

**Василенко В. А.**

## **МЕНЕДЖЕРЫ И КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Менеджмент, как общечеловеческая деятельность распространяется как на семейную, общественную, так и на деловую сферу. Исторически человеческий труд носил индивидуальный либо семейный характер. Субъекты производства самостоятельно контролировали свое время и другие ресурсы, используемые при производстве товаров или предоставлении услуг. Они решали, что именно производить, как и когда будет реализовываться продукция.

Процесс производства товаров и предоставления услуг был обусловлен неразрывностью менеджмента и труда. Именно так и сегодня осуществляется множество видов человеческой деятельности. Творческие работники, профессионалы, занимающиеся частной практикой, или индивидуальные частные предприниматели совмещают в одном лице оба вида деятельности – управление и труд.

На стадии крупного машинного производства управление отделяется от капитала – собственности. Управление начинают осуществлять наемные управляющие, обладающие некоторой свободой в принятии решений. И, наконец, на современном этапе сформирован и действует специальный институт профессиональных организаторов производства – *менеджеров*.

Степень обособленности труда менеджеров от труда основных работников различна. В каких-то случаях человек специально распределяет роли участников процесса труда, в других случаях человек объединяет их функции. Граница между управленческими исполнительским трудом проводится между людьми и часто отличается непостоянством и неопределенностью.

По мере роста организации менеджмент разделяется на все более мелкие элементы, происходит специализация управленческих функций в рамках профессиональной группы, развивается иерархия менеджмента. Обычно выделяют функциональных, генеральных, линейных, аппаратных и инновационных менеджеров.

*Функциональные менеджеры* несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, такие как управление персоналом, маркетингом, конструкторскими разработками, НИОКР, финансовой деятельностью предприятия, работой служб фирмы, связанных с выполнением функций менеджмента (организация, контроль, регулирование, прогнозирование, планирование и т.п.).

*Генеральные менеджеры* обычно возглавляют подразделения организации, такие как филиалы, отделения, дочерние предприятия, призванные выполнять комплекс функций. К ним можно отнести руководство выпуском железобетонных конструкций (завод) и организация строительства объектов (стройка), в строительных компаниях, имеющих собственную промбазу. Аналогичным примером в АПК может быть производство сельскохозяйственной продукции (поле, ферма) и ее переработке (завод) и т.д.

*Линейные менеджеры* несут ответственность за выполнение работ, связанных с прямым производством продукции (услуг). Они руководят цехами участками, выполняют роль организаторов производства в цехах и на стройках (мастера, сменные мастера, прорабы и т.п.), то есть оказывают непосредственное воздействие на подчиненный им коллектив, деятельность которого приносит фирме прибыль (для хозрасчетных) или обеспечивает достижение целей неприбыльных предприятий.

*Аппаратные менеджеры* отвечают за исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких как закупки, руководство НОТ, договорный отдел, служба эксплуатации основных фондов, административно-хозяйственные, правовые вопросы и т.п.

Выполнение таких функций, как правило, не приносит непосредственной прибыли, но способствует достижению общей цели предприятия. При управлении своими подчиненными внутри вышеуказанных подразделений, служб, аппаратные менеджеры действуют также, как и линейные руководители.

*Инновационные менеджеры* представляют собой категорию руководства, направленного на формирование, разработку и достижение любой организационной структурой инновационных целей предприятия путем рационального использования всех ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Инновационными менеджерами можно назвать: руководителей творческих групп исполнителей; начальников исследовательских лабораторий, центров; руководителей инновационных предприятий и их структурных подразделений; руководителей основных подразделений НИИ и т.п.

Инновационные менеджеры на предприятиях обычно работают в период от зарождения новой идеи до ее практического воплощения в производство в виде серийного запуска продукта.

Особое положение среди менеджеров (чаще всего среди инновационных) занимают "риск-тейкеры" – новое поколение менеджеров по рискам, действующих незаурядно, творчески и дерзко, рискованно, но расчетливо.

Люди, обладающие способностью к риску, но подчиняющиеся при этом необходимыми регламентами, – важное достояние общества, ценный ресурс устойчивого развития экономики.

Характер основных решений менеджера зависит от разновидности сферы его деятельности, а также от предметной области функций, закрепленной за ним в конкретной организации.

Состав предметных функций менеджера существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня в организации в соответствии со схемой, заимствованной /2/ и откорректированной автором (Рис. 1).

Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют уровни целеполагания, стратегического планирования и системной организации целеполагания.

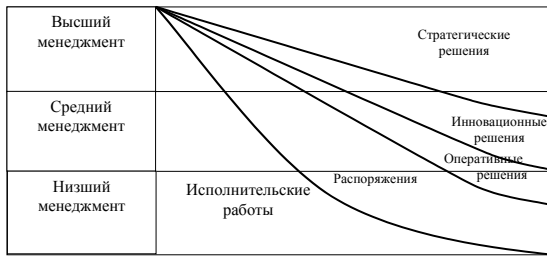


Рис. 1. Распределение видов деятельности по уровням менеджмента

*Менеджеров*, ответственных за выполнение прямых производственных воздействий на исполнителей относят к *нижнему звену* управления. Они руководят повседневной производственной работой в своих коллективах и участвуют в решении возникающих проблем оперативного характера. К ним можно отнести мастеров, менеджеров гостиниц, руководителей небольших филиалов, отделений, фирм, у которых нет в подчинении других менеджеров.

*Менеджеры среднего звена*, или, как их еще называют "менеджеры менеджеров" занимаются направлением деятельности управленцев нижнего звена в русле политики компании. Они проверяют достижение подчиненными поставленных целей, постоянно держат руку на пульсе событий и, в зависимости от ситуации, обеспечивают своим сотрудникам поддержку или оказывают на них давление.

Именно они доводят до управленцев низшего звена ожидания руководства, а до менеджмента высшего звена – информацию о реальном положении дел в компании.

*Высшие менеджеры* – это относительно небольшая группа индивидов, несущих ответственность за общее управление и деятельность организации. Эти менеджеры являются специалистами высочайшего класса, которые определяют политику корпорации, принимая стратегические решения, и несут ответственность за координацию отношений с представителями и институтами внешнего мира, такими как акционеры, средства массовой информации, органы государственной власти.

Они должны иметь полную информацию о состоянии дел в организации и направлять основные усилия на определение перспектив ее развития или взаимодействия с внешними агентами. Выполнение прямых обязанностей такими менеджерами связано с руководством среднего звена и занимает, как правило, мало времени (исключение составляют небольшие фирмы, где руководители вовлечены в производственный процесс).

Обычно в управленческой деятельности на корпоративном уровне решаются три взаимосвязанных блока проблем, носящих общий совокупный или интегральный характер, каждый из которых имеет достаточно широкий диапазон действий: стратегический, инновационный, оперативный. При этом под оперативным подразумевается производственная деятельность организации, направленная на текущее решение вопросов функционирования и развития фирмы на основе годовых (текущих) и оперативных планов руководства.

Каждый из блоков решается с помощью своих подходов и приемов менеджмента, носящих соответствующее название и, которые базируются на общей платформе – основах менеджмента.

Организации различных типов нуждаются и в разных формах менеджмента. Менеджмент создает организации и является их продуктом. Он воплощается в процедурах и деятельности человека по различным направлениям функционирования и развития организации.

Ожидания потребителей и жесткость конкурентной борьбы постоянно возрастают, что требует совершенствования менеджмента для компаний, стремящихся к успеху. Именно воздействие внешней среды сегодня определяет степень выживаемости тех или иных предприятий. Если фирма не в состоянии противостоять негативным воздействиям окружающей среды, не проявляет гибкость и не имеет соответствующий "запас прочности", то она обречена на гибель.

Сегодня жизнь предъявила серьезные требования к нашим отечественным предприятиям, перед которыми стоит множество проблем. Впрочем, большинство из возникающих проблем одновременно предлагают и решение. "эффективная организация...отнюдь не приближается к идеальному типу управленческой системы, но она предполагает изменение важнейших аспектов менеджмента в соответствии с происходящими во внешних факторах переменами..." (Т. Бернс) /1/.

Непрерывное удовлетворение изменяющихся запросов потребителей обуславливает необходимость распространения информации о требованиях рынка, учет которых налагает определенные ограничения и ставит задачи перед общественным производством.

Иначе говоря эти задачи непрерывно определяются требованиями рынка: производить и распределять в соответствии с текущими потребностями и имеющимися возможностями. А возможности любого предприятия всегда ограничены.

Совершенно очевидно, что в этих условиях предприятие должно ставить свои цели и задачи таким образом, чтобы можно было достигать запланированной результативности при любых изменениях внешней среды.

Главная задача стратегии на корпоративном уровне – наиболее выгодным образом вписаться в окру-

жающую среду и соответствовать ей. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявлять соответствующие варианты и эффективно функционировать в наиболее выгодном направлении.

Для возрождающего производства фигура менеджера должна стать его неотъемлемой частью. А менеджером может быть только специалист в совершенстве знающий и владеющий наукой управления, который в настоящее время уделяется значительное внимание.

Следуя логике взаимосвязей элементов системы менеджмента, представляется необходимым осветить проблемы управления предприятия в комплексе, с учетом всех его основных аспектов – стратегического, инновационного, производственного (операционного), связанного с принятием решений – технологией менеджмента. Постоянное принятие решений на всех уровнях иерархии предприятия и на различных временных отрезках (стратегическом, текущем, оперативном), контроль и их реализация по достижению поставленных целей – есть суть и смысл менеджмента.

Однако, для создания целостного представления о менеджменте перечисленных аспектов недостаточно. Представление об управлении, основанном на сложившихся функциональных принципах деятельности предприятия становится в настоящее время все менее актуальным. Особую важность приобретает гибкие, динамические методы и подходы к управлению, способного чутко улавливать, воспринимать быстроменяющуюся ситуацию и адекватно на нее реагировать. Одним из таких методов является ситуационный или альтернативный подход, являющийся базой ситуационного менеджмента.

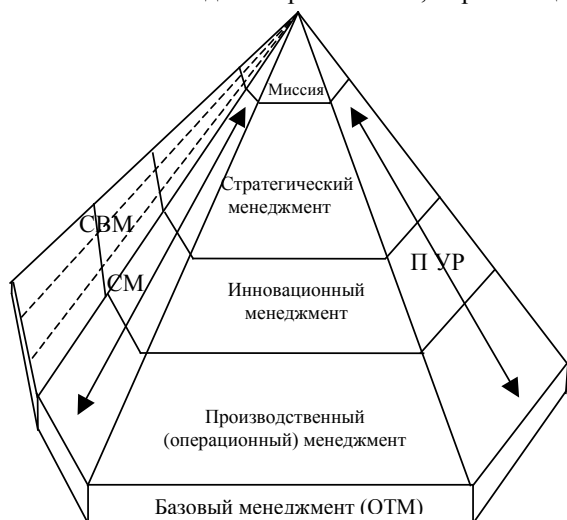
Ситуационное управление или управление по ситуациям (ситуационный менеджмент) имеет место на всех этапах инвестиционного процесса функционирования предприятия и на всех этапах и уровнях иерархии менеджмента (стратегического, инновационного, производственного). Взаимосвязь элементов системы менеджмента предприятия наглядно можно представить в виде следующей схемы (рис. 2).

Рис. 2. Концептуальная модель системы менеджмента.

Изображенная на рисунке пирамида содержит в себе всю систему управления предприятием, базой (основой) которого является *общая теория менеджмента* (ОТМ), а вершиной – смысл, назначение, причина создания фирмы – миссия.

На основе выбранной *миссии* организация вырабатывает комплексный план ее достижения с помощью определенной стратегии. Стратегия необходима предприятию, ибо: “Когда не ведают далеких дум, то не избегнут близких огорчений” (Конфуций).

Стратегия определяет, куда должна идти организация, чтобы достичь своей цели и выполнить свою миссию. Она создает ограничители, отражающие особенности и направление деятельности, задает гра-



ницы выбора. Выбор относится к таким экономическим категориям как продукты, или услуги, производимые предприятием, их объем, номенклатура, рынки сбыта и получения ресурсов, возможности роста, оборот капитала, размещение средств.

Цель *стратегического менеджмента* заключается в создании жизнедеятельного звена между перспективными (стратегическими) целями, имеющимися ресурсами организации и благоприятными возможностями окружающей ее обстановки.

Стратегии предприятия разрабатываются, формируются и располагаются в иерархической взаимосвязи в вертикальном и горизонтальном разрезах.

По горизонтам стратегия опоясывает оставшиеся грани пирамиды – СМ, СВМ и ПУР, а по вертикали – инновационный и операционный (производственный) менеджмент.

В связи с тем, что долгосрочные стратегии разрабатываются на 5-7-10 лет, а товары, выпускаемые предприятием, как правило, обновляются через 3-4-5 лет, то разрабатываемые стратегии предприятия обязательно (в той или иной мере) учитывают развитие инновационных процессов, а значит и оказывают воздействие на формирование планов обновления производства и сам *инновационный менеджмент*. “Нет

ничего более трудного в планировании, более сомнительного в успехе, более опасного в управлении, чем создание нового порядка вещей” (Николо Макиавелли).

С другой стороны, реализация и контроль выполнения выбранной стратегии осуществляется посредством производственного менеджмента, протекание которого также напрямую зависит и от задач инновационного управления на предприятии.

Конечная цель инновационного менеджмента состоит в обеспечении эффективной организации инновационных процессов и обеспечения высокой конкурентоспособности обновленной продукции.

Считается, что нижней границей инновационного менеджмента является переход предприятия на серийный выпуск освоенного продукта, когда в полной мере в свои права вступает *производственный менеджмент*, который требует конкретизации общей системы менеджмента и его основных функций, так как “Порядок и последовательность нужнее великих дарований для того, чтобы хорошо управлять” (О. Мирабо).

Основной целью производственного менеджмента является организация обеспечения достижения поставленных целей на базе научно обоснованных эффективных текущих и оперативных планов производства.

Необходимо отметить, что рассмотренная вертикальная связующая пронизывает указанные виды менеджмента не только сверху вниз – прямые связи. Для нее характерны также и обратные связи по цепочкам: производственный менеджмент – управление инновациями – стратегия; производственный менеджмент – стратегия фирмы; производственный менеджмент – управление инновациями и инновационный менеджмент – стратегия предприятия.

Рассмотренные виды менеджмента являются только частью концепции системы менеджмента, представленной пирамиды. Вторая ее грань (СМ) представляет собой *ситуационный менеджмент*, который является четвертым важнейшим компонентом общей системы управления предприятием. Дело в том, что окружающая обстановка постоянно изменяется, будь то важное открытие в области технологии, успешный вывод конкурентом на рынок нового товара, новая регламентация государства или политика, расширение интересов покупателей в той или иной области и т.д. всегда остается определенная степень неуверенности в будущем и менеджер не в состоянии предусмотреть все стратегические, инновационные или тактические действия заранее и, следуя им, может встретиться с различными проблемными и опасными ситуациями на любом из рассмотренных уровней.

Целью ситуационного менеджмента является прогнозирование возможности появления неблагоприятных производственных ситуаций и их предупреждение, овладение ими (при их проявлении) для устранения негативных воздействий на достижение запланированных (приемлемых) результатов. “Если мы хотим добиться высших достижений, нужно постоянно оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям, мысленно их предотвращая” (Арнольд Вайсман).

На стратегическом уровне и на ранних стадиях инновационного процесса важнейшим представляется предупреждение появления опасных проблемных ситуаций, то на уровне производственного процесса и поздних стадиях инновационного менеджмента (когда новации воплощаются непосредственно в продукт, то есть происходит тесное взаимодействие инновационных и производственных менеджеров) главной задачей ситуационного менеджмента является ликвидация в кратчайшее время появившихся опасных ситуаций.

Третья грань пирамиды, изображенной на рис.2, представляет собой *принятие управленческих решений* (ПУР) – постоянно действующую составляющую менеджмента, его технологию, которая характерна для любого уровня управления и без которой не может существовать менеджмент, как таковой.

Необходимость выделения данной категории в отдельную часть, так же как и ситуационного менеджмента, диктуется его важностью и качеством, объединяющем все виды менеджмента – стратегического, инновационного, производственного, ситуационного и других видов, представленных на четвертой грани пирамиды (СВМ).

Если ПУР базируется на методах и моделях теории принятия решений, то *специфические виды менеджмента* (СВМ) означают управление отдельными видами деятельности предприятия или целыми предприятиями, фирмами, учреждениями, выполняющими специальную, специфическую работу. В качестве примера для предприятия можно привести: кадровый менеджмент, финансовый, маркетинговый и другие виды управления отдельными направлениями деятельности фирмы. Для фирм, предприятий, учреждений, имеющих специфическую направленность своего развития можно назвать банковский менеджмент (управление операциями, производимыми в банке), образовательный менеджмент (управление работой вуза по подготовке специалистов), сервисный менеджмент (к примеру, менеджмент гостиничного хозяйства, туристический менеджмент и т.п.).

Все перечисленные и подобные виды менеджмента отражают специфику своего вида деятельности, но они базируются на общих принципиальных положениях базового менеджмента (ОТМ), стратегическом, инновационном, производственном (операционном), ситуационном. У всех СВМ есть свои стратегия и тактика, свои нововведения, базирующиеся на своих технологических процессах и целях, но принципы функционирования, с точки зрения общей теории менеджмента и теории принятия решения – одинаковые.

Целью подсистемы ПУР в общей системе менеджмента является выбор и принятие наиболее эффек-

тивного варианта действий в каждом конкретном случае при соблюдении определенных правил, ибо еще Демокрит говорил: “Лучше думать перед тем, как действовать, чем после”. Или – “Бизнес – это умение принимать правильные хозяйственные решения в условиях неопределенности” (аксиома Гарвардской школы бизнеса).

Таким образом, обобщая изложенное, слагаемые концепции можно представить в следующем виде:

- организация представляет собой открытую, развивающуюся систему, эффективность функционирования которой тесно связана с возможностью адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды на основе спроектированных динамичных структур и процессов управления;
- менеджмент создает организации и является их продуктом, он играет вполне определенную роль в организации пронизывая все сферы ее деятельности по достижению конечных целей фирмы;
- система менеджмента представляет собой комплекс стратегического, инновационного, производственного (операционного) и ситуационного управления фирмой, направленный на достижение целей и принятых решений в условиях возмущающих воздействий и нестабильности внешней среды;
- содержание, набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления зависит от типа организации (деловая, административная, образовательная), ее размеров и сферы деятельности (производство, услуги);
- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения и несут формальную ответственность за результаты деятельности фирмы, так как именно они принимают решения и направление движения организации;
- баланс краткосрочных и долгосрочных целей в представленной системе менеджмента – залог успешного функционирования фирмы, ибо “успех есть и вид и степень достижения цели: без цели нет успеха” (А. Вайсман).

#### **Литература**

1. Дэвид Боди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. С-П., Питер, 1999.
2. Инновационный менеджмент. Справочное пособие (под. ред. Завина П. Н.) М., 1998.