

Старые руководства для стратегов современной эпохи

Актуальность работы Честера Барнарда «Функции руководителя»

В учебных программах индийских бизнес-школ некоторые фундаментальные работы оказались вытеснены на задний план, получив ярлык «устаревшей литературы прошлой эпохи». Однако современная, во многом поверхностная и «косметическая» менеджерская литература часто не способна обеспечить ту глубину понимания и целостность философии, которые просто и емко изложены в классических архивах менеджмента. Именно эти классические концепции до сих пор способны помочь и спасти терпящие крах организации — как в деловом, так и в некоммерческом секторах, особенно если речь идет о крупных структурах. Более того, эти идеи представляют огромную ценность для масштабных открытых систем, таких как государственный аппарат, бюрократия и политические партии, направляя развитие страны и обеспечивая экономическое процветание граждан на справедливой и равноправной основе.

Труд Честера Барнарда «Функции руководителя» (Functions of the Executive) — это уникальная работа, написанная практикующим топ-менеджером. Она содержит бесценные уроки для руководителей всех уровней, особенно для высшего звена. К сожалению, его мудрые идеи крайне редко обсуждаются в рамках современных преподавательских и тренинговых программ в отечественных бизнес-школах. Несмотря на то, что книга была написана более восьмидесяти лет назад, сформулированные в ней ключевые концепции организации и методы управления ничуть не утратили своей актуальности и должны быть доведены до сведения как студентов, так и действующих руководителей. Ниже представлены ключевые уроки этого труда.

1. Концепция организации по Барнарду

Барнард определял организацию как кооперативную систему, участниками (членами) которой выступают различные стейкхолдеры (заинтересованные стороны). При этом личные цели отдельных участников могут существенным образом отличаться от общих целей самой кооперативной системы ^[1]. На практике нередко наблюдается ситуация, когда отдельные группы участников начинают доминировать и требовать себе непропорционально большую долю благ и выгод, создаваемых системой, совершенно не соразмерную с их фактическим вкладом ^[2]. В одних случаях это сотрудники ^[3], в других — собственники (акционеры) ^[4], в третьих — поставщики ^[5], иногда — клиенты ^[6], а порой — государство и общество в целом ^[7]. И хотя оригинальная концепция Барнарда не включала в число участников пассивные, неодушевленные элементы организации, мой личный практический опыт показывает: включение в этот круг физических активов ^[8] (таких как технологии, производственное оборудование, станки, здания и даже земля) способно принести огромную пользу — не меньшую, чем внимание к активным участникам, обладающим голосом и способным открыто выражать протест на понятном нам языке.

Понимание организации как кооперативной системы, где все стейкхолдеры одинаково важны, чрезвычайно полезно по нескольким причинам:

- **Во-первых**, это указывает на необходимость соблюдения баланса и справедливого (равноправного) отношения ко всем стейкхолдерам. Стратег не должен слепо поддаваться давлению наиболее влиятельных и громких групп или осознанно/неосознанно игнорировать «тихих» участников, таких как физические активы ^[9]. В долгосрочной перспективе подобное пренебрежение обходится очень дорого и может привести к гибели всей организации ^[10].
- **Во-вторых**, такой подход помогает вовремя привлечь помощь альтернативных стейкхолдеров, когда существующий состав участников оказывается не в состоянии предоставить или восполнить те или иные категории ресурсов и активов ^[11], необходимых для ведения непрерывной деятельности.
- **В-третьих (и это самое главное)**, концепция Барнарда помогает сформулировать правильное описание Миссии организации и ее ключевых долгосрочных целей, необходимых для ее выживания и устойчивого существования.

2. Концепция Миссии

Как подчеркивал Барнард, цели организации (кооперативной системы) коренным образом отличаются от личных целей ее участников. Как же в таком случае формируются цели самой системы? Любая организация создается для удовлетворения той или иной потребности общества ^[12]. Удовлетворение одной или нескольких общественных потребностей и составляет истинную Миссию организации. Однако за любой миссией должен стоять лидер-миссионер — человек, искренне увлеченный этой идеей, вкладывающий в нее душу и горящий желанием служить обществу через удовлетворение выявленной потребности ^[13]. В успешных организациях роль такого миссионера и полководца, ведущего команду к цели, выполняет истинный лидер ^[14].

Четкое понимание Миссии объединяет все элементы функционирования организации: от постановки целей и выбора стратегий до выделения ресурсов, развития инфраструктуры, построения организационной структуры, систем, политики и компетенций. Самое главное — когда Миссия становится частью разделяемых ценностей (Shared Values) ^[15], она органично восполняет все пробелы формальной структуры через адекватные неформальные связи. Это критически важно, поскольку невозможно спроектировать формальную структуру, способную предусмотреть абсолютно все управленческие ситуации ^[16]. И наоборот: отсутствие ясности относительно Миссии приводит к глубокой рассогласованности всех элементов системы, крайне неэффективной работе ^[17], полному краху организации ^[18] и катастрофическим последствиям для ее руководства ^[19].

3. Постановка целей: Результативность (Effectiveness) и Эффективность (Efficiency)

Постановка целей — это важнейший процесс, поскольку от него зависят целевые показатели деятельности организации, их измерение и контроль. Первая, главная цель должна напрямую вытекать из Миссии: она отражает степень удовлетворения потребностей общества и выражается в количестве обслуживаемых клиентов или объеме проданных товаров и услуг. Перемножив этот объем на установленную цену, мы получаем доход/выручку от реализации. Таким образом, рост выручки служит объективным показателем того, насколько результативна (Effective) ^[20] организация в достижении цели, ради которой она была создана (и которая зафиксирована в ее Уставе/Меморандуме).

Барнард также детально обосновывает необходимость второй обязательной цели. Организация должна быть не только результативной, но и эффективной (Efficient). Менеджеры обязаны гарантировать, что совокупный результат от вкладов всех стейкхолдеров превышает (или хотя бы равен) сумме их общих ожиданий. В противном случае один или несколько стейкхолдеров не получают того, на что рассчитывали, и отойдут от сотрудничества. Это запустит цепную реакцию выхода остальных участников, что в конечном счете (а иногда и очень быстро) приведет к краху организации ^[21].

Ключевой вывод: *Формирование избытка (излишка/синергии) за счет синергии усилий и вкладов всех стейкхолдеров — обязательное условие для долгосрочного выживания организации. В бизнесе индикатором такого избытка выступает прибыль. Таким образом, прибыль как мера эффективности (Efficiency) становится второй, обязательной целью организации.*

Это четкое понимание природы прибыли вытекает именно из концепции Барнарда и позже было подхвачено и развито Робертом Энтони ^[22]. Концепция Барнарда — единственная работа, безупречно доказывающая: хотя прибыль/излишек необходимы для выживания, организации, которые проявляют близорукость и ставят получение прибыли или выручки в качестве первой и единственной цели (будь то коммерческие компании ^[23], академические институты ^[24] или некоммерческие структуры), неизбежно теряют из виду свою истинную Миссию.

Они начинают увлекаться завышением цен (спекуляцией) и перестают учитывать в системах контроля и оценки эффективности настоящие критерии — растет ли реальное число пользователей и объем проданных благ. Но даже эти количественные показатели могут искажаться, если продажи растут не за счет добровольного и осознанного выбора клиента (что соответствует Миссии), а за счет кабального удерживания покупателей монопольным положением или рыночным давлением ^[25].

4. Точка перегиба: От Потребности к Алчности

Если учредители (собственники), выступающие хранителями Миссии, теряют к ней искреннюю страсть и перестают заботиться о клиенте, наступает опасный переломный момент. Финансовый успех подталкивает их оценивать деятельность организации исключительно в денежном выражении. Они могут начать манипулировать одними стейкхолдерами и обманывать других ^[26].

Риск этого резко возрастает, когда собственники берут на себя роль топ-менеджеров и объявляют прибыль главной и первостепенной целью ^[27] (достигаемой за счет манипулирования ценами). Получая дивиденды, бонусные акции и прирост капитала, они тешат личные амбиции — стать самыми богатыми ^[28] и крупными ^[29]. Постепенно теряется всякая связь с Миссией и заботой о клиентах, а в долгосрочной перспективе — и с интересами общества (страны, в которой ведется бизнес), что приводит к действиям, прямо вредящим национальным интересам ^[30].

5. Последствия утраты Миссии

Забывание Миссии влечет за собой печальные и разрушительные последствия. Организации постепенно подменяют подлинную концепцию маркетинга банальной сбытовой концепцией (Sales Concept) ^[31], полностью перечеркивая основы маркетинговой науки. Фокус смещается со сбора и глубокого анализа потребностей клиентов и разработки новых продуктов на агрессивное продавливание того, что было просто заимствовано или импортировано. В результате стремление создавать собственный дизайн и разрабатывать новые продукты полностью угасает.

Утратив первый «Р» маркетинга (Product), компания частично или полностью теряет контроль над факторами производства — особенно если продукт или технология импортируются ^[32]. Это ведет к утере контроля над себестоимостью и, как следствие, над ценообразованием. В итоге бизнес оказывается способен манипулировать только третьим «Р» (Promotion — продвижение, часто недобросовестное) и четвертым «Р» (Place/Distribution — дистрибуция).

6. Потеря глобального лидерства

Даже потеряв контроль над двумя ключевыми «Р», крупная компания еще может какое-то время конкурировать на внутреннем рынке такой гигантской страны, как Индия. Но она никогда не станет мировым лидером, определяющим правила игры. Очередные отечественные гиганты, несмотря на высокие места в мировых рейтингах по размеру и капитализации, превращаются максимум в субподрядчиков и торговцев для зарубежных корпораций, но не в глобальных лидеров ^[33], сколько бы наград они ни вручали друг другу. Например, компания RIL — гигант в Индии, но разве может она сравниться с British Petroleum (BP)? Способна ли она вести разведку и добычу нефти и газа без помощи мирового лидера Niko? Или способна ли Infosys на равных конкурировать с Microsoft?

Утрата «миссионерского» духа индийским крупным бизнесом (отсутствие желания разрабатывать продукты под растущие потребности общества), усугубленная государственными реформами (бездумным открытием экономики) и одержимостью чистым ростом, привела к отрицательному

торговому балансу ^[34], девальвации валюты и дефициту внутренних ресурсов для финансирования этого раздутого роста ^[35]. Индия превратилась в огромный сбытовой рынок для чужих товаров, вместо того чтобы занять достойное место мирового лидера.

Сегодня многие ключевые политики, а также крупные и мелкие корпорации полностью утратили заботу об обществе и клиентах. Их «управление ростом» свелось к захвату лицензий и доступа к государственным ресурсам: изъятию земель ^[36], распределению 2G-частот, месторождений в бассейне Кришна-Годавари или угольных блоков. Политическая борьба за власть ради эксплуатации общества стала неотличима от стремления бизнеса стать «самым большим и богатым». И те, и другие действуют в ущерб интересам общества, плодя коррупцию, анархию, ложь и нечестность, которые распространяются подобно эпидемии.

7. Заключительные комментарии

Труд Барнарда, написанный восемьдесят лет назад, продолжает восхищать меня не только своей актуальностью для стратегов, но и тем, что он остается мощнейшим ориентиром для долгосрочной устойчивости индийского бизнеса — будь то частный сектор, государственные предприятия или транснациональные корпорации. Он удерживает их от опасного ухода от фундаментальных основ предпринимательства. Неэтичные политики и бюрократы не смогут гарантировать им долгосрочное выживание и успех.

Кроме того, работа Барнарда чрезвычайно важна для руководства самих институтов management-образования и должна стать обязательной частью учебных программ для закладки прочного концептуального фундамента будущих лидеров.

Ссылки и примечания

- | | |
|-----|---|
| [1] | См. учебные кейсы «Is Small Beautiful? (A) and (B)» — www.smgi.in/cases/c30.pdf и www.smgi.in/cases/c31.pdf |
| [2] | См. аналитический материал www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc |
| [3] | Вспомните забастовки под руководством Датта Саманта, приведшие к закрытию текстильных фабрик в Мумбаи в 1970-х гг., или требования пилотов Indian Airlines о повышении зарплат во время убытков компании. |
| [4] | Примеры компаний, выплачивающих чрезмерные дивиденды, и венчурных капиталистов, требующих сверхдоходности. |
| [5] | См. кейс «Arla Chemicals Ltd.», а также требования Mukesh Ambani (Reliance) по повышению цен на газ из бассейна KG для электростанций (The Hindu). |
| [6] | Крах Kodak (мирового лидера в фотоиндустрии) и Nokia; исчезновение традиционных индийских закусок из пристанционных буфетов. |
| [7] | См. кейсы Zuari Agro-Ltd., IIMA (Gopal Krishnan & Sreenivas Rao), дело Enron или катастрофу Union Carbide в Бхопале. |
| [8] | Krishna Kumar, «Exit or Renaissance?», научный доклад. |
| [9] | Многие организации не формируют амортизационные фонды для обновления и расходуют эти |

средства на текущие нужды, сталкиваясь с проблемами при устаревании оборудования через 5–10 лет.

- [10] В конце 1990-х гг. большинство государственных сахарных и текстильных фабрик Индии закрылись именно из-за технологического устаревания.
- [11] См. материалы www.smg.in/rpweb/p23ref.doc
- [12] Philip Selznick, «Leadership in Administration».
- [13] Ahmad, Abad & Chopra O.P., «Passion to Win», New Delhi: Excel Books (2004).
- [14] Philip Selznick, «Leadership in Administration».
- [15] См. кейсы Apollo Hospital Enterprise Ltd. и Parc Tauli Consortium Hospital (A, B, C).
- [16] Hinning, C.R., «Planning for Strategic Change».
- [17] См. кейс UPSTDC в сборнике Prof. Krishna Kumar «Cases in Strategic Management».
- [18] Кейсы Scooters India Ltd. (A, B, C) — www.smg.in/cases/c13.pdf, [c14.pdf](http://www.smg.in/cases/c14.pdf), [c15.pdf](http://www.smg.in/cases/c15.pdf)
- [19] Скандал и мошенничество в Satyam Computers на \$2.5 млрд (Time Magazine).
- [20] Anthony, R.N., Govindrajan, V., «Management Control Systems», McGraw-Hill Education, 2007, 12th Ed.
- [21] Kumar, Krishna, «Exit or Renaissance?», Seminar on «WTO: What People Must Know», IIML, Lucknow, 2001.
- [22] Anthony, R.N., Govindrajan, V., op. cit.
- [23] Требования Reliance о предоставлении международных цен на газ для внутренних электростанций.
- [24] Повышение стоимости обучения в IIM при наличии достаточных фондов для развития.
- [25] Например, продажа принтеров по низкой цене с последующей дорогостоящей продажей картриджей/чернил.
- [26] Запросы SEBI в Верховный суд по делам Sahara, 2G, угольным блокам и т.д.
- [27] См. www.smg.in/rpweb/p23ref.doc
- [28] Op. cit.
- [29] Op. cit.
- [30] Скандалы с 2G-частотами, угольными блоками, срывы поставок газа из бассейна KG.
- [31] Theodore Levitt, «Marketing Myopia», Harvard Business Review (1960); Philip Kotler, «Marketing Management».
- [32] Исследования IIT Delhi (2003) и IIT Kanpur (2001) по передаче технологий и разработке новых продуктов в Индии.
- [33] Stewart Black, «Going global is key for emerging market giants», IMD Research (2013).
- [34] Kumar Krishna, «Economic Emergency: Is it a Hoax Call?», SMF 16th Annual Convention, IIM Kozhikode (2013).
- [35] Op. cit.
- [36] Решения Верховного суда Индии по изъятию земель, Wall Street Journal India (2011).