**эволюции российского менеджмента**

От охотников к фермерам

26.03.2002

Сергей ПЯТЕНКО, партнер, заместитель генерального директора ФБК

Начало формирования российского бизнеса - появление в 1988 г. первых кооперативов. За прошедшие годы бизнес претерпел серьезные изменения. Соответствующим образом изменился и менеджмент в нем. Важнейшую роль в этом играла и играет эволюция всей российской экономики.

На рубеже 80-90-х гг. в отечественный бизнес двинулись динамичные граждане, с энтузиазмом бравшиеся за любые задачи. Можно сказать, что формируется исторически первый вид отечественного бизнесмена и менеджера - всеядный "хищник", "пробегающий" огромные пространства в поисках "добычи" - клиента. Результат достигается в основном за счет использования сочетания инстинктов, опыта и неукротимой энергии.

К середине 90-х гг. формируется второй тип менеджеров - "охотники". Они, как когда-то древние люди, объединяются в группы, вырабатывают технологии подготовки и ведения "охоты". Чутье помогает им ориентироваться в бизнесе и опережать конкурентов, а результат достигается в основном за счет знаний талантливых специалистов, смышлености и тактической гибкости лидеров.

К концу 90-х гг. появляются признаки цивилизованного рынка и соответственно более организованные фирмы, относящиеся к третьему типу, а именно - "фермеров". Их кредо - продуманная последовательность всех аспектов работы. Они, подобно древним земледельцам, стремятся планомерно "возделывать и окультуривать" окружающее пространство. Здесь результат достигается в основном за счет рациональной стратегии, разумности процедур принятия решений, высокой квалификации не только специалистов, но и как минимум не менее высокого профессионализма менеджеров.

В 1989-1995 гг. весь российский бизнес развивался в основном на сочетании неукротимого духа и предпринимательской энергии. Зачастую определяющим фактором был случай, который конвертировался сначала в неожиданные прибыли, а затем и в развитие своего дела. Происходил экстенсивный рост во всех направлениях бизнеса. Все участники рынка стремились правильно распределить энергию в многочисленных практически свободных сферах хозяйства. В такой ситуации гибкая тактика "охотников" во многих случаях приносила значительные доходы. "Фермеры", стремящиеся капитально строить свой бизнес, выглядели романтичными несмышленышами, а зачастую таковыми и являлись.

Постепенно обстановка менялась - шаг за шагом народное хозяйство приобретало контуры рыночной экономики и конкурентной среды. Трудно точно назвать дату перехода количества в качество, но с известным основанием можно предположить, что 1999 год стал годом коренного перелома. В это время в России понятие "бизнесмен" перестало быть синонимом авантюриста, а профессионализм постепенно стал ключевым фактором успеха. Те, кто этого вовремя не почувствовал, столкнулись с различными организационными катаклизмами - уходом ближайших соратников, целых команд и подразделений и вообще с потрясениями основ своей деятельности.

Такие лидеры первой волны до сих пор воспринимают бизнес-план как документ только для инвесторов, а холдинг как синоним структуры, способной переварить любое количество любых бизнесов.

В ходе формирования цивилизованного рынка неизбежен переход к более прогрессивному, современному и соответствующему мировым нормам менеджменту в бизнес-структурах. Для фирм, бизнес которых держится на одном-двух человеках, строго говоря, даже стадия "охотников" не является обязательной, они вполне могут успешно существовать, используя "таежный менеджмент" "одинокого волка". Так, можно нормально работать, имея фирму общей численностью до 15-20 человек. Законы человеческой природы ограничивают - известно, что эффективно управлять можно не более чем десятком непосредственных подчиненных.

При достижении определенных размеров фирма должна создавать некие единые внутренние механизмы взаимодействия. Даже если работа в форме малого бизнеса является удовлетворительной, как только в фирме появляется несколько десятков наемных сотрудников, неизбежно появляется проблема оптимизации бизнеса.

Как авторитарное единоличное владение и управление, так и кооперативно-артельная анархия становится неэффективной. Неизбежно приходится решать проблемы управления, стимулирования, планирования и т.д. Формирование фундамента рыночной экономики создает предпосылки для "фермерства" в бизнесе. Учитывая колоссальные масштабы рынка, талантливый "охотник" всегда сможет найти на нем свою нишу. "Охотники" и "фермеры" могут быть одинаково агрессивны в маркетинговых усилиях. Но если первые работают на разных рынках "набегами", то вторые чаще приходят масштабно или не приходят вообще.

У "охотников" и "фермеров" есть главное фундаментальное различие методологии ведения бизнеса: "фермеры" все сферы работы рассматривают как поле для коллективно организованных командных усилий, а "охотники" как поле для проявлений независимого индивидуального мастерства. На этом основаны особенности организации работы в отдельных аспектах деловой активности. Специфика подходов "охотников" и "фермеров" к разным составным частям бизнеса схематично представлена в таблице.

Ряд западных аналитиков считает: фирма, пытающаяся совместить индивидуализм и коллективное взаимодействие, должна идти на столь серьезные компромиссы в менеджменте, что это с большой вероятностью ведет к серьезным проблемам и значительному снижению результатов.

Анархизм "охотников" разрушает последовательно-планомерную корпоративную культуру "фермеров", и наоборот, необходимость придерживаться определенной стратегии и процедур принятия решений плохо совмещается с атмосферой поиска уникальных выходов из каждой ситуации. Риск грубых ошибок существенно увеличивается. Поэтому рекомендуется сделать для себя выбор той или иной модели бизнеса и все аспекты работы стремиться привести в соответствие с данной моделью.

По всей видимости, проблема подобного выбора в обозримом будущем станет актуальна и для многих российских аудиторско-консультационных, других фирм.