "Красного Октября" и право участвовать совместно с "Красным Октябрем" в создании целой сети кондитерских фабрик по всей России.

Всю эту захватывающую историю мы рассказали только для того, чтобы отметить, что грандиозным наступлением "Менатепа" и теми 150 миллиардами рублей, которые были задействованы в этом сражении, руководил Юрий Мильнер, которому в то время исполнилось всего двадцать с небольшим лет, а выглядел он во время сражения настолько симпатично и молодо, как будто ему только что исполнилось восемнадцать. Этот факт еще раз подтверждает, что на арену российской экономики выходит новое поколение людей под названием НОВЫЕ РУССКИЕ.

А вам не хотелось бы когда-нибудь поучаствовать в таком сражении? Вас не захватывает азарт этой крупной игры? Вас не влечет эта обязанность полководца спланировать и выиграть столь крупное сражение?

Если да, то рецепт здесь один - вам надо в совершенстве овладеть не только бухгалтерским учетом, но и финансовым анализом, а затем и финансовым менеджментом.

Слово МЕНЕДЖМЕНТ в переводе на русский обозначает УПРАВЛЕНИЕ, а слово МЕНЕДЖЕР обозначает человека, который чем-то управляет.

Так уж получилось, что в реальной жизни на большинстве предприятий бухгалтер занимается тем, что УЧИТЫВАЕТ (т.е. просто фиксирует на бумаге или в компьютере) перетекания стоимости с одного счета на другой и тот финансовый результат, который получается в результате всех этих перетеканий.

Обычный БУХУЧЕТ - ЭТО не более чем ЗЕРКАЛО, в котором предприятие может увидеть самого себя. Если бухучет хороший, то его зеркало отражает действительность без искажений, и предприятие видит себя именно таким, каким является в действительности. Если же зеркало создано неумелым бухгалтером, то оно исказит все, что перед ним окажется.

Бесспорным фактом является то, что менеджер по финансам (финансовый менеджер) должен в совершенстве владеть бухгалтерским учетом. Но, кроме этого, он должен еще владеть и искусством УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ. Активы - это все то, что принадлежит предприятию и помогает ему зарабатывать прибыль.

Финансовый менеджер (по-русски: финансовый директор) должен не просто отслеживать те изменения, которые происходят внутри предприятия. Он должен заставить события развиваться таким образом, как ему выгодно.

Финансовый менеджер не ждет, что получится от той или иной операции, - он заставляет события развиваться в нужном ему направлении.

Примером тому являются финансовые менеджеры "ГАЗа", которые всего за один месяц в 1996 году на операциях с казначейскими обязательствами Правительства России заработали для своего завода двадцать три миллиарда рублей. Как вы думаете, какую зарплату им за это заплатили? Согласитесь, что специалисты, умеющие делать такие деньги, умеющие подчинить себе сложившуюся ситуацию, не могут остаться без работы или получать низкую заработную плату

Впрочем, финансовый менеджмент нужен не только тем, кто желает ворочать миллиардами рублей. Он нужен каждому человеку, который не хочет быть безработным, который хочет, чтобы его уважали и ждали, как желанного сотрудника, в любой фирме, которую он для себя выберет.

По заключению экспертов фирмы Deloitte & Touche, на сегодняшний день большинство предприятий России или уже испытывают проблему в финансовом менеджменте или придут к необходимости его внедрения в самое ближайшее время. С мнением аналитиков соглашаются и практики. Александр Полтавский, президент компании "ЛУКОЙЛ - финансы", выразился еще жестче: "Для большинства предприятий проблема финансового менеджмента стала ЖИЗНЕННО ВАЖНОЙ уже сейчас."

Посмотрите, какое широкое поле деятельности разворачивается перед каждым высококлассным специалистом!!! Почему бы и вам не стать одним из них?!! А кто-то в это время говорит о безработице!!!

Сейчас я рассказал историю о деятельности финансовых менеджеров. Но в нашей жизни приходится управлять не только финансами. Практически каждый руководитель имеет в своем подчинении определенное количество людей. Справиться с управлением трудовым коллективом бывает очень и очень непросто.

Те, кто никогда не руководил людьми, скажут: «А что здесь сложного?! Чему тут вообще можно учиться?! Открыл свою фирму, пригласил туда работников и командуй ими как хочешь. Не понравятся • уволь и возьми новых' Вот яму рыть трудно, махать кувалдой тоже трудно, а командовать - одно удовольствие! Отдавай распоряжения - вот и вся наука!»

Действительно, большую часть времени руководители заняты переговорами и работой с бумагами. Остальное время они тратят на разговоры по телефону и поездки. То есть они вообще не работают в нормальном смысле слова!

Читать и звонить по телефону умеет каждый российский ребенок младшего школьного возраста. А теперь преподаватели менеджмента хотят научить их тому, чему они, можно сказать, научились, еще не умея ходить. Зачем тратить драгоценное время на обучение тому» что умеешь делать с самого детства, если его можно потратить с большей пользой в другом направлении? Но так ли это на самом деле?

Дирижер, манипулируя перед своим оркестром дирижерской палочкой (кстати, английское слово «to conduct» - дирижировать является ближайшим синонимом слова «to manage

» — управлять), тоже является своеобразным менеджером для своих музыкантов. В чем заключается его работа? Со стороны покажется, что он просто машет деревянной палочкой весом 50 г, тогда как основную физическую работу выполняют трубачи, барабанщики, виолончелисты — именно они рожают звуки, сливающиеся вместе в прекраснейшие мелодии. На самом же деле, чтобы просто махать палочкой, дирижеру понадобилось учиться этому не год, не два и даже не пять лет — намного больше: он изучил всю музыкальную кухню с первой и до последней цифры. Только тогда он постиг искусство управления оркестром — одним мановением «волшебной палочки» он заставляет гармонично издавать звуки весь оркестр. Сможет ли кто-нибудь из простых музыкантов заменить дирижера на его посту? Нет, конечно! У него вряд ли что получится. Вот почему гонорар дирижера намного превышает гонорары каждого из музыкантов.

Точно так же дела обстоят и в бизнесе. Уволить не понравившихся работников может любой необразованный человек, но толку от этого не будет никакого. Тот, кто ни один год руководил трудовым коллективом, прекрасно понимает, что проблема ни в увольнении и ни в размере зарплаты. Даже в самых преуспевающих фирмах, которые могут уволить плохих работников и принять новых, которые могут выплачивать большие

зарплаты, имеется огромная куча проблем, с которой неподготовленному менеджеру справиться бывает очень и очень трудно.

Наши исследования выявили одну очень интересную закономерность — чем быстрее развивается фирма, чем больших успехов в финансовом плане она достигает, тем большее недовольство ее работой испытывают владельцы фирмы и первые лица в ее руководстве.

Казалось бы, им нечему огорчаться ~ они добились того, чего хотели: прибыль идет каждый квартал, техника закупается самая совершенная, офис ремонтируется по последнему слову дизайна, куплен дом, машина, есть деньги на отдых. Есть все. Нет только одного — удовлетворения от того, как работает фирма.

Заместители «не тянут» свой участок работы. Начальники отделов «не тянут» свои отделы. Каждый сотрудник бежит к руководителю со своей проблемой и требует, чтобы тот ее решил. После пятого прихода подчиненного у руководителя возникает вопрос: почему проблему должен решать руководитель, а не сам подчиненный?

Руководитель начинает возмущаться тому, что у подчиненных нет никакого стремления добиться конечного результата самостоятельно. Никакой ответственности за порученный участок работы. Никакого умения и желания работать самостоятельно без помощи руководителя.

Каждого сотрудника нужно контролировать и опекать. Каждому нужно подсказывать и давать указания. Такое впечатление, что стоит руководителю уехать в отпуск больше чем на месяц, как все в его фирме пойдет кувырком или полностью остановится.

Все вопросы за всех своих сотрудников должен решать руководитель фирмы. Можно подумать, что в фирме работают не солидные заместители, разъезжающие на иномарках и получающие тысячные оклады, а маленькие дети, требующие постоянного присмотра со стороны няньки.

Сначала руководитель фирмы пытается усовестить своих подчиненных и убедить их работать самостоятельно и эффективно. Когда воспитательные беседы результатов не дают, руководитель предпринимает попытки тем или иным способом заставить своих подчиненных работать хорошо. Разрабатывается система взысканий и поощрений.

Однако, и она не дает существенных результатов. Через какое-то время у владельца фирмы или первого руководителя возникает такое чувство, будто все сотрудники работают из-под палки и еще хуже, чем работали раньше. Если не подгонишь и не направишь, никто вообще с места не сдвинется.

Равнодушие сотрудников к фирме возрастает. Им плевать на фирму и на положение дел в ней. Им важно одно — получить зарплату. А для руководителя фирма — это его детище.

Руководителя разбирает злость — почему подчиненные не хотят понять, что его фирма — это и их фирма?! Ведь стоит только ей развалиться, как они все останутся без работы! Почему они не ценят достигнутые успехи и не стремятся сделать все для дальнейшего процветания фирмы?! Разве не для них делался ремонт и закупалась итальянская мебель?! Разве не им каждый месяц без единой задержки выплачивалась высокая заработная плата?! Разве не у них нет проблем с отпусками и отгулами по случаю приезда мамы, тещи, болезни ребенка и т.д.?! Разве не у них нет проблем с устройством детей в детские сады и школы?! А все эти блага дает им их фирма. Так почему же им наплевать на дела в фирме?!

Как только подобные размышления появляются в голове у руководителя, так сразу фирма вступает в новую фазу своего существования — фазу *борьбы высшего РУКОВОДСТВА ФИРМЫ СО СВОИМИ ПОДЧИНЕННЫМИ*.

У руководства возникает желание уволить некоторых из своих сотрудников и подыскать новых. Однако опыт подсказывает, что новые сотрудники будут преданно смотреть в глаза и понимать руководителя только в первую неделю. А дальше все пойдет по-прежнему.

Возникает мечта о таких работниках, которые умеют вести свой участок работы

самостоятельно, без палки и понукания, без присмотра няnek и утирания носа детским фартучком.

Возникает мечта найти таких сотрудников, которые будут относиться к твоей фирме с таким же уважением и заботой, с каким ты сам относишься к ней.

Именно таким сотрудникам руководитель готов увеличить в несколько раз должностные оклады. Но дело в том, что о таких сотрудниках можно только мечтать, а найти их практически невозможно.

Итог всей борьбы за «улучшение» работников — нарастающая злость и раздражение с обеих сторон. *"Как вы ко мне, так и я к вам! Хотели получить? Получите!!!"* — вот правила поведения, которыми руководствуются сотрудники в условиях конфронтации.

Одна часть подчиненных из-за возникшей конфронтации увольняется, вторая часть остается работать, но при этом сохраняет и накапливает чувство злости к руководству.

А на руководство от всех этих проблем накатывается усталость! В голову лезут следующие мысли: «А зачем, в конце концов, мне все это нужно?! Наплевать на всех и уехать куда-нибудь. Подальше от всех проблем, от всей борьбы, ненависти, неприязни! В деревню! На край света! В тайгу, чтобы никого не видеть, ни о чем не думать, ни о чем не беспокоиться». «Лечь бы на дно как подводная лодка и позывных не передавать», — как пел В. Высоцкий.

И если вдруг в этот критический момент возникает непонимание и разлад в семье, если от семьи не идет поддержка и подпитка положительными эмоциями, то последствия могут быть самые непредсказуемые.

Что это я сейчас обрисовал? Жалобы неудачника в бизнесе?

Нет. К сожалению, это не психология неудачников. Это психологическое состояние огромного количества новоявленных российских менеджеров, *управляющих ЛЮДЬМИ В ПРОЦВЕТАЮЩИХ ФИРМАХ.*

Да, да! Как ни грустно это осознавать, но именно так обстоит дело у подавляющего большинства российских руководителей, достигших существенных успехов.

Почему на менеджеров накатывается усталость, почему легкая с виду работа становится невыносимой? Ответ банален - когда они только начинали работать менеджером, то решили, что это простой труд, учиться которому совсем необязательно.

Мы понимаем, что в Россию «наука управлять» пришла совсем недавно (около 10 лет назад) в виде переведенных учебников американского, немецкого, японского... менеджмента, направленного на управление тем или иным участком предпринимательства. Но даже «намотав на ус» опыт всех вместе взятых западных школ менеджмента, российские управляющие не кинулись со всех ног применять на практике полученные знания. Почему?

«Потому что там, на Западе, все по-другому, - очень часто говорят многие наши бизнесмены, - начиная с чаепития и заканчивая управлением крупными компьютерными корпорациями. ТАМ менеджмент, может быть, и является тем самым нужным, необходимым инструментом управления предприятием. ЗДЕСЬ, в России, самое главное - это интуиция, личные способности бизнесмена, а наука вовсе необязательна».

Попробуйте спросить у своих знакомых предпринимателей, используют ли они в своей работе теорию менеджмента. Предположим, они уже встали на ноги и укрепились в своем бизнесе, но используют ли они при этом именно научный механизм управления («менеджмент» переводится с английского как «наука управления»)? Или они руководствуются обычным здравым смыслом?

Основная масса этих бизнесменов опирается в управлении исключительно на собственную интуицию и кругозор. Практически от всех них можно услышать один и тот же ответ: "Да некогда заниматься этой наукой..." или «Было бы чему учиться...» (А ведь, наверняка, большинство из них уже сегодня стоит во главе более или менее

процветающих фирм и уверенно чувствуют себя на рынке, несмотря на то, что почти все из них обходятся без научного управления).

А что будет завтра? Смогут ли выжить их предприятия-лодки, несущиеся по волнам рыночной экономики завтра, если уже сегодня вся страна живет в режиме «штормового предупреждения», когда все больше лодок уходят на дно из-за полученных пробоин-ударов конкурентов или застревают на мелях финансовых кризисов? Что ждет их, если «погода» еще больше испортится, и их «лодку» поглотит современный бушующий мир экономических отношений - мир, который совсем недавно был похож на тихое озеро в солнечную погоду, когда бизнесмены смогли остаться на поверхности воды даже на ветхом плотике?

Хорошие времена и интуиция помогли им почти безболезненно преодолеть самое начало пути, когда действительно требовалось управление- Сегодня их предприятие сложилось, у них известные поставщики и устойчивый сбыт, что им еще делать, какое еще управление необходимо?

Большинство из них переходят в режим «ожидания» -начинают работать по принципу «будет день, и будет пища»: появятся проблемы - будем их решать, а пока зачем бежать впереди паровоза - торопить события?

И вот пришел сентябрь 1998 года. В России разразился страшный финансовый кризис. Банки приостановили платежи, а многие из них просто лопнули. Многие бизнесмены в один день потеряли все, что создавали упорным трудом в течение нескольких лет. Спрашивается, зачем им теперь менеджмент, когда все, чем надо было управлять, успешно развалилось? Громоотвод нужно устанавливать не после удара молнии, а до него.

Отсюда следует вывод: если Вы решили отправиться в прекрасное путешествие по стране со сладким названием «Бизнес», то лучше быть машинистом, а не беспомощным пассажиром: машинист знает, где нужно затормозить, а где, наоборот, ускорить движение, где нужно сделать остановку, заправиться и набрать новую команду кондукторов, а где можно рассчитывать на знания и опыт «стариков»; пассажир может лишь чувствовать ускорение или замедление скорости, но ничего не может сделать сам, чтобы повлиять на это движение, он лишь подчиняется тем условиям, которые создает для него хорошо знающий свое дело машинист.

Менеджмент (та самая «наука управлять») помогает научиться именно этому - умению самому управлять своим транспортным средством, своей судьбой. Более того, менеджмент должен помочь вам научиться управлять своим предприятием таким образом, чтобы через пять лет вы не почувствовали смертельную усталость, не захотели бросить все к чертовой матери и залечь на дно, как подводная лодка. Заметьте, мы сказали "научитьСЯ", что значит «научить себя», т. е. учиться будете Вы, а мы лишь будем помогать Вам в этом, предоставляя наши материалы в качестве тем для Ваших размышлений). Но учиться нужно ДО того как Вы решите сесть в Ваш поезд, а не ПОСЛЕ. Только тогда Вы можете быть твердо уверены, какая роль будет закреплена за Вами - профессионала или дилетанта-

После этих слов сразу вспоминается старинная притча о мудром горце, к которому пришли родители новорожденного младенца и попросили помочь в воспитании сына. "Какой возраст мальчика?" - спросил старик. "Один месяц", - ответили родители. "Вы опоздали с воспитанием на десять месяцев".

Итак, мы с вами поговорили о двух направлениях работы менеджера - управление финансами и управление людьми. Но, как вы прекрасно понимаете, ни один из этих видов деятельности не может осуществляться без выработки планов. В последующих лекциях по менеджменту, а так же в лекциях по естествознанию с помощью физики мы с вами докажем, что именно знания создают богатства, именно знания приводят к успеху.

Для начала познакомимся с тремя небольшими, но классическими историями.

История 1. Где-то в 60-е годы в Йельском университете учился молодой человек по имени Фредерик У. Смит. На выпускном курсе он должен был написать курсовую работу и в этой работе изложить план создания какого-нибудь своего бизнеса. Что он предложил? Он предложил создать частную авиалинию, которая бы доставляла маленькие посылки и бандероли в любую точку территории США в течение одних суток. За одни сутки бандероли и посылки в США не доставлял никто. Но в Америке в то время уже существовали две очень мощные компании, для которых новая авиалиния стала бы конкурентом. Это компания "Ю Пи Эс" и Американская почтовая служба.

Тем не менее, молодой человек предложил вытеснить обе эти компании с рынка, да еще

при том условии, что цена за отправку скоростной бандероли по его авиалинии получалась в 40 раз, выше чем у конкурентов.

Как бы вы оценили такую курсовую работу? Реальна она? Не является ли она чем-то похожим на бред? Маститые преподаватели Йельского университета посчитали ее, мягко выражаясь, абсурдной и поставили три балла только потому, что в Йельском университете двоек не ставят. Там учатся за большие деньги.

Как потом заявили адвокаты, Смит мог бы подать на своих преподавателей в суд за неправильно выставленную оценку, но он не сделал этого, потому что управление теперь уже всемирно известной компанией "Федерал Экспресс", которая в год приносит 600 млн.

долл. дохода и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже не было времени потратить 58 млн. долларов, которые он лично заработал в тот год, когда его объявили управляющим этой компанией с самой высокой зарплатой в США.

Вот вам пример того, как правильно составленный бизнес план в течение одного года превратил бывшего студента в самого высокооплачиваемого менеджера Америки.

История 2. В свое время две американские фирмы вступили в конкурентную борьбу в области создания персональных компьютеров. Одна из них уже занимала ведущее место в микроэлектронике, имела прекрасных специалистов в этой области и располагала сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в новое дело. А другая фирма состояла всего лишь из двух молодых юношей, бросивших когда-то колледж. Это был Стивен Джобс вместе со своим школьным другом Стивом Возняком. Весь их опыт в электронике сводился к тому, что оба они в свое время зарабатывали деньги на том, что продавали специальные устройства под названием "голубые коробочки", которые позволяли людям бесплатно, и поэтому незаконно, вести междугородние телефонные переговоры. Весь их стартовый капитал в размере 1300 долларов был получен от продажи автобуса и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещалась в спальне одного из партнеров, а сборочная линия была размещена в гараже от проданного автобуса.

Встает вопрос, кто в этой конкурентной борьбе выиграл? Чтобы скорее догадаться, представьте себе на минуту, что лично вы со своим другом или подругой решили вдвоем заняться производством и продажей своих собственных компьютеров. А теперь представьте, что в вашем городе есть завод, который уже 15 лет производит телевизоры и военную радиоэлектронику. Этот завод тоже решил наладить производство своих компьютеров. Кто у кого выиграет схватку, вы у завода или завод у вас?

Пока вы представляете себе эту картину, мы скажем, что крупная фирма называлась "Рейдио Корпорейшн оф Америка". Однако компьютеров марки Ар Си Эй не знает никто, так как в 1976 году, потратив более 300 млн. долларов, корпорация Ар Си Эй свернула компьютерное производство.

А вот два молодых человека оказались теми самыми людьми, которые создали фирму "Эппл" и начали производить компьютеры "Макинтош", являющиеся сегодня одними из лучших компьютеров в мире. Вот как это происходило на практике. Бросивший колледж Стивен Джобс вместе со своим школьным приятелем Стивом Возняком в середине 70-х разработал свой первый, простой в употреблении персональный компьютер. После того, как в "Hewlett Packard" (Хьюлетт Паккард) заявили, что их не интересует непрофессиональное изделие, сочетаемое с домашним телевизором, Джобс продал свой микроавтобус, а Возняк калькулятор "Hewlett Packard". На вырученные 1300 долларов в гараже родителей Джобса была построена первая сборочная линия, и в 1976 году было продано около 200 простейших компьютеров. В это время Джобс активно встречается с управляющими банков и фьючерсных компаний, добиваясь получения кредитов. В то же время именно он решил, как должен выглядеть и что должен делать компьютер, который придет на смену Apple I.

Именно Джобс настоял на том, чтобы придать ему привлекательный внешний вид и написать подробные инструкции по эксплуатации. Компьютер "Apple II" сразу завоевал популярность, по сути, создав новый рынок.

Ровно шесть лет потребовалось этим юношам, чтобы фирма "Эппл" из гаража и спальни ворвалась в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемых журналом "Форчун".

Как же им удалось добиться такого колоссального успеха и победить такого гиганта? Ответ очень простой. Эти люди смогли на протяжении нескольких лет принимать правильные управленческие решения, в то время, как руководство крупной фирмы этого сделать не смогло.

Однако через какое-то время Стивен Джобс, добившись успеха, посчитал себя настолько всезнающим и великим специалистом, что решил пренебречь законами менеджмента, за что и последовала неминуемая и очень неприятная расплата. Теперь уже председатель совета директоров, пытаюсь реализовать свои мечты, он не хотел слушать никаких возражений в своей фирме. Чрезмерная уверенность Стивена Джобса в правильности собственных представлений о том, каким должен быть «настоящий персональный компьютер», создала проблемы внутри компании. Желая угнаться за своей мечтой, Стивен Джобс не принимал во внимание уровень развития технологии. В результате новые компьютеры под названием «Макинтош», действительно превосходившие на голову технику IBM по качеству и удобству в работе, стоили слишком дорого. Поэтому они не пользовались спросом у бизнесменов, готовых удовлетвориться пусть менее качественной, но более дешевой техникой и затрудняли продвижение на рынок старого компьютера Apple II и его новых модификаций.

В результате компания Apple, которая к тому времени владела рынком персональных компьютеров, начала резко уступать свои позиции корпорации IBM

(Ай Би Эм или, в старых советских книгах, ИБМ), которая предложила рынку менее качественные, но более дешевые персональные компьютеры. Уже через несколько лет доля IBM на этом рынке вдвое превысила долю Apple. Созданный

Apple

рынок персональных компьютеров начал катастрофически падать, но сама Apple

практически никак на это не реагировала на эти изменения. В результате Apple проиграла бой за массовый рынок, что привело к снижению прибылей, и создатель Макинтоша и фирмы Apple знаменитый Стивен Джобс был попросту выкинут из компании решением совета директоров.

Самое интересное заключается в том, что все провалившиеся замыслы Стивена сегодня успешно реализованы в IBM-совместимых компьютерах. Ошибка Стивена была не в том, что он пытался продать самый лучший на то время компьютер Макинтош, а в том, что, отвергнув принципы управления разработкой новых моделей, планирования нововведений и управления процессом продаж, он не смог добиться реализации своих замечательных планов.

Первый принципиальный просчет заключался в следующем. Фирма Apple как разработчик имела монопольное право на производство собственных компьютеров, а также всех необходимых устройств:

мониторов, принтеров и т. д. и не желала ни с кем делиться своими разработками. В начале ее деятельности это монопольное положение позволяло держать высокие цены на продукцию и единолично получать всю прибыль от быстрорастущего рынка. Но с появлением на рынке компьютеров фирмы IBM ситуация кардинально изменилась. Дело в том, что IBM пошла по пути лицензирования своих разработок третьим фирмам. В результате стали появляться недорогие IBM-совместимые компьютеры. И если вначале это привело к некоторому падению спроса на продукцию самой компании IBM, постепенно рынок IBM-совместимой техники стал расширяться, что повлекло увеличение спроса и на оригинальную технику IBM, отличавшуюся известным качеством всей своей продукции.

Понятно, что в этих условиях одиночкой Apple стало трудно и удерживать производство на таком уровне, чтобы удовлетворить текущий спрос, и своевременно разрабатывать новые модели компьютеров и периферии, конкурируя уже не только с одной IBM, а с целым сообществом фирм.

В том, что Apple не открыла своевременно свои стандарты на периферию к своим компьютерам, был первый просчет Стивена Джобса. Потом последовали и другие просчеты, результат которых вам уже известен. История 3 - история Билла Гейтса - основателя корпорации Microsoft.

В возрасте 14 лет он увлекся компьютерами, даже ночью пробирался в местный компьютерный центр, чтобы поработать. В 1973 году, учась в Гарварде, Гейтс, вместе со своим другом Полом Алленом, создал Microsoft, предлагая разработанный ими язык для программирования. В 1980 году, удачно отправив своего главного конкурента на месяц в отпуск в Европу, Гейтс выигрывает проект, связанный с разработкой операционной системы для персональных компьютеров IBM. Этот контракт стал основой

благосостояния Microsoft. Однако успех Microsoft не удалось бы закрепить без тщательного управления и разумного подхода к принятию решений на высококонкурентном рынке программного обеспечения.

В отличие от Джобса, желавшего реализовать свои мечты «здесь, сейчас и любой ценой», Гейтс постепенно совершенствовал свои продукты, не убегая от конкурентов в заоблачные дали, но устойчиво опережая их на один-два шага. Так было и тогда, когда была создана программа Windows, предложившая удобство в работе и единый вид программ, и тогда, когда в августе 1995 года была выпущена новая версия этой программы — Windows 95, предложившая наконец такие же удобства пользователям, как компьютеры Apple в 1984. Так происходит и сейчас, когда программы Microsoft становятся стандартами при работе с Internet.

По мере роста фирмы Гейтс научился делегировать ответственность, сохраняя при этом за собой определенный контроль с присущим ему жестким стилем управления, нацеленным на достижение совершенства. Когда идеи Пола Аллена стали затруднять реализацию его наполеоновских планов, Гейтс выкупил его долю компании. ОДНИМ СЛОВОМ, продукты Microsoft ЯВЛЯЮТСЯ наиболее продвинутыми «на текущий день», и при этом они проталкиваются на рынок железной рукой беспощадного к конкурентам Билла Гейтса.

В чем же отличие Билла Гейтса от Стивена Джобса, почему при бурном росте собственных компаний Стив вынужден был уступить другим кресло в совете директоров, а Билл до сих пор является не только президентом Microsoft, но и самым богатым человеком в мире? Очевидно, дело в том, что Стив Джобс по методам своей работы не сумел перерасти уровень управляющего мелкой фирмой, в то время как львиная доля успеха Билла Гейтса состояла в умении организовать работу в крупной фирме, в уверенном управлении и финансами, и человеческими ресурсами на посту президента корпорации.

Таким образом, перефразируя Карла Маркса, можно сказать, что предприятие или бизнес только тогда достигают совершенства, когда их руководство активно и целенаправленно занимается управлением, используя методы менеджмента в своей ежедневной работе.

Сегодня в нашей стране имеются десятки тысяч мелких предприятий и предпринимателей. Почему они так и остаются мелкими? Почему не растут подобно Apple

или

Microsoft

? Ведь эти гиганты тоже начинали свое дело в гараже и собственной спальне. Может быть нет условий для роста? А может быть руководители этих мелких предприятий не могут перерасти уровень мелкого руководителя? Может быть на нас сказывается то, что все мы родились в советской стране, поэтому живем советскими мыслями и принципами?

Обращали ли вы когда-нибудь внимание на то, почему во времена СССР практически отсутствовала «наука управления»? Чтобы ответить на этот вопрос, достаточно вспомнить все необходимые условия для продвижения в те времена человека вверх по служебной лестнице: наличие партбилета и полное соответствие будущего руководителя принципам марксизма-ленинизма.

Слово «предприниматель» употреблялось исключительно в ругательном смысле, мгновенно бросая на человека тень нечестности, склонности к аферам, устройству выгодных только для одного его дел, стремящимся к получению прибыли. Предпринимательство было «вне закона», и как результат - частный бизнес (равно как и частная собственность на средства производства) практически отсутствовал.

А как обстояли дела с управлением государственными предприятиями, которые в большинстве своем были крупнейшими производителями-монополистами? Кто допускался к управлению ими? И вообще было ли какое-нибудь управление? НЕ БЫЛО. Однако, это не мешало государственным предприятиям жить (или точнее существовать) на протяжении нескольких десятилетий без «науки управления». Все сводилось к одному - любой ценой обеспечить выполнение плана. Для этого нужно заставить рабочих работать: укрепить дисциплину, разоблачить вредителей, наказать виновных, наградить почетной грамотой победителей социалистического соревнования и, самое главное, вовремя отчитаться о перевыполнении плана к очередному съезду партии.

А результат? Сравним самые благополучные Брежневские времена с сегодняшним днем. Для того, чтобы купить молоко и тем более яйца в самые «благополучные» годы, нужно было вставать в очередь в три часа ночи. Если купишь, считай тебе здорово повезло. А сегодня? В несколько раз сократилось поголовье скота в колхозах. Закрылось огромное

количество птицефабрик. Нет качественного корма для кур. А яиц и молока почему-то стало больше. Мы специально заговорили именно об этих продуктах, потому что, в отличие от мяса, их не завозят в Россию из за границы. Вы скажете, что в России стало много бедных людей, которые перестали покупать яйца и молоко. Это не так. Сегодня в России раскупается яиц и молока больше, чем в «благополучные» брежневские времена.

А теперь рассмотрим статистические данные по зерну.

Собрано зерна в России:

- 1983 (самый благополучный год с самым рекордным урожаем за весь период советской власти) -82 млн. тонн.

- 1997 - 96 млн. тонн. Экспортировано зерна за границу:

- 1983 - 0 млн. тонн.

- 1997 - 4 млн.тонн.

В эти цифры очень трудно поверить. Но, тем не менее, это официальные статистические данные. А если учесть, что в 1997 году, в отличие от 1983 года, председателя колхоза никто не заставляет делать приписки по собранному урожаю, и он скорее спрятал часть зерна от государства, чем показал лишнее, то расхождение в цифрах будет еще значительнее.

Как разваленная Россия с «умершим» сельским хозяйством, в котором нет никаких планов по их выполнению и никакого кнута, смогла обогнать ту «процветающую» Россию в составе «процветающего» СССР? Очень просто: в сегодняшней России исчезли те методы руководства, которые не помогали, а мешали работать, которые гребали экономику.

Официальная статистика утверждает, что все беды, свалившиеся на нашу страну за последние пять лет, являются гораздо меньшим злом для экономики, чем «наука управлять», которая существовала в советские времена.

Старые методы и принципы руководства уменьшились, но не исчезли до конца. Огромное количество сегодняшних руководителей остались на своих местах и продолжают руководить, пользуясь своим житейским опытом, а не научными выкладками. Вот что сказал по этому поводу директор департамента по управлению государственным имуществом по Воронежской области: *"Руководители получали фонды и плановые показатели министерства. У них были "поставщики", из которых, правда, все нужно было "выколачивать", но директора знали, как это делать. У них были даже не покупатели продукции, а потребители. Руководители хорошо знали, что их товар всегда возьмут и почти всегда за него заплатят. Заниматься нужно было исключительно производством. Все же наши кардинальные перемены обрушились в одночасье, не оставив времени для раздумий.*

Мы проверяли деятельность одного из крупных промышленных предприятий Воронежа. Совету директоров после окончания работы, по просьбе генерального директора, предоставили пухлую папку с анализом деятельности его предприятия: выкладки, подсчеты, графики.

В процессе трехчасовой беседы я убедился, что совет директоров впервые осознал финансовое состояние своего предприятия. О каком же уровне менеджмента можно сейчас говорить, и чего можно ждать от наших предприятий?!"

Начав изучать курс менеджмента, ознакомившись с идеями, лежащими в основе управления, многим из Вас захочется воскликнуть: "Все это прописные истины, мы и сами это все знали, только сказать так складно не получалось!". Действительно, во многом наука управления является изложенным в строгой форме жизненным опытом поколений и поколений управленцев, психологов, медиков, биологов, химиков, физиков ...

Вы удивляетесь и спрашиваете нас: «При чем тут естественные науки»? Давайте присмотримся повнимательней. Менеджмент — это экономическая дисциплина. А

описание экономической среды, в которой работают менеджеры, можно рассмотреть через естественные законы.

Конкурентная борьба в среде предпринимателей до боли напоминает процесс естественного отбора в живом мире (биология). Взаимосвязь между различными участниками рынка зачастую можно описать правилами взаимосвязи между атомами и молекулами различных веществ - одни "дружат", другие "бурлят", не переваривая присутствия чужеродного вещества (химия). Организации, занимающиеся конкретными видами деятельности, образуют рынок данной продукции подобно тому, как звезды образуют созвездия (астрономия). Таких примеров, связывающих менеджмент с естественными науками, можно найти и описать великое множество.

Не стоит изобретать колесо, его нужно всего лишь поднять с земли и покатить. Может быть, именно в этом и таится секрет тех "прописных истин", которые известны каждому? Может быть, но это вовсе не означает, что любой знающий естественные дисциплины человек сможет переквалифицироваться в классного управляющего, не открывая ни одного учебника по менеджменту. Управление становится профессией, в которой хороших результатов нельзя достигнуть, опираясь лишь на практический опыт и те знания, которые дает базовое образование. От современного руководителя требуется умение и ценить время, и действовать в состоянии неопределенности, и принимать нестандартные и смелые решения. Во всем этом Вам поможет разобраться только менеджмент, но помогать ему в этом будут многие «посторонние» дисциплины, начиная с физики и заканчивая психологией.

Например, физика может помочь в описании экономических процессов. Трудно поверить?

Если перевести на общедоступный язык «закон энергии покоя», то он будет звучать приблизительно так: все в этом мире стремится сохранить сложившийся порядок вещей. Или, другими словами, если какая-то система уже налажена и функционирует, она обязательно будет сопротивляться любым переменам, как внутри, так и вне ее. Ну, а если перенести это правило, ну скажем, к создаваемому предприятию?

Вы разрабатываете идею, создаете свое дело и входите с ним в уже сложившуюся экономическую систему. Что эта система будет делать? Сопротивляться. Как? Конкуренты мало заинтересованы в появлении очередного соперника на их территории,

и поэтому они всеми силами будут пытаться задушить ваше дело в самом зародыше.

Предположим, Вы справились с этими трудностями. Ваша организация немного подросла, вжилась в экономическую систему, немного потеснив позиции конкурентов, ее структура уже сложилась. Но тут в Ваших жилах начинает кипеть предпринимательская кровь, и Вы начинаете осознавать, что долго так продолжаться не может. Еще немного и Ваши товары (услуги) уже не будут покупаться, потому что у конкурентов появляются более качественные и более дешевые аналоги. Вам не придется создавать заново свое предприятие - оно у Вас уже есть. Его нужно лишь немного преобразовать: создать новый продукт, изменить кое-какие принципы работы и, вполне возможно, структуру предприятия, расширить Вашу организацию, ее сферы деятельности. Но...

Соппротивление оказывается и внутри Вашего детища. Сложившаяся структура должна будет измениться: возможно появятся новые или сократятся старые элементы (работники или целые отделы) - все будет преобразовываться. Преобразовываться и сопротивляться.

"Как обуздать это сопротивление?" - спросите Вы.

Как разработать новую идею? Что нужно при этом знать, о чем не забыть? Как зарегистрировать предприятие? Как правильно и оптимально организовать его работу на начальных этапах деятельности? Когда целесообразней начинать расширение? Что...? Как...? Зачем...? Почему...? Чем-? Когда...?

Сейчас мы даже не в силах перечислить всех тех вопросов, на которые попытаемся дать ответы на страницах этого курса. Определимся лишь с целями:

обрисовать перед Вами полный жизненный цикл предприятия: от разработки идеи до управления крупной организацией; выделить основные темы для размышлений, используя практический опыт и ошибки предшественников-

Другими словами, мы научим Вас как быть предпринимателем: находить идеи и

претворять их в жизнь, создавая простенькие организации (малые предприятия), затем Вы переквалифицируетесь в менеджера, который постарается организовать работу этой фирмочки, а затем вырастить из нее крупную организацию, управлять которой одному человеку будет уже явно не достаточно, и Вы познакомитесь с работой руководителя каждого из отделов (по направлениям деятельности).

Homo Sapiens - человек разумный - человек психологический. У него (в большинстве своем) всегда есть что-то - некая цель, которую он всегда пытается достичь. Опустим все возвышенное (как, например, познать себя и окружающий мир, найти смысл жизни), поговорим о земном и реальном: о тех самых желаниях, которые испытывают основная масса обычных российских граждан- Каковы эти желания? Что хочет мать, в одиночку воспитывающая своего сына? Что хочет молодой человек чуть больше двадцати лет от роду, только что закончивший Высшее учебное заведение? Что хочет инженер, служащий, военный, отправленный в «отставку», и тем самым оказавшийся на обочине жизни?

Мысли и желания, которые возникают в головах каждого из них, известны только им самим, но мы не ошибемся, если назовем общую для всех: они хотят *обеспечить себе достойное существование*,

Можно ли этого достичь в наши тяжелые времена? Существуют ли сегодня какие-нибудь методы этого достижения? Как ими нужно пользоваться?

Методы есть. Их немного. Все они делятся на сильнодействующие и слабые, редкие и доступные, с побочными эффектами и без них.

Метод первый: *найти высокооплачиваемую работу*.

Метод второй: *предпринимательство (создание своего собственного бизнеса)*,

В реализации обоих методов достижения собственного благополучия диплом не имеет практически никакого значения, но зато в сотни раз возрастает роль знаний и

практических навыков, переходящих в мастерство. Причем знания, навыки и мастерство нужны в самом широком спектре дисциплин:

бухучет, менеджмент, право, маркетинг.

Вот и давайте вместе с вами приступим к изучению одной из решающих дисциплин - менеджменту. Менеджмент нужен во всем - в управлении самим собой, в управлении финансами, в управлении подчиненными и т.д. Овладев искусством менеджмента, человек становится хозяином своей собственной жизни. Чего мы вам и желаем!