

### ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В настоящее время нет недостатка в научных работах, посвященных характеристике изменений, происходящих в обществе, технике, технологиях, экономике, других областях и сферах человеческой деятельности. Автор пытается осмыслить эти изменения с позиции их влияния на парадигму менеджмента и выявления тенденций его современного развития.

Суть происходящих изменений состоит в нескольких основных тенденциях современного менеджмента.

1. Все большее значение приобретает новая ориентация в управлении коммерческими организациями — ориентация на качество жизни, которое обеспечивается не столько качественными товарами и услугами, сколько системой качественных товаров и услуг с гарантией (со стороны продавца) их бесперебойной работы и беспроblemным для покупателя обслуживанием, развивающей все аспекты жизнедеятельности человека и сообществ людей.

2. Под влиянием изменения целевой ориентации, все большей открытости организаций к воздействию рыночной внешней среды трансформируется решение одной из основных задач управления предприятием — овладение рынком. Решение этой задачи выдвигает на первый план не традиционное удовлетворение спроса, а его формирование; овладение товаропроводящей сетью путем ее дополнения системой электронных магазинов; элиминирование возрастающих рисков от изменения цен на продукцию, а также рисков, связанных с финансированием, инвестированием, кредитованием, поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, и за счет этого повышение эффективности и результативности деятельности предприятия.

3. Принципиально изменяется объект управления. Традиционная точка зрения, сложившаяся в рамках концепции управления производством на объект управления как на работников, соединенных со средствами производства, осуществляющих процесс производства материальных благ или оказания услуг, дополняется изучением бизнес-системы предприятия, его организационно-правовой формы, функционального управления в разрезе отдельных функций, обособившихся в процессе разделения и кооперации управленческого труда, жизненных циклов продуктов и организаций, отдельных сфер управления предприятием: стратегии и тактики, политики и идеологии, культуры и имиджа, организационно-развития, а также индивидуально-личностного и группового поведения.

Безусловно, главным объектом управления остается работник, и с менеджера не снимается задача рационального соединения работника со средствами производства. Менеджер осуществляет свою деятельность в основном через сотрудников. Но само исследование различных сторон деятельности предприятия в качест-

ве объектов управления позволяет сформулировать некоторые новые идеи менеджмента.

Изучение предприятия как бизнес-системы характеризует его как открытую систему, постоянно взаимодействующую с внешней средой, что жизненно важно в регулируемой рыночной экономике. Бизнес-система предприятия — это система отношений между предпринимателями, менеджерами, работниками, инвесторами, конкурентами и потребителями, профсоюзами, поставщиками, органами государственного управления, стейкхолдерами. "В бизнес-системе прибыль может появиться в любой ее части: как результат хорошей организации предприятия, как результат эффективного производства, как результат удачных инвестиций, как результат победы в конкурентной борьбе или как результат выгодной реализации продукции. Суть же состоит в том, что именно бизнес-система в целом является источником прибыли предприятия" [1, 6]. Приведенный перечень источников прибыли может быть расширен за счет и удачных инноваций, и успешного выбора сферы бизнеса, позволяющего получить государственные дотации, субвенции, льготы по налогообложению или кредитованию, и рационального выбора поставщика, и хороших отношений с профсоюзами, ведущих к снижению издержек, и т.п. Необходимо подчеркнуть системность и комплексность предлагаемого подхода.

Предприятие как организационно-правовая форма имеет различные органы управления, которые должны быть наделены соответствующей компетенцией, а также установленные законом, и в силу этого разные экономические отношения с собственником имущества. Функциональное разделение управления породило такие виды менеджмента, как инновационный, производственный, финансовый, инвестиционный, кадровый и другие, сформировало специфические подходы к изучению проблем менеджмента. Изучение жизненных циклов позволило дополнить традиционную закупочную и производственно-сбытовую деятельность предприятия маркетинговыми и научно-исследовательскими, и опытно-конструкторскими работами, технической помощью в обслуживании и утилизации; проводить исследования по сокращению затрат в разрезе стадий жизненного цикла, выработать рекомендации по оптимизации затрат на каждую из стадий и на весь жизненный цикл для конкретных видов изделий. Общеизвестны данные американской статистики, согласно которой потери на последних стадиях жизненного цикла товаров из-за низкого качества управленческих решений на разных стадиях находятся примерно в следующей пропорции: 1:10:100:1000, где 1 — доллар, сэкономленный на стадии разработки за счет игнорирования современных методов исследования и разработки; 10 — потери в долларах на стадии освоения; 100 — потери на стадии производства; 1000 — потери на стадии эксплуатации.

Современное предприятие — объект управления — становится все более инновативным, интеллектуальным, виртуальным, открытым, гибким, динамичным, для менеджмента которого ориентация на качество жизни уже приобрела параметры выпуска изделий по индивидуальному заказу. В результате изменяются взгляды на размеры предприятия, на разработку и реализацию его стратегии, на организацию производственных процессов, на организационную структуру управления, на технологию управленческого труда.

Широкое развитие получил малый бизнес, который в США производит около 40 % валового национального продукта, 1/2 всех инноваций, занимает 2/3 рабочей силы [12, /16]. Кроме инновативности, малое предприятие более гибко и динамично реагирует на потребности клиентов (в противном случае оно разоряется и заменяется другим), лучше управляется, является эффективным дополнением развития крупного и среднего бизнеса. Крупные корпорации вынуждены изменять свою структуру, образуя внутри ряд меньших по размеру более автономных структурных подразделений, функционирующих как центры прибыли, или дочерние предприятия, филиалы, передавая им все больший объем работ по маркетингу, управлению производством, сбытом, кадровому обслуживанию, получению прибыли, оставляя за собой функции общего финансового управления и научно-технического развития компании, найма руководителей подразделений, дополняя традиционную систему управления контроллингом. Степень самостоятельности структурного подразделения и уровень централизации функций могут быть различными. Самостоятельность должна зависеть от объективной оценки руководством компании изменений на рынке и во внешней среде, возможностей разработки и реализации миссии, цели и стратегии предприятия, других объективных факторов, а не от субъективного, ложного понимания, когда решение принимается на

основе оценки по шкале "сужение-расширение" власти, полномочий, ответственности. Организация службы и действенной системы контроллинга снижает влияние субъективных факторов при принятии управленческого решения. Расширение самостоятельности в работе структурных подразделений "переносит центр тяжести в работе фирмы с внутрифирменной структуры разделения труда на организацию по обеспечению нужд потребителей" [3, 438]. При этом детализация стратегии компании все более передается структурным подразделениям, что также расширяет их самостоятельность, автономность, объем задач, полномочий и ответственности. Структурное подразделение, таким образом, приобретает черты гибкой, рыночно ориентированной предпринимательской единицы.

Качественно изменяется концепция производства и, соответственно, производственного менеджмента. Гибкая автоматизированная производственная система современного предприятия должна обеспечить работу по индивидуальному заказу за счет экономичного и диверсифицированного производственного аппарата, интеграции маркетинговой, научно-исследовательской, опытно-конструкторской, производственной и сбытовой деятельности, сокращения сроков изготовления продукции путем производства индивидуальных заказов конвейерным способом. Лизинговые фирмы, "электронные магазины", технопарки, техноцентры — необходимые инфраструктурные элементы такой производственной системы.

4. Организационная структура управления предприятием наряду с уже отмеченным усилением децентрализации выполнения функций управления, организацией служб контроллинга крупных фирм характеризуется сокращением уровней управления до двух или трех; уменьшением числа центральных функциональных и штабных подразделений; дополнением, а в некоторых случаях преобразованием бюрократических элементов связей, отношений и процедур самоуправляемыми адаптивными подразделениями, в которых связи руководства-подчинения заменяются или дополняются отношениями сотрудничества коллег, выполняющих совместную работу, основанную на новой схеме делегирования задач, полномочий и ответственности. В отличие от классической, новая схема делегирования предполагает передачу задач и полномочий не должности, а работнику, а также разделение ответственности на два вида: ответственность за руководство, которую несет руководитель, и ответственность за действия, возлагаемую на подчиненного. Основными формами современных оргструктур управления предприятиями становятся маркетинг-ориентированные, клиент-ориентированные, инновационные, венчурные, матричные, сетевые, самоуправляемые, бригадные структуры. Усиление требований к ним осуществляется в направлении гибкости, адаптивности, быстроты реакции на изменения во внешней и внутренней среде, оперативности принятия управленческих решений, ориентации на конкурентоспособность, качество, сервисное обслуживание, органичности функционирования.

В целом в построении организации акценты смещаются в направлении от вертикальных связей к горизонтальным. Преимущественное применение горизонтальных управленческих связей — связей координации — проявляется в двух взаимодополняемых тенденциях. Первая характеризуется проникновением рыночных отношений внутрь крупных корпораций и развитием сетей малых предприятий. Вторая (под воздействием глобализации) — расширением координационных и кооперативных связей между потребителями, поставщиками, инвесторами до мировых масштабов. В результате теория менеджмента приобретает черты международной и с этой точки зрения унифицируется, а границы традиционной организации размываются. Организация приобретает характеристики сетевой или виртуальной, в которой функции НИОКР, маркетинга, производства, закупок, сбыта распределяются между различными предприятиями, и которые имеют новые договорные варианты соединений поставщиков, проектировщиков, маркетологов, потребителей, инвесторов.

5. Информация и время становятся основными ресурсами менеджера. Информация является ресурсом особого рода. Только она и при экстенсивном, и при интенсивном экономическом росте всегда перерабатывается во все возрастающих объемах с целью получения знания и принятия решений либо о необходимости вовлечения в производство новых ресурсов, либо о лучшем использовании имеющихся видов ресурсов. Разумеется, интенсивный рост требует большего и лучшего по качеству знания и управленческих решений. И только информация в виде полученного знания рационализирует использование и развитие всех других видов ресурсов.

В условиях гибкого реагирования на спрос более значимым становится сокращение сроков принятия управленческих решений, органически сочетающееся с долговременной, выверенной, реализуемой стратегией предприятия. Поэтому предоставление полномочий менеджерам автономных, предпринимательских структурных подразделений, менеджерам среднего и низшего звена, с одной стороны, существенно повышает оперативность принятия управленческих решений. С другой стороны, учет фактора времени требует динамичной, временной оценки эффективности управленческих решений.

6. Менеджмент становится более человечным. На смену традиционному приходит новый работник — пользователь INTERNET, потенциально вооруженный мировым знанием, с потенциально неограниченной свободой выбора сферы деятельности, работающий на гибком рабочем месте в "электронном офисе", что не позволяет квалифицировать его как работника в традиционном понимании, а только как сотрудника, вносящего свой вклад в совместную кооперативную работу. Названная здесь "человечность менеджмента" проявляется:

— в переходе от "менеджмента-команды", основанного на преимущественном применении административно-распорядительных методов и жесткой, бюрократической в веберовском понимании системы разделения и кооперации управленческого труда, к "менеджменту-сотрудничеству" всех управленческих работников, занятых совместным кооперированным трудом, ориентированным на реальный, конкретный вклад, а не простое выполнение функциональных обязанностей, и в силу этого приобретающего черты самоуправления, самоуправляющихся структурных подразделений, самоуправляющихся организаций;

— в переходе от менеджмента, основанного на манипулировании ресурсами, основной задачей которого является рациональное, эффективное использование и распределение ресурсов для достижения целей предприятия и реализации его стратегии, к менеджменту, базирующемуся на таких видах воздействия, взаимодействия и сотрудничества, которые развивали бы все виды ресурсов, в первую очередь трудовые, и через развитие ресурсов достигали бы целей организации. С этой точки зрения наиболее очевидны изменения в мотивации труда, суть которых в переходе от традиционного взгляда, основанного на вере, что работники — это подчиненные, всего лишь ресурсы, которые необходимо заставить эффективно работать, к пониманию, что сотрудники — это ресурсы, которые надо развивать, так как от степени их профессионализма, активности, умелости, реализуемости формируемых ценностных ориентации зависит эффективность работы организации. Сотрудник все более становится "центром внимания" руководителя;

— в усилении в менеджменте так называемых мягких элементов управления, к которым В.В. Гончаров относит стиль управления, сумму навыков персонала, состав персонала, разделяемые персоналом ценности [3, 90]. Эти элементы, отражая неформальную сторону организации, через сознание и поведение сотрудников призваны воплотить в реальность тенденцию к самоуправлению.

Итак, современный менеджмент, изменяясь, выдвигает новые, более жесткие требования к руководителям. Современный руководитель, менеджер должен уметь работать в условиях расширяющейся самостоятельности, принимать и реализовывать ответственные решения оперативно, исходя из стратегии и политики фирмы и самостоятельного анализа рыночной ситуации, эффективно использовать и развивать все виды ресурсов, опираясь на сотрудничество во вверенном ему подразделении, и соответствующим образом строить свои отношения с вышестоящими и равными по рангу коллегами, непосредственно работать с людьми, оказывать на них приносящее успех эмоционально-волевое воздействие. Новые условия деятельности отдают приоритет таким способностям, как способности к самообучению и взаимному обучению при работе в межфункциональных управленческих командах, быстрому переходу от мысли к действию, предпринимательству и предпринимательскому поведению, к лидерству, изменяют философию и способ мышления, систему знаний менеджера, рассмотрение которых выходит за рамки этой статьи.

#### Литература

1. Ефремов В. С. Бизнес-системы постиндустриального мира // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 5.
2. Юсупова Н. Государственная поддержка малого бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 5.
3. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. М., 1997. Т. 1.