

НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ

Биктяков Касим Серачевич

кандидат экономических наук, Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина.

Адрес: Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина, 107996, Москва, ул. Павла Корчагина, д. 22.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

В статье рассматриваются примеры ошибочных решений, которые принимают руководители компаний. Наиболее эффективный и наглядный метод освоения информации – это обучение на ошибках. Серьезные ошибки в управлении допускают даже успешные компании. Одним компаниям удается справиться с кризисом, который постиг их в результате необдуманных действий, другим – нет, и они терпят полный крах. Чтобы подобного не случилось, автор показывает, что должен делать управленец, а чего нельзя ему допускать, как минимизировать потери от некомпетентности в управлении. В статье ошибочные решения систематизируются и затем переводятся в практическую реальность. Основной посыл – уроки нужно и полезно извлекать из ошибок.

Ключевые слова: ошибки в управлении, причины кризиса, выход из кризиса.

INCOMPETENCE IN MANAGEMENT

Biktyakov, Kasim S.

PhD, Chernomyrdin Arts and Economics Institute.

Address: Chernomyrdin Arts and Economics Institute, 22 Pavel Korchagin Str., Moscow, 107996, Russian Federation.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

The article provides examples of erroneous decisions made by company executives. The most effective and illustrative method deals even with successful companies. Some companies are able to cope with the crisis, which was a result of hasty steps, others are not and they are ruined. The author instructs what should be done by the manager in order to avoid such situations and what should be omitted and how to minimize losses caused by incompetence in management. The article systematizes erroneous decisions and then moves them to practice. The main idea – lessons should be learned from mistakes.

Keywords: errors in management, cause a crisis, overcome a crisis.

При современном состоянии процессов принятия управленческих решений и в условиях динамично-го окружения, в котором находятся компании, ошибки неизбежны. Ошибки бывают от бездействия или упущения и от сверх-

действия. Ошибки упущения возникают в случаях, когда действия не предпринимаются и в условиях меняющейся обстановки самодовольно сохраняется статус-кво. Такие ошибки типичны для консервативного или неповоротливого управления. Они не

так очевидны, как ошибки сверхдействия. В этом случае компания постепенно утрачивает свое достоинство и конкурентные позиции, пока руководство не осознает, что были допущены ошибки, имеющие большие последствия. Ошибки сверхдействия включают в себя плохие решения, неверные шаги, расширение с неоправданными затратами и в неправильном направлении. Денежные потери от ошибок упущения с трудом поддаются подсчету; потери от ошибок сверхдействия полностью лежат на поверхности.

Хотя компании и совершают ошибки, в тех из них, где управленцы ведут себя бдительно и агрессивно, они осуществляют следующие действия, обнаруживая у себя проблемные ситуации: быстро признают надвигающиеся угрозы и текущие ошибки; тщательно определяют причины проблем; оценивают с учетом имеющихся у компании ресурсов и ограничений альтернативные курсы действий по исправлению положения; осуществляют действия в срочном порядке; из ошибок извлекают полезные уроки; не повторяют одни и те же ошибки, поэтому последующие операции обретают большую прочность.

Когда компания медлит с признанием возникающих проблем, она считается некомпетентной или не сумевшей наладить контроль и обратную связь на стратегически важных участках. Сигналы часто имеют смешанный характер. Отсутствие полной информации не оправдывает промедления. Важно быстро признать наличие проблемы, спешно установить ее причины. Действия, предпринимаемые до того, как стало ясно, откуда реально происходит проблема, являются преждевременными и поспешными. После определения причин проблемы должны быть намечены альтернативные способы ее разрешения. Решение исправить положение должно быть объективным и взвешенным. Из неблагоприятных ситуаций следует извлекать полезный опыт.

Среди наихудших нарушений в области этики и социальной ответственности нахо-

дятся упущения в контроле безопасности продукта, ведущие к травмам и к смертельным исходам. Совсем прискорбно, когда такие риски продолжают годами, а ответственность за это не признается и не наступает. Также следует опасаться мании слияний – многие годы результатом слияния могут быть болезненные проблемы ассимиляции и координации. Могут возникнуть производственные и экономические затруднения. Нужно внимательно относиться к планированию новых проектов, чтобы не понести больших убытков.

От кризиса компанию может спасти управленческое искусство руководителя, который совершит переворот в сфере человеческих взаимоотношений. К краху приводит бесконтрольность действий на всех уровнях компании. И наоборот, предпринимательская инициатива может привести к большим и стабильным результатам. Таким образом, нужно четко представлять себе проблемы и выбор, который предоставляют кризисная ситуация и внезапно открывающиеся возможности.

Мощный и продолжительный рост может происходить и без диверсификации. Для этого нужно иметь пользующийся универсальным спросом продукт, широко потребляемый и имеющий безграничный потенциал. Вместе с тем на практике приходится прибегать к продуманной диверсификации или отказываться от установки на рост. Здесь существует риск: компании, стремящиеся к росту, слишком поспешно прибегают к поглощению и попадают в должники из-за больших накладных расходов. Следует остерегаться безудержного стремления к завоеванию доли на рынке, так как это ведет к падению прибыли в результате затрат на рекламу, снижения цен для роста продаж, набора дополнительного штата – все ведет к росту затрат. В конечном счете выигрыш может не стоить затрат.

Следует помнить, что поддержание высочайших стандартов требует проведения постоянного мониторинга. Когда они становятся чем-то само собой разумеющимся

и уходят из центра внимания, им приходит конец; затем это трудно будет возродить. Контроль может быть в организациях слишком ограничивающим, жестким. Он не оставляет места учету особых обстоятельств и возможностей. Если навязываемые правила слишком связаны с карами за их неисполнение, атмосфера начинает больше походить на климат полицейского государства, чем на порядок командной работы, при котором обе стороны сотрудничают в интересах взаимной выгоды.

В нынешней жесткой конкурентной обстановке есть место для добрых и деликатных фирм. Здесь есть семейная обстановка, доброта, поддержка, взаимовыручка, что не противоречит высоким стандартам обслуживания. Здесь нет упоения от власти, ради акционеров не идут на жесткие меры. Стоит надеяться, что такие фирмы выживут на рынке.

Компании должны ревностно беречь себя от исков по поводу качества продукции. Любой ответственный руководитель должен понимать, что иски по качеству могут привести компанию к банкротству. Подозрения и жалобы относительно безопасности продукта должны тщательно расследоваться. Здоровье и безопасность клиентов полностью совместимы с благополучием компании. Не должно быть конфликтующих целей. Если растет благополучие клиентов, выигрывают все. В случае наихудшего сценария нужно использовать защиту признания и исправления ошибок. На кону стоит репутация компании, ее экономическое положение, способность выжить. Это позволит восстановить в ближайшем будущем рентабельность компании. Если вина ложится на несколько сторон, лучшим выходом из положения является не конфронтация, а сотрудничество.

Позволить установиться новым привычкам и новым привязанностям не только у потребителей, но и у дилеров – значит попасть в затруднительное положение, из которого трудно полностью выйти. Не стоит трясти рынок в течение месяцев –

можно подвергнуться критическим рискам, особенно когда речь идет о привычном для потребителя продукте. Категорически не следует скрывать обман от потребителей – можно потерять доверие навсегда. Ложные представления о соотношении цена/качество существуют и сегодня. Компании на этом делают выгоду.

Организации могут создавать специальные группы по управлению кризисом. Они могут быть временными, так как кризисы происходят редко, а серьезный кризис может никогда не случиться в данной организации. Лучше всего иметь планы для непредвиденных ситуаций с проработкой сценариев различных происшествий, включая наихудшие. При наличии таких программ действий, созданных в нормальных условиях, можно ожидать принятия более продуманных решений.

Одной из причин некомпетентного управления является работа компании ниже своих возможностей, что ведет к краху. Руководство ищет кардинальные меры в виде сокращения сотрудников, что не всегда правильно, принимает ошибочные решения ввиду спешки или, наоборот, опаздывает с принятием решений и не придает значение моральному духу работников. Если компания находится на грани банкротства, не будучи в состоянии платить по счетам, то нужны быстрые и решительные меры. В других случаях умеренность бывает уместнее. Внимание должно быть сфокусировано на длительной перспективе, а не на краткосрочных результатах.

Для того чтобы минимизировать потери в будущем, следует периодически объективно оценивать все аспекты деятельности организации. Слабые сотрудники и операции должны быть отсечены, если только нет солидных резонансов для их сохранения. Нужно постоянно вникать в работу управленческого персонала и ведущих кадров, также как и в их функции, с целью избавления от избыточных и лишних.

Нередко обнаруживается, что большие успехи оказываются недолговечными, не

обладают устойчивостью. Часто утрачиваются, забываются или не обобщаются должным образом опыт и способ достижения успеха. Происходящее выходит за пределы способностей инициаторов. И тогда конкуренты могут воспользоваться этими оплошностями.

Высокую уязвимость компании наносит ситуация высокой задолженности. Неумеренные выплаты по процентам в условиях чрезмерной задолженности могут подорвать жизнеспособность предприятия, если проектировки относительно доходов и прибыли не отвечают ожиданиям.

Изменения следует производить в ответ на возникающие проблемы. Когда все идет гладко, с обеспечивающей успех стратегией экспериментировать не стоит. Грамотное управление кризисом требует незамедлительного внимания со стороны высшего руководства. Компания, являющаяся уязвимой и работающая в меняющейся отрасли, должна постоянно приноравливаться к обстоятельствам, чтобы выжить на рынке. Большинству организаций свойственна расточительность. Отсюда все большее число разумных инвесторов осознают выгоду, приносимую сокращением затрат. Рост компании должен быть таким, чтобы с ним можно было справиться.

Любые кризисы преодолимы. Прежде всего должен быть лидер, обладающий уверенностью, что все может быть изменено к лучшему. Перемены могут и не подразумевать чего-то особенно новаторского. Они могут сводиться к возвращению к основам, таким как улучшенный контроль качества, большее внимание к обслуживанию клиентов, позитивный настрой сотрудников. Организация должна вновь ощутить и вернуть себе прежнюю заинтересованность.

Руководству следует создавать у сотрудников чувство гордости и присутствия заботы о них со стороны компании. Нужно избегать привнесения враждебности в отношениях с работниками. Необходимо помнить, что противоречивые и непоследовательные стратегии становятся уязвимыми. Четко определенные цели и стратегии отличают эффективные компании. Они обеспечивают организации стабильность, дают клиентам, работникам и инвесторам уверенность в непреклонности обязательств. Некоторые цели и стратегии могут со временем модифицироваться в соответствии с меняющимися внешними условиями и обстоятельствами конкуренции, но дух организации должен быть решительным, если воздействие этих условий носит положительный, а не негативный характер.

При принятии важных решений руководители должны применять анализ выгод и затрат. Это потребует систематического просчета и анализа затрат и выгод от принятия определенных действий. Можно обнаружить, что выгоды настолько неопределенны, что рисковать не стоит. Лучше сразу это понять, чем после принятия обязательств. Регулярное использование анализа при принятии серьезных решений ведет к совершенствованию управления.

Уроки следует извлекать как из ошибок, так и из успехов, хотя каждая проблема управления формируется каждый раз в особых обстоятельствах. Все же имеются общие элементы. Гибкие стратегии позволяют пользоваться ими наиболее оптимальным образом и предлагают наибольший выбор альтернативных целей. Руководитель обязан следить за индикаторами ухудшения положения и превращения в безнадежную общей ситуации.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М. : Академия, 2013.
2. Белякова Т. А. Об особенностях интеллектуального капитала и проблемах его оценки // Инновационная экономика: реалии и перспективы : научная конференция, Санкт-Петербург, 27 сентября 2011 года. – СПб., 2012. – С. 146–150.

3. Гаджиев М. М., Бучаев Я. Г., Яковлева Е. А. Ценностноориентированный подход к управлению предприятием: инвестирование в новые технологии // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2014. – № 4 (64). – С. 53.
4. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера). – М. : Экзамен, 1999.
5. Иванкова О. Г. Управленческие решения как инструмент управления организацией // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 11 (27). – С. 89–93.
6. Ильин В. А., Шабунова А. А. Развитие человеческого потенциала – индикатор эффективного управления // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 11–32.
7. Кальницкая И. В. Управленческая учетно-аналитическая система для целей управления организацией // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 45. – С. 11–17.
8. Куликов Ю. А. Механизмы стабилизации кадрового состава организации // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 4 (74). – С. 45–49.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 2009.

References

1. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [HR Management]. Moscow, Academy, 2013. (In Russ.).
2. Belyakova T. A. Ob osobennostyakh intellektual'nogo kapitala i problemakh ego otsenki [About Specific Features of Intellectual Capital and Problems Dealing with its Evaluation]. *Innovatsionnaya ekonomika: realii i perspektivy, nauchnaya konferentsiya, Sankt-Peterburg, 27 sentyabrya 2011 goda* [Innovation Economy: Reality and Prospects: Conference, Saint Petersburg, 27 September 2011]. Saint Petersburg, 2012, pp. 146–150. (In Russ.).
3. Gadzhiev M. M., Buchaev Ya. G., Yakovleva E. A. Tsennostnoorientirovanny podkhod k upravleniyu predpriyatiem: investirovanie v novye tekhnologii [Value-Oriented Approach to Enterprise Management: Investments into Advanced Technologies]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Economic Systems Management], E-Journal, 2014, No. 4 (64), pp. 53. (In Russ.).
4. Zhuravlev P. V., Kartashov S. A., Mausov N. K., Odegov Yu. G. Tekhnologiya upravleniya personalom (nastol'naya kniga menedzhera) [Methods of HR Management (Reference Book for Managers)]. Moscow, Ekzamen, 1999. (In Russ.).
5. Ivankova O. G. Upravlencheskie resheniya kak instrument upravleniya organizatsiey [Managerial Decisions as a Tool of Organization Management]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Issues of Economics and Management], 2013, № 11 (27), pp. 89–93. (In Russ.).
6. Il'in V. A., Shabunova A. A. Razvitie chelovecheskogo potentsiala – indikator effektivnogo upravleniya [The Development of Human Potential as an Indicator of Effective Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 11–32. (In Russ.).
7. Kal'nitskaya I. V. Upravlencheskaya uchetho-analiticheskaya sistema dlya tseley upravleniya organizatsiey [Managerial Account-Analytical System for Organization Management]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2013, No. 45, pp. 11–17. (In Russ.).
8. Kulikov Yu. A. Mekhanizmy stabilizatsii kadrovogo sostava organizatsii [Mechanisms of Staff Stabilization of the Organization]. *Voprosy ekonomicheskikh nauk* [Issues of Economics], 2015, No. 4 (74), pp. 45–49. (In Russ.).
9. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta [Principles of Management]. Moscow, Williams, 2009. (In Russ.).