



***Моя миссия —  
создание  
новой культуры  
бизнеса  
и предпринимательства  
в XXI веке.***

***А. Иванов***

## **Об авторе**

Андрей Аркадьевич Иванов — основатель и руководитель международного образовательного проекта «Антименеджмент» для собственников и управленцев бизнеса (Москва, Минск)

Эксперт по построению систем управления бизнесом

Помощник директора Гродненской овощной фабрики по организационно-управленческой деятельности  
<http://ovoschi.by/>

Управляющий партнёр Первой в России молодёжной бизнес-школы «ЯТЬ»  
<http://www.школяять.рф> (г. Москва)

Член-корреспондент Международной академии менеджмента (Москва),  
<http://www.iam.org.ru/?sec=acad&page=ckma>

Член координационного совета Международного Союза Экономистов (Москва), <http://www.iuecon.org/>

Эксперт Национальной школы лидеров России «Журавли» (Кострома), <http://guravli.ru>

Общественный деятель

Бизнес-тренер, консультант, мотивационный спикер, <http://www.aivanov.by>

Регулярно выступает в качестве приглашённого эксперта на радио и ТВ

Отец шестерых детей.

# ВВЕДЕНИЕ

Пришло время строить новую Россию — Русь Великую. Пришло время формировать именно такой тренд в сознании людей, делать его главным трендом развития в интересах всех! И если у ресурсных людей (людей с деньгами — бизнесменов, предпринимателей) появится глубоко осознанное понимание, что они могут быть счастливы только вместе со своей Родиной, то и действовать они, вероятно, будут в интересах всех! А ключевой слоган Антименеджмента как раз так и звучит: **управление в интересах всех!** Иначе это не управление, а эксплуатация одних другими.

Каждый раз, когда я захожу в новый офис организации, с которой планирую реализовать проект по её реформированию, то всегда испытываю волнение. Раньше я думал, что со временем это волнение не будет возникать, однако оно возникает вновь и вновь. Теперь я знаю, что его причиной является не пустой страх перед неизвестностью, а то чувство ответственности, которую я испытываю за свои новые обязательства по достижению ожидаемого результата моими новыми заказчиками. Ведь это не просто проект, это судьбы людей, судьбы целых коллективов. Осмысливая постоянно свой опыт и опыт моих коллег, анализируя достижения самых различных организаций, где мне удаётся побывать, я убеждаюсь в необходимости дальнейшего продвижения направления антименеджмента в России и не только. Поэтому в новой книге серии — «Экоменеджмент» — будет дан самый свежий успешный опыт нашей команды по внедрению и построению систем управления в современных организациях. Здесь вам будут показаны прикладные технологии, позволяющие создать систему управления любого уровня и любой сложности.

Как увидеть систему управления целиком, от начала и до конца, как увидеть, из чего она состоит и что с чем должно быть связано? Для этого в книге представлен ключевой раздел «Управленческое LEGO». В нём в самых точных образах обозначены все компоненты целостной системы управления полного цикла. Освоив этот раздел книги, любой бизнес-консультант, управленец, предприниматель или бизнесмен — не важно, новичок он или опытный субъект управления — сможет создать эффективную систему управления, подобрать для её наполнения требуемые и максимально эффективные управленческие инструменты.

Особенностью Антименеджмента является то, что задаваемое им смысловое поле всегда направлено на преобразование самих руководителей и собственников бизнеса уже с учётом нового масштаба и глубины понимания своего собственного дела, окружающего мира и своего места в нём, а также на понимание непосредственной связи с окружающим миром всех интегрированных в деятельность организации людей как внутри неё, так и во внешнем мире. Это новое понимание и есть путь раскрытия силы и скрытого потенциала дела, который уже никак невозможно задействовать современными инструментами классического менеджмента. Управление в интересах всех — это направленность на синтез потенциала людей, готовых самостоятельно принимать решение в общих интересах. Всё это не что иное, как изменение всей современной парадигмы управления. От постановки целей и администрирования мы трансформируем культуру к преимущественному самоуправлению сотрудников. Причём таких сотрудников, которые

не подавлены каким-либо образом, а являются мотивированными и вовлечёнными членами коллектива. Результатом этой качественной трансформации станет не рост прибыли в первую очередь, а удовлетворённость и вовлечённость в дело каждого человека, готового и способного осмысленно и качественно трудиться на результат, что обеспечит в текущий **период неопределённости и постоянных изменений** его устойчивость и, как следствие, увеличения оборотов бизнеса в расчёте на одного сотрудника. Это как в семье: денег бывает то больше, то меньше, но не они определяют климат, уровень заботы и ответственности в отношениях, а наоборот. Спокойствие, уверенность и умение заботиться, умеренность в желаниях, терпеливость, трудолюбие — рано или поздно всё это приводит семью к процветанию.

Мы формируем высокий уровень доверия всех друг к другу. Через создание системы управления в интересах всех мы формируем творческую, не рутинную, а именно творческую среду! Результат — это ГАРАНТИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ДЕЛА в условиях любых изменений, обеспечивающая в том числе личный выбор сотрудников в пользу организации. Наш управленческий курс «Антименеджмент» впервые в управленческом образовании выходит за пределы материалистического понимания управленческой деятельности. Это своеобразный иррациональный ответ на ощущаемые многими передовыми лидерами общества и бизнеса объективные изменения внешней среды. Современное управленческое мышление требует не просто изменения мировоззрения, а глубинных личностных трансформаций самих управленцев от навязанного всем понятия «эффективность» до уровня понимания це-

лостности окружающего мира, а значит, до осознания невозможности видеть личный или корпоративный успех, высокую производственную эффективность в отрыве от успеха всех, кто входит в коллектив, в страну, в человеческую цивилизацию, и в отрыве от той общественной пользы, которую это дело создаёт.

Кстати, до сих пор все современные бизнесмены работают ради увеличения ПРИБЫЛИ, но что такое прибыль и чем она отличается от ссудного процента, об этом мало кто задумывается. Если модное слово «прибыль» не означает непременно возвращения этих активов на рынок (в виде субсидий, новых инвестиций, закупок и т. д.), а служит всего лишь инструментом накопления, то прибыль в таком случае ничем не отличается от ростовщического ссудного процента, который выполняет роль уничтожителя экономики и снижения уровня жизни целых сообществ, коллективов и конкретных людей. Прибыль никогда, а особенно в условиях любых изменений и в условиях высокой неопределённости, сама по себе не может быть целью. Деньги в принципе не могут быть целью — это лишь средство для достижения целей! Поэтому необходимо использовать новый термин — **целевая прибыль** — и пояснять его содержание всем так, как указано выше. Конечно, для этого речь должна идти о сбалансированности всей экономики страны, обеспечивающей возможности и потребности в целевом инвестировании, реинвестировании и т. д. А для этого страна должна выступать как единый суперконцерн со вполне прозрачными и понятными целями в интересах всех жителей, в интересах всего народа.

Также известно, что правильная постановка целей заключается в том, что поставленная цель деятельно-

сти вложенной структуры всегда лежит в объемлющей её структуре. Иначе говоря, каждый сотрудник должен планировать свой результат исключительно в интересах всего отдела, а также в интересах всей организации, а не наоборот. Однако изучение современных мотивационных систем, действующих на основе KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности) на большом количестве различных организаций убедила меня в обратном. Все разрабатываемые на основе персональных KPI системы мотивации лишь только разобщают сотрудников и замыкают их на себе. Всё это повышает взаимное отторжение, отчуждённость и невнимание к общему ходу проектов. В этом кроется одна из причин неэффективного взаимодействия служб в организациях в рамках единой технологической цепочки бизнеса.

Что же более адекватное и всеобъемлющее можно предложить вместо термина «эффективность»? А этим критерием должна стать объективность самого дела, а не надуманность и конкуренция за место под солнцем на уничтожение или «отжимание» кого-то куда-то, а именно объективность и соперничество за лучшее служение как внутри организации — по отношению к сотрудникам, так и вне организации — по отношению к стране и к потребителям — это и есть стартовый смысл созидательной деятельности. Это необходимое условие, но недостаточное для того, чтобы сказать, что ваш бизнес имеет смысл. А любителям прибыли надо предложить то, что целевая прибыль должна быть следствием честного соответствия слова и дела (без какой-либо лжи или обмана поставщиков, потребителей, партнёров), пристрастного отношения к обеспечению качества продукции (услуг), к соблюдению

заявленных сроков, а также следствием высокого качества управления всеми процессами. В связи с этим, я думаю, что правильнее сегодня будет говорить о повышении управляемости организации и качества взаимодействия служб, а также о снижении управленческих расходов (оптимизации управленческого штата и системы принятия управленческих решений).

Зачем трудится каждый из нас? Для обеспечения своего духовного и материального благосостояния, однако это не совсем точная формулировка: в ней не учтены глубинные потребности человека. Для начала поясню, что духовное благосостояние — это удовлетворённость духа человека! Это когда человек чувствует себя востребованным в полной мере, т.е. когда он чувствует, что его внутренний, душевный мир, его душевные силы «нагружены» в полной мере, и его дело, которым он занят, как раз и формирует для него подлинный вызов его личности, проявлениям его творческого и душевного потенциалу. Если же оставить человека исключительно в сфере профессиональных компетенций, мы получим птицу с одним крылом. Одностороннее развитие всегда ущербно: если это развитие развивает только навыки — в этом случае теряется чувственный мир человека, если же, наоборот, говорить только о нравственном развитии, без развития конкретных умений и навыков, то теряется чувство реальности. Развитие всегда должно соотноситься с текущей реальностью и текущим моментом, быть всенаправленным. Но для того, чтобы и личностное стало задействованным, так же как и профессиональное, необходимо первым лицам бизнеса стать осознанными источниками новых показателей эффективности, имеющими в своём приоритете



не финансовую основу! Хотя финансовые индикаторы, безусловно, также войдут в общий набор оценочных критериев. Кстати, очень показательным в направлении уничтожения внутренней чувственно-душевной среды («живой психологии») в современных организациях являются так называемые многочисленные digital-агентства. В них «живая психология» практически полностью заменяется виртуальным общением (чаты, CRM-системы и т. д.). Один из коллег мне недавно рассказал о своём опыте работы в таком агентстве, когда они с другим сотрудником, имея постоянное «каменное» выражение лиц, молча шутили в чате и точно так же молча смеялись над написанным друг другу, выражая простую человеческую эмоцию записью «ха-ха-ха». Какой же это «эффективный» опыт биороботизации современных людей и прежде всего молодёжи, не правда ли, поскольку коллективы digital-агентств в основном молодые по возрасту?

В данном материале книги также дано обоснование введения нового обязательного критерия качества внутренней экосистемы как меры оценки уровня справедливости организации (она будет одновременно и внутренней, и внешней). Для этого в разделе «Как рассчитать справедливость?» представлен очень интересный блок информации. В нём практически в режиме инновации современным бизнесменам будет предложен конкретный механизм расчёта уровня справедливости в их организациях через оценку социальных энергетических обменных процессов в управляемых ими трудовых коллективах.

# Управленческое LEGO

**В** этом разделе книги изложен краткий курс по созданию систем управления. Для того чтобы создать систему управления, необходимо изначально представлять её целостный образ, состоящий из всех её ключевых компонентов. Затем необходимо понять, как эти компоненты связаны между собой, после чего нужно наполнить эти взаимосвязи конкретными управленческими инструментами, которые обеспечат их достоверную связь с высокой степенью быстродействия, без потери информации и времени. Конечно, эффективность использования любых инструментов в любой системе управления создаётся людьми, в ней работающими. Однако следует помнить, что, чем совершеннее и доступнее в освоении сам инструмент, тем выше вероятность его эффективного применения.

На рис. 1. показаны ключевые пять компонентов, которые должны быть предусмотрены в системе управления любого уровня для того, чтобы обеспечить эффективную деятельность и развитие организации.

Любой бизнес реализуется в рамках определённой технологической цепочки, начиная, как правило, с лидогенерации и заканчивая сдачей готового объекта (оказанной услуги) заказчику с подписанием итогового акта сдачи-приёмки работ по договору. Поэтому при построении любой системы управления вам в первую очередь необходимо выявить технологическую цепочку бизнеса (см. рис. 8). Каждый этап технологической цепочки связан с входящими документами, иницирующими работы на данном этапе, а также исходящими документами и полуфабрикатами изделий (или частью выполненной услуги), производимыми на данном этапе работ. Помимо этого, каждый этап включа-

ет в себя определённый набор выполняемых работ, что требует наличия специалистов соответствующей квалификации, а также требует обязательного нормирования выполняемых работ и выработки оценок качества работ на каждом этапе. Иначе трудно будет реализовать качественное управление, если не будет измеримости степени ответственности сотрудника на конкретном этапе.



Рис. 1. Ключевые компоненты системы управления

Стратегический контур управления обеспечивает видение удалённой перспективы деятельности организации. В классическом понимании стратегия представляет собой единый документ (консолидированный стратегический план), в котором определены долгосрочные цели развития. Помимо этого стратегический план необходим для обеспечения возможностей реализации в системе управления самоуправления со-

трудников. Вот как описывает актуальность разработки и наличия стратегии в современных организациях ВП СССР в своей книге «О культуре административной деятельности»:

«„Стратегия предприятия“ — документ, предназначенный для обеспечения координации работ на предприятии руководителями его подразделений и руководителями тематически специализированных работ (например, научно-исследовательских<sup>1</sup> и опытно-конструкторских разработок НИОКР) на основе единообразного понимания ими: проблематики развития и перспектив предприятия; встающих перед предприятием задач, путей и методов их решения. Функциональное назначение „Стратегии предприятия“ состоит в том, чтобы обеспечить самоуправление предприятия в целом на основе ИНИЦИАТИВНЫХ действий сотрудников предприятия и, прежде всего, руководителей подразделений и тематически специализированных работ вне области, определяемой для каждого из них должностными инструкциями и прямыми указаниями директората предприятия (заводоуправления) и своих непосредственных начальников:

- во-первых, при вдумчивом отношении руководителей подразделений и тематически специализированных работ (а также подчинённых им специалистов) к делу фирмы в целом, которое должно быть их общим делом, «Стратегия предприятия» является средством координации их инициативы и воли в едином русле (при формальном исполнительно-безынициативном отношении к делу

---

<sup>1</sup> Орфография источника.

руководителей и специалистов „Стратегия предприятия“ бесполезна и потому не нужна);

- во-вторых, она освобождает службы директората предприятия от необходимости мелочной опеки всех действий каждого из нижестоящих руководителей подразделений и тематически специализированных работ в пределах их должностной компетенции, а также в совместно выполняемых их подразделениях работах;
- и главное наличие актуальной „Стратегии предприятия“ высвобождает время директората для решения задач управления долгосрочными перспективами и предприятием в целом. Если на это у директората предприятия нет времени или директорат не умеет этого делать и не наращивает квалификацию в этой области, то фирма обречена на суету, застой и крах.

Кроме того:

В процессе ознакомления с существующей редакцией „Стратегии“ и в ходе работы по поддержанию её в актуальном состоянии выявляются те сотрудники фирмы, кто в перспективе сможет стать руководителями фирмы, её подразделений, тематически специализированных работ или ведущими разработчиками проблем в каких-то областях её деятельности.

Соответственно, разработка „Стратегии предприятия“ представляется ненужной высшему руководству предприятия, если оно неукоснительно придерживается принципов: „Я начальник (собственник), все подчинённые дураки (облагодетельствованные мною ничтожества)“; „Я лучше знаю, что, кому и как делать, инициатива подчинённых неуместна, потому что они ничего не понимают в делах фирмы в целом“ и т.п.