

**ОБ АВТОРЕ:**

Юрий Владимирович Ратов 14 лет проработал во Всероссийском научно-исследовательском институте авиационных материалов (ВИАМ) и Национальном институте авиационных технологий (НИАТ), 15 лет занимался консалтингом в области управления и стратегического развития в государственных и бизнес-структурах; руководил проектами по построению систем прогнозирования с нуля, оценке эффективности стратегии компании, разработке концепций, сценариев стратегического

развития и др. В данный момент – руководитель проекта, инженер-конструктор ОКБ им. А. Люльки. Работает в отделе технологического сопровождения проектов. Дополнительно руководит проектами по развитию системы разработки продукции и постановки на производство, а также внедрению аддитивных технологий в процесс создания двигателей. Преподает основы управления и системы поддержки принятия решений в Московской бизнес-школе, в Школе консультантов по управлению при Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Как найти управу на сложности в управлении

Некоторые практики боятся теории как огня (хотя последний является символом цивилизованности и просвещенности). Умные слова «к месту», услышанные или прочитанные вовремя, – надежная страховка от возможных неприятностей. Умение ясно мыслить, четко излагать и грамотно ставить задачи – джентльменский набор каждого успешного «бережливика» в широком смысле слова.

Столкнулся с проблемой. Подавляющее большинство руководителей (даже самого высокого ранга) не может внятно ответить на вопрос о том, что такое управление. В лучшем случае дается многословное и расплывчатое определение. А задашь тот же вопрос в коллективе – просто диву даешься: насколько по-разному люди, работающие бок о бок, относятся к своей непосредственной деятельности (при этом в конце концов все же достигая обозначенных результатов!), насколько умозрительно, ненаучно они поступают.

Это заставило меня проанализировать понятие «управление» и выработать определение не только максимально очевидное, но и позволяющее четко представлять, что конкретно нужно делать, чтобы УПРАВЛЯТЬ.

Мы постукиваем карандашом по столу. Мы чем-то управляем? Или это неосознанное действие? А когда мы начинаем управлять коллективом? Организацией? И вообще – возможно ли управлять организацией?

На все эти вопросы мне удалось ответить.

Четкость и лаконичность

Работа свелась к нескольким этапам. Прежде всего, отыскав более полусотни определений, я систематизировал эту информацию и отобрал максимально полные варианты.

На втором этапе я исключил формулировки, очевидность которых вызывала, мягко говоря, сомнения. А также те, которые проблематично использовать на практике (например, «управление – процесс влияния/воздействия на группу субъектов»).

Третьим этапом стало использование собственного опыта в качестве некоего фильтра и редактирование самой формулировки (требовалось сделать ее более лаконичной и понятной).

Что получилось в итоге? Преамбула, определение и... много практики.

Прежде всего, управление – это деятельность, то есть активность человека, его действия, которые можно увидеть, оценить. Я против абстрактных вещей, например, так называемых «процессов». Это понятие вызывает неоднозначные

толкования в тот ключевой момент, когда мы переходим от теории к практике. Сомневаетесь? Проведите эксперимент: поставьте перед подчиненными задачу «обеспечить процесс» – и увидите, что методы, ресурсы и результаты у них будут различаться. А главное, не будет выполнен основной критерий деятельности подхода – очевидность.

Итак, к чему я пришел: управление – деятельность по распределению ресурсов с заранее заданной целью, по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов.

Относительно нюансов можно и подискутировать, но данное определение конкретно. И позволяет понять, что именно и в какой последовательности необходимо предпринимать, дабы утверждение, что мы действительно управляем какой-либо системой, соответствовало истине.

Любое управленческое решение с помощью этого определения можно разложить на четыре составляющие – цель, план, контроль, распределение.

Неопределенности – бой!

Приведенное определение снимает множество неясностей и позволяет осуществлять четкий анализ каждой конкретной ситуации. По сути, это инструмент управленческого развития любой системы. Вот простые примеры, доказывающие практичность данного подхода.

Цель есть? Если нет – ни о каком научном управлении системой мы говорить уже не можем. Организация управляется интуитивно, непоследовательно, умозрительно, как угодно, но только стохастически.* Что из этого следует? Риск краха – колоссален.

План соответствует цели? Включает сроки, ответственных за каждое направление, мероприятия? Если да, это еще один шаг к грамотному управлению: значит, можно двигаться дальше. А если план и цель друг с другом не соотносятся? Допустим, цель в данный момент – выжить в условиях спада рынка, а мы приносим начальству план ввода новых мощностей... Ошибка очевидна, и теперь мы можем понять, почему она допущена и на каком конкретно этапе.

Есть система контроля? Мы оцениваем результаты? Какие конкретно и относительно чего? Измеряем удовлетворенность клиентов? Если нет – мы управляем ради того, чтобы управлять, то есть делаем это для себя. Типичная ситуация в государственных учреждениях. А почему? По-

смотрите цели: измеряется (и очень чутко) лишь степень удовлетворенности руководителя-чиновника, стоящего над системой, а не просителя-клиента. Все очень просто.

Система контроля – это всего четыре составляющие. Если мы не способны хотя бы перечислить их, вывод неутешительный. А нет контроля – нет управления.

И наконец, деятельность по управлению – это распределение конкретным субъектом (управленцем) конкретных ресурсов системы, а если быть до конца точным – принятие решения о распределении. То есть речь об оценке необходимых и потребных ресурсов и шагах по приведению их в соответствие, но это уже называется стратегией...

Вместо заключения

Может, прочитанное покажется кому-то слишком сложным. Но разве лучше барахтаться в управленческих задачах бессистемно, допуская ошибки, которые часто оказываются роковыми? Такие просчеты могут привести к краху организации в целом, хотя определяются порой простыми цифрами, практически «до грамма». И когда вывод выносится на обсуждение, умные люди хватаются за голову: «Это же так очевидно!»

В представленном подходе нет ничего сложного – есть лишь четкая последовательность понятных действий, которые надо точно выполнять. Кажется, что их слишком много. На самом деле, суть теории управления, «сращенной» с практикой, в схематичном виде можно уместить на одном листе презентации.

...Вы постукиваете карандашом по столу. Сигнал находит отклик у чересчур увлекшегося рассказом собеседника, он виновато улыбается и замолкает, а вы, экономя время, переходите к сути вопроса. ■



* Стохастический (от греч. *stochastikos* – «умеющий угадывать») – случайный, вероятностный.