



Степанов Вадим Григорьевич

Об управлении и формах власти в малом бизнесе

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

Об управлении и формах власти в малом бизнесе

Когда говорят, что «управлять – это руководить», то это ошибка.

Управленец (менеджер) – это должностное лицо, которое в рамках делегированных ему полномочий выполняет четыре управленческие функции: планирование, организацию и контроль порученного ему бизнес-процесса, обеспечивает мотивацию участвующих в нём людей, а также реализует связующие процессы управления: выстраивает деловые коммуникации между людьми и принимает управленческие решения. И всё, ничего лишнего.

То есть здесь мы придерживаемся очень простого и технологичного подхода, который, в то же время, снимает много проблем управления, особенно в малом бизнесе, когда от управленца часто требуется то, что он делать просто не может, например, по своему психотипу, а именно – Руководить (с большой буквы).

Причём никто толком не может объяснить, что такое «Руководить» (а мы попробуем это сделать ниже). Для многих хороший руководитель – это «Чапай на коне». Причём, чем хуже выстроена система управления на предприятии, тем больше нужно «Чапаевых».

С другой стороны все указанные функции управленец должен выполнять так, чтобы обеспечить исполнение своих должностных обязанностей качественно и в полном объёме. Именно, все функции. Иначе – служебное несоответствие.

Нам скажут, что управленец может, например, в полном объёме не выполнять функцию мотивирования своих работников на «подвиг», если он управляет процессом, в котором является единственным исполнителем, и работников у него в подчинении просто нет. Тогда на «подвиг» он мотивирует только себя. Но это, вообще говоря, такой псевдозападный подход к понятию «управленец» или, точнее, «менеджер», пришедший к нам из далёких 90-х, когда рабочих и специалистов на предприятиях стали называть менеджерами (то есть «они управляют не людьми, а процессами»), чтобы хоть как-то повысить их статус и заодно поменьше платить. Секретарей стали называть офис-менеджерами, кадровиков – HR-менеджерами, уборщиков – клининг-менеджерами. Подозреваем, что на некоторых предприятиях работников, выполняющих по сути своей функции специалистов, называют менеджерами и потому, что язык не поворачивается назвать их специалистами, а «менеджер» – как-то нейтрально, не придерёшься к уровню квалификации работника.

Но во всех случаях мы исходим из того определения, что

- управление (management), как процесс координирования работы людей для достижения целей предприятия, представляет собой цикл взаимосвязанных управленческих функций, к которым относятся 1. планирование, 2. организация, 3. мотивация и 4. контроль;
- реализация управленческих функций связана с необходимостью создания а) деловых коммуникаций между людьми и б) принятия управленческих решений, которые называются связующими процессами управления.

Данное определение основано на процессном подходе к управлению, который стал формироваться с начала 30-х годов XX в. и связан с классической административной школой в управлении. Появившиеся позже школы поведенческих наук и науки управления (management science), системный и ситуационный подходы к управлению, по сути своей основаны на общем фундаменте – процессном подходе к управлению.

Процессный подход хорош своей чёткой функциональностью и технологичностью, когда вопросы управления психологического характера не приуменьшаются, но и не выпячиваются, а просто встраиваются в общую схему управления. В данном случае мотивация персонала, как процесс побуждения себя и своих работников к деятельности для достижения целей предприятия, – это только одна из функций и, к тому же, не первая в списке.

В этом плане нам всегда бывает удивительно, когда первыми пунктами тематических планов обучения предпринимателей и управленцев СМСП по основам менеджмента стоят «лидерство в организации, стили управления, управление человеческими ресурсами». Неужели обучение менеджменту должно начинаться именно с этих тем? Неужели из предпринимателей и управленцев нужно готовить «Чапаевых»?

Поясним.

«Чапай» необходим, когда управленец не умеет планировать – собирать и обрабатывать нужную информацию, оценивать ситуацию, прогнозировать и своевременно принимать решение. В результате он ставит перед своими подчинёнными планы, которые, мягко говоря, их расстраивают. «Бойцы» видят, что планы невыполнимы, «бой не выиграть», и начинают сомневаться в компетентности своего «командира». Они не мотивированы, они не верят своему «командиру» и... тогда предприятию нужен «Чапай».

«Чапай» необходим, когда управленец не умеет правильно организовать процесс выполнения плана, выполнения поставленных перед его «бойцами» задач. «Бойцы» не знают регламентов, нечётко определён круг их полномочий и ответственности, порядок их взаимодействия. Для выполнения поставленных задач «бойцам» не хватает ресурсов. Их расстраивают постоянные «нестыковки», авралы и переработки. Они не мотивированы и... тогда предприятию очень нужен «Чапай».

«Чапай» необходим, когда управленец не умеет контролировать процесс выполнения плана, реализацию задач его «бойцами». «Бойцы» не знают, по каким реальным показателям оценивает «командир» их работу и оценивает ли он её вообще (они давно не видели «командира» в своих окопах).

«Бойцы» видят, что их контроль со стороны «командира» ограничивается лишь инцидентами. Их «командиру» нужен контроль только, чтобы уличить, схватить, поймать. «Бойцы» расстроены: «разве у нас на предприятии работают преступники?». Их «командир» не знает, что контроль – это та профессиональная услуга, которую управленец должен оказывать своим подчинённым. «Бойцы» не мотивированы, они не верят своему «командиру» и... тогда предприятию ну очень нужен «Чапай».

В итоге возникает вопрос: каким таким хитрым методам управления персоналом, каким психологическим приёмам необходимо обучить «командира», чтобы он смог компенсировать своё неумение управлять, то есть выполнять функции планирования, организации и контроля, и как-то заставить «бойцов» решать поставленные перед ними задачи?

Именно поэтому в своей работе с предпринимателями и управленцами мы основываемся на процессном подходе к управлению и стараемся преподнести им наши технологии управления в таком функциональном объёме, чтобы они не превращались в «Чапаевых».

Далее, рассмотрим некоторые детали мотивации персонала, связанные с понятиями «руководить» и «влиять» на работников.

Руководство, лидерство (leadership) – это способность оказывать влияние на людей, направляя их усилия на достижение целей предприятия.

То есть это понятие чисто психологического характера хотя и подразумевает реализацию целей предприятия, но никак не связано с реальным функционалом управленца, и, поэтому, не определяет круг его обязательных профессиональных знаний и умений.

Таким образом, если принять тот тезис, что «управлять – это руководить», то тогда руководитель может, так или иначе, влиять на своих подчинённых, но совершенно не зная, как ими управлять,

то есть, как планировать, организовывать и контролировать процесс решения поставленных перед ними задач, и даже как правильно мотивировать людей на их решение. Именно такой казус в управлении предприятиями мы часто и наблюдаем.

Руководитель (organizational leader), даже если он компетентен, как управленец – это формальный лидер, то есть он обладает только теми полномочиями, которые ему были предоставлены предприятием для выполнения своих должностных обязанностей. В то же время помимо формальных полномочий, руководителю требуется власть, то есть реальная способность действовать и возможность влиять на ситуацию.

Власть руководителю нужна, так как он часто зависит и от тех работников, которые формально ему не подчиняются. Да и от своих подчинённых руководитель зависит ровно в той же степени, в какой подчинённые зависят от него. Часто случается так, что рядовой работник имеет власть, не имея каких-либо формальных полномочий (неформальные лидеры на предприятиях присутствуют практически всегда), и, наоборот, руководитель, имеющий все необходимые полномочия, не имеет власти даже над своими подчинёнными.

Так как же управленцу обеспечить необходимую «власть над людьми», чтобы эффективно решать поставленные перед ним задачи? Для ответа на это вопрос обратимся к известным формам власти, которые, так или иначе, используются руководителями «на местах».

Самой известной и проверенной временем является форма влияния, основанная на принуждении, страхе и, одновременно, на вознаграждении своих подчинённых, известная как метод «кнута и пряника». К большому сожалению и сейчас она является «рабочей» на многих предприятиях. Почему к сожалению? Потому, что эта форма власти из прошлого времени, в котором «мы не рабы, рабы не мы», и, главное, – абсолютно не способствует росту производительности труда.

В этой связи отметим ещё одну важную деталь. Мы вообще стараемся не использовать термин «управление персоналом», так как он носит чисто психологический характер и, главное, – уводит от понимания целей предприятия и решения основной задачи управления в сфере взаимодействия предприятия со своими работниками.

В нашем понимании основной задачей здесь является не управление персоналом, а управление производительностью труда, то есть планирование, организация и контроль уровня отдачи от работников предприятия, которая выражается конкретными количественными показателями. При этом понятно, что чтобы добиться целевых показателей по производительности труда необходимо мотивировать персонал – учитывать экономические интересы работников и создавать условия, как гигиенического, так и стимулирующего характера, необходимые для их полноценного труда.

Другими классическими формами влияния на работников являются так называемая законная или традиционная власть, основанная на вере исполнителя (подчинённого) в то, что влияющий (руководитель) имеет право отдавать приказы, а также эталонная власть (власть харизмы), основанная на личном отношении исполнителя к влияющему на него руководителю.

В данном случае можно догадаться, что традиционная форма власти, также, достаточно архаична, и не эффективна, тем более, на предприятиях малого бизнеса. Сейчас мало кого можно убедить в том, что нужно вот так просто подчиняться приказам своего руководителя только потому, что он руководитель. Власть харизмы тоже из области «эксклюзивных» форм влияния руководителя на своих подчинённых. Не каждый обладает таким даром.

На наш взгляд наиболее эффективной формой влияния руководителя на работников в условиях современного бизнеса является экспертная власть, основанная на отношении исполнителя к влияющему, как профессионалу. А для управления предприятиями малого бизнеса эта форма влия-

ния носит просто критически важный характер, так как часто помогает предпринимателям и управленцам, не обладающим достаточным уровнем управленческих компетенций, более или менее эффективно решать поставленные задачи.

Действительно, если руководитель не имеет должных управленческих знаний и навыков, то, крайней мере, он должен быть докой в своём деле. Тогда, если он ошибается как управленец, то, возможно, он сможет поправить дело, как специалист, и сохранит необходимое влияние на своих работников. Если же он плохо знает ту сферу деятельности, в которой ведёт свой бизнес, то, как правило, такому бизнесу быстро приходит конец.

Именно поэтому мы часто отговариваем предпринимателей, молодых и не очень, заниматься не своим делом только потому, что «это выгодно»: производителей начинать торговый бизнес и наоборот, переводчиков с иностранных языков торговать промышленными вертолетами, юристов открывать хлебопекарню, строителей продавать белорусскую обувь и т. д. (бывало и такое). Потому, что дьявол в деталях...

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.
40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemenClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торговцах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.