

# Менеджмент предприятия. Просто о сложном

Жизненный цикл предприятия

Функции менеджмента:  
планирование, организация,  
мотивация, контроль

Стратегическое планирование

Система сбалансированных  
показателей и KPI

Руководство и лидерство

Функции менеджера по Адизесу

Как оценить стоимость компании,  
слияния и поглощения

Примеры



ФАКТОР РОСТА



**Николай Гукасьян**

# **Менеджмент предприятия. Просто о сложном**

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2015

УДК 338+65  
ББК 65.290.2  
Г93

## **Гукасьян Н. А.**

Г93 Менеджмент предприятия. Просто о сложном. — СПб.: БХВ-Петербург, 2015. — 160 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-3559-5

Просто, лаконично и доступно, с множеством примеров, изложены основы менеджмента предприятия. Управление предприятием рассматривается как единый процесс, состоящий из выбора целей работы предприятия, разработки стратегий по их достижению и функций менеджмента, являющихся инструментами реализации стратегий. Особое внимание уделяется особенностям менеджмента на разных этапах развития компании.

Книга предназначена для предпринимателей, начальников отделов и директоров компаний, менеджеров различного уровня управления. Она будет также полезна для слушателей школ МВА, студентов, магистрантов и аспирантов, специализирующихся в области менеджмента.

*Для широкого круга читателей*

УДК 338+65  
ББК 65.290.2

### **Группа подготовки издания:**

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зав. редакцией	<i>Екатерина Капалыгина</i>
Редактор	<i>Леонид Кочин</i>
Компьютерная верстка	<i>Ольги Сергиенко</i>
Корректор	<i>Зинаида Дмитриева</i>
Оформление обложки	<i>Марины Дамбиевой</i>

Подписано в печать 31.10.14.  
Формат 60×90<sup>1/16</sup>. Печать офсетная. Усл. печ. л. 10.  
Тираж 1000 экз. Заказ №  
"БХВ-Петербург", 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.

Первая Академическая типография "Наука"  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12/28

ISBN 978-5-9775-3559-5

© Гукасьян Н. А., 2015  
© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2015

# Оглавление

---

---

Предисловие .....	7
<b>ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1.</b> Функции менеджмента и жизненный цикл предприятия .....	11
<b>Глава 2.</b> Планирование .....	23
<b>Глава 3.</b> Организация .....	29
<b>Глава 4.</b> Мотивации.....	40
<b>Глава 5.</b> Контроль.....	45
<b>Глава 6.</b> Коммуникации и принятие решений.....	51
<b>Глава 7.</b> Пример: организационная структура филиала .....	60
<b>ЧАСТЬ II. ПОДРОБНЕЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>	<b>67</b>
<b>Глава 8.</b> Стратегическое планирование — анализ предприятия и внешней среды.....	69
<b>Глава 9.</b> Стратегическое планирование — разработка стратегии .....	76
<b>Глава 10.</b> Разработка плана. Система Сбалансированных Показателей.....	89
<b>Глава 11.</b> Разработка системы мотиваций и KPI.....	101

---

<b>Глава 12.</b> Руководство и лидерство .....	109
<b>Глава 13.</b> Функции менеджера <i>PAEI</i> .....	121
<b>Глава 14.</b> Оценка стоимости компании.....	129
<b>Глава 15.</b> Слияния и поглощения .....	137
<b>Глава 16.</b> Пример: стартап интернет-проекта.....	148
Заключение .....	157
Литература.....	159

# Предисловие

---

Главная цель, которую поставил автор при написании этой книги, — заключалась в том, чтобы просто и доходчиво рассказать об основах менеджмента людям, нуждающимся в быстром освоении практических инструментов менеджмента для повышения эффективности своего предприятия. Книга может быть интересна руководителям предприятий малого и среднего бизнеса, а также менеджерам-предпринимателям разных уровней управления. Издание можно также рассматривать как краткий курс по менеджменту для студентов, магистрантов и аспирантов вузов, слушателей школ МВА.

Основой книги послужили курсы лекций "Управление развитием предприятия", "Стратегический менеджмент" и "Реструктуризация предприятия", которые автор уже более пяти лет читает в различных школах МВА Санкт-Петербурга. Тесное общение со слушателями курсов МВА (менеджерами-предпринимателями крупных компаний и директорами малых и средних фирм) показало, что для них в изучении менеджмента важно не столько детальное рассмотрение какого-либо раздела курса, например методов планирования или разработки системы мотивации, сколько понимание в целом процесса управления предприятием. Это наблюдение подтверждается и собственным опытом автора, имеющим в своем активе руководство более чем десятью успешными стартапами в области информационных технологий в различных странах мира. Менеджерам важно в целом представлять процесс управления предприятием, основу которого составляют маркетинг и менеджмент. В этом смысле данная книга является продолжением предыдущей книги автора — "Маркетинг для предпринимателей. Просто о сложном". Если маркетинговые программы помогают продавать товар с учетом действий конкурентов, то методы и инструменты менеджмента помогают организовать предприятие для успешной работы по достижению поставленных целей. Для организации успешной работы, в свою очередь, требуется овладеть четырьмя функциями менеджмента: планированием, организацией, мотивацией и контролем, а также принципами руководства и лидерства.



При подготовке книги ставилась задача связать рассматриваемые инструменты менеджмента в единый алгоритм, показать последовательность применения инструментов от первоначального этапа формулирования бизнес-идеи предпринимателя ("чем заниматься"), далее к постановке целей предприятия, разработке стратегий и функций менеджмента по их достижению.

Важнейшей особенностью менеджмента предприятия является регулярное обновление не только планов, но и пересмотр параметров всех функций менеджмента (организационной структуры, принципов мотивации и контроля). Это особенно важно при переходе компании от одного этапа развития к другому. Наш опыт показывает, что большинство ошибок при руководстве компанией совершается именно в таких ситуациях: в одном случае владелец предприятия затягивает с передачей полномочий наемным сотрудникам, в другом — центр вместо передачи дополнительных полномочий подразделениям усиливает систему контроля. Отыскание баланса между полномочиями и контролем, предпринимательством и администрированием, — вот на наш взгляд основная задача менеджера-руководителя.

В первой части книги рассматриваются основы менеджмента. Этот материал предназначен в первую очередь для читателей, имеющих мало времени на изучение теории и большое желание немедленно повысить эффективность компании. К сожалению, простые решения из первой части не всегда помогают достичь цели, поскольку успешное управление предприятием требует более детального подхода. Поэтому во второй части приводятся подробные сведения о методах и инструментах менеджмента, в том числе о Системе Сбалансированных Показателей, функциях управления Адизеса, методах оценки стоимости компании, разновидностях слияний и поглощений.

Читатель найдет в книге краткое описание основных принципов менеджмента предприятия, а также ссылки на литературу, где можно отыскать больше информации по всем интересующим вопросам.

*Н. А. Гукасьян, к. т. н., к. э. н.*

# **ЧАСТЬ I**

---

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**



# ГЛАВА 1

## Функции менеджмента и жизненный цикл предприятия

---

Как управлять компанией? Такой вопрос возникает у предпринимателя, как только он перестает везде успевать и нанимает первого сотрудника. А далее выясняется, что стиль управления, менеджмента компании, должен меняться с ее ростом. Методы управления, используемые при старте компании, нужно менять спустя год, а то и через несколько месяцев. Кроме того, компания может переживать кризисы роста. Классики менеджмента [9, 11, 16] рассматривают управление предприятием как единый процесс планирования, организации, мотивации и контроля, который создается для того, чтобы достичь цели организации через других людей. Выделяют четыре основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, а также контроль, которые объединены процессами коммуникаций и принятия решений (рис. 1.1).

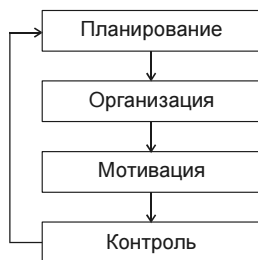


Рис. 1.1. Функции менеджмента

Параметры функций менеджмента должны меняться по мере развития компании. Например, в начальный период работы для фирмы важно выйти на рынок и основным показателем планирования будет такой параметр, как объем продаж. В последующем возникнет необходимость возврата кредита, а основным показателем станет прибыль предприятия. В начале 70-х годов прошлого века ученые пришли к выводу, что предприятие так же, как и всякое живое существо,

имеет свой жизненный цикл. В работах [10, 22] описывается популярная модель жизненного цикла организации, разработанная Ларри Грейнером, которая предполагает пять этапов развития компании (рис. 1.2). Согласно модели Грейнера, компания последовательно проходит следующие этапы:

- личного энтузиазма;
- регулярного менеджмента;
- делегирования полномочий;
- координации ресурсов;
- корпоративного сотрудничества.

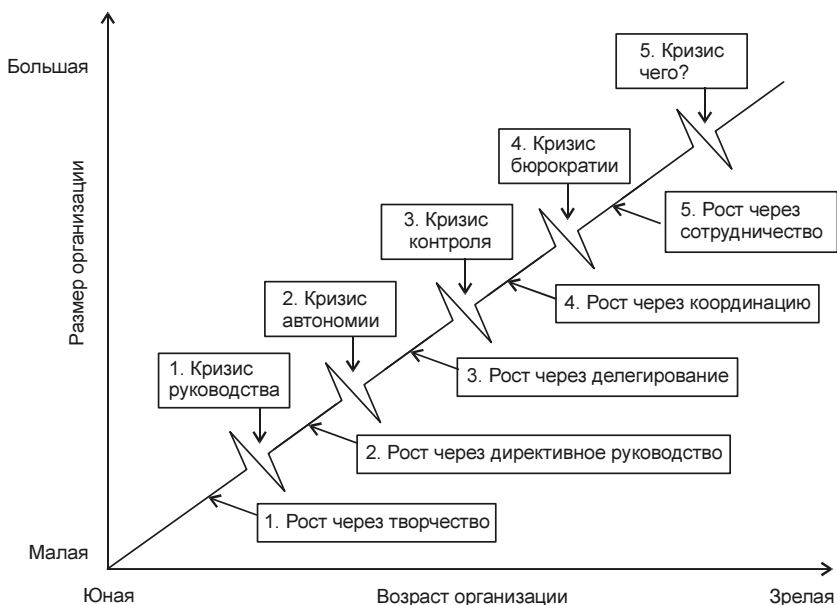


Рис. 1.2. Жизненный цикл организации

Каждый из этапов начинается с периода развития, затем следует стабильность, потом устойчивый рост, а заканчивается этап кризисом управления, требующим значительных изменений в функциях менеджмента. Каждому этапу должны соответствовать свои методы управления.

*Этап 1.* На первом этапе развития компании, *этапе личного энтузиазма* или, как его еще называют, этапе креативности, основное внимание уделяется выходу фирмы на рынок, привлечению первых покупателей и поиску начальных денежных средств. Планирования как такового не существует, квартальный план, как правило, меняется каждый месяц. Организационная структура имеет неформальный характер, владелец предприятия не только выполняет функции директора, но при необходимости и грузчика. Первостепенную роль на этом этапе играет руководитель фирмы, его лидерские качества и видение будущего. Контроль ограничивается бухгалтерскими отчетами и проверкой доступных денег на счете. Именно на первом этапе закладываются основы последующего успеха компании. Основатели фирм Microsoft, Apple, Google, ставших впоследствии мировыми гигантами, начинали свою деятельность в гараже при участии нескольких друзей. Хорошая идея, энтузиазм и харизма основателей обеспечили феноменальный успех этих компаний. Однако по мере роста фирмы норма прибыли снижается, предприниматель теряет контроль над деятельностью своих подчиненных, личных качеств лидера для управления компанией становится недостаточно, наступает *кризис лидерства*. Для выхода из него необходимо провести структурирование предприятия и делегирование полномочий, а для этого требуются профессиональные управленцы. Например, так поступили владельцы Google Сергей Брин и Ларри Пейдж, когда пригласили в 2001 г. президента Novell Эрика Шмидта на пост руководителя своей компании. Google тогда существовала уже два года и работало в ней 200 человек.

Ричард Бренсон, экстравагантный миллиардер и владелец Virgin Group, предлагает другой рецепт выхода из кризиса лидерства — он считает, что компанию с числом сотрудников более 100 человек нужно разделять на две фирмы, чтобы сохранить дух предпринимательства и творчества. Он даже перефразировал известную китайскую поговорку (проклятие про жизнь в эпоху перемен) в фразу "Чтоб на тебя работало более сотни человек".

*Этап 2.* Фирмы, пережившие кризис лидерства и привлекшие менеджеров-организаторов, вступают в *этап регулярного менеджмента или директивного руководства*. На данном этапе формализуются все функции менеджмента и появляются развитые системы планирования, мотивации и контроля, выстраивается централизованная организационная структура компании, разграничиваются должностные обязанности менеджеров. В то же время менеджеры

среднего и низшего звена рассматриваются скорее как функциональные работники, чем как лица, принимающие какие-то, пусть и ограниченные, решения. По мере роста бизнеса возрастают информационные потоки на верхнем уровне управления, с которыми топ-менеджмент уже не справляется, в то же время сказывается недостаток полномочий и информации на среднем и низшем уровнях, которые требуются для быстрой реакции на изменения внешней среды, реакции на поведение конкурентов, поставщиков и покупателей. Снижается норма прибыли, наступает *кризис автономности*, когда автономная работа подразделений начинает сдерживать развитие компании. Выход из кризиса — делегирование больших полномочий подчиненным.

Руководя Google, Эрик Шмидт помог компании пережить кризис лидерства и провести IPO на нью-йоркской бирже. Продажа части акций Google в 2004 г. на бирже позволила привлечь необходимый капитал для разработки новых приложений поисковика, а также покупки уже готовых технологий. Привлечение дополнительного капитала, а тем более выход компании на биржу потребовали построения организационной структуры, понятной для инвесторов, тщательного распределения полномочий между менеджерами предприятия. В то же время, одной из основных задач на данной стадии является сохранение преимуществ малого предприятия в крупной компании. Для решения этой задачи Эрик Шмидт постановил, что сотрудники Google должны тратить 80% времени на основные проекты компании, а 20% времени — на личные проекты. Причем работа над личными проектами является обязательной, т. е. сотрудники должны сами находить новые идеи, их разрабатывать, а затем отчитываться о результатах.

*Этап 3.* Пройдя кризис автономности, недостаточных полномочий на среднем и низшем уровнях управления, компания вступает в третий этап роста — *делегирование полномочий*. Полномочия отдельных бизнес-единиц значительно расширяются для развития новых продуктов и выхода на новые рынки. Топ-менеджмент фокусируется на стратегическом развитии компании и финансировании перспективных, но пока малоприбыльных направлений. Отдельные подразделения планируют свою деятельность с большей степенью самостоятельности, согласовывая с центром лишь финансовые показатели. Организационная структура компании становится децентрализованной. Запускаются новые схемы мотивации работников, учитывающие как прибыль подразделения, так и всей организации.