

## СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2013 Б.Н. Герасимов\*

**Ключевые слова:** организация, процессы, управленческие задачи, процедуры, элементы менеджмента, технология решения задачи, методы выполнения процедур, методы принятия управленческих решений.

Рассматриваются процессы управления, которые выполняются на основе совокупности взаимосвязанных управленческих задач, преобразующих входную информацию в выходную с помощью процедур. Для успешного решения задач определены методы выполнения процедур и принятия управленческих решений, а также элементы менеджмента.

Для реализации ценностей организация должна иметь не только соответствующую философию, но и четкое представление содержания объектов и процессов своей деятельности. Особое внимание во многих научных работах уделяется управленческой деятельности. При этом, если формы управления исследуются достаточно часто и подробно, то содержание управленческой деятельности представляется весьма поверхностно.

По сути дела, есть только одна серьезная работа<sup>1</sup>, которая подробно рассматривает типы и виды управления в социальных и экономических средах. Однако для глубокого проникновения в сущность управленческой деятельности необходимо расщепление процессов управления до операций и процедур, а возможно, и до единичных действий для понимания содержания управленческой деятельности.

Управление объектом представляет собой процесс реализации управленческих воздействий на этот объект или на его составные части, что позволяет перейти этому объекту в другое состояние. В зависимости от объекта процессы имеют свои особенности, но они все вместе призваны обеспечить эффективное выполнение операционной деятельности.

К основным процессам организации по работе<sup>2</sup> относятся управление стратегией, управление операциями, управление качеством, управление персоналом, управление финансами, управление информацией, управление маркетингом, управление инновациями, управление безопасностью жизнедеятельности. Управленческое звено при этом представля-

ется проектированием деятельности в рамках понятого спроса, становлением производства и успешным сбытом продукции. Рынок базируется на согласовательных процессах, где основанием согласия выступают и индивидуальный интерес, и давление конкуренции на каждого участника рынка. В рыночном обществе экономическая система выживает не только за счет современной технологии или квалификации персонала, но и за счет применения различных видов управленческой деятельности, но главное - понимания прибыльности или неприбыльности того или иного действия<sup>3</sup>.

Рассмотрим подробнее содержание управленческих процессов. Описанная в литературе многоуровневая структура системы управления организацией (СУО) состоит из некоторого количества процессов, или функциональных подсистем (ФП)<sup>4</sup>. Так как напрямую ФП управлять невозможно, ее целесообразно разделить на части, что важно для исследования содержания любой подсистемы. Каждая ФП состоит из некоторого числа подпроцессов. Исследование управленческой деятельности показало, что и подпроцессом напрямую управлять также невозможно, поэтому необходимо разбить его на более мелкие составные части, в частности на конечное число функциональных задач управления (ФЗУ), взаимосвязанных между собой в управленческом цикле. Каждая ФЗУ, в свою очередь, состоит из конечного числа функциональных процедур управления (ФПУ).

В ходе последовательного решения ФЗУ в рамках одного подпроцесса производится

\* Герасимов Борис Никифорович, доктор экономических наук, профессор Международного института рынка, г. Самара. E-mail: boris0945@nail.ru.

управление им. Последовательно управляя всеми подпроцессами внутри одного процесса, можно управлять процессом (ФП) в организации. Управляя всеми процессами (ФП), осуществляется деятельность СУО в целом<sup>5</sup>. Каждая функция в рамках процесса управления имеет свое предназначение, несет определенную нагрузку, играет свою конкретную и неповторимую роль и вырабатывает информацию для выполнения последующих функций этого процесса. Для полноты управления каким-либо процессом или его частью необходимо выполнение всех функций.

Таким образом, **процесс управления** – это деятельность по реализации отдельных функций управления при выполнении определенной последовательности процедур (логических, социальных, технических и др.).

Состав и содержание функций управления традиционно и достаточно адекватно описаны в литературе, в том числе в работах автора<sup>6</sup>. Все функции управления находятся в постоянном единстве и располагаются на прямых и обратных связях по отношению к управляемому процессу. Очевидно, что исключение или объединение каких-либо функций может привести к потере управляемости процессов (подпроцессов).

Технологии решения ФЗУ могут быть представлены в различном виде: описательном, табличном, графовом и т.д.<sup>7</sup> Автору более импонирует табличный способ, где пред-

ставляется подробное описание каждой процедуры технологии решения ФЗУ. Технология решения любой ФЗУ включает в себя входную информацию (ВхИ) и выходную информацию (ВыИ), а также процедуры преобразования ВхИ в ВыИ. Примеры табличного представления ФЗУ для локальной системы управления в организации рассмотрены в работах<sup>8</sup>.

Для успешного решения ФЗУ необходимо использование различных инструментальных средств, которые описаны в работе<sup>9</sup>. Эти средства объединены в несколько групп: методы выполнения процедур (МВП), методы принятия управленческих решений (МПУР), элементы менеджмента (ЭМ). Структура технологии решения ФЗУ представлена на рис. 1.

В качестве МВП могут использоваться математические (статистические, расчетные и т.д.), логические (сравнения, выборки и т.д.), социологические (опрос, тестирование, собеседование и т.д.) и другие средства. Для реализации отдельных процедур конкретной ФЗУ могут существовать несколько МВП. При этом разные МВП могут давать различные результаты по точности, трудоемкости и другим параметрам. Однако разработчикам желательно знать весь их спектр, чтобы осознанно осуществить выбор МВП для получения заданных результатов. Чем сложнее МВП, тем больше времени на его использование и тем выше должна быть квалифика-

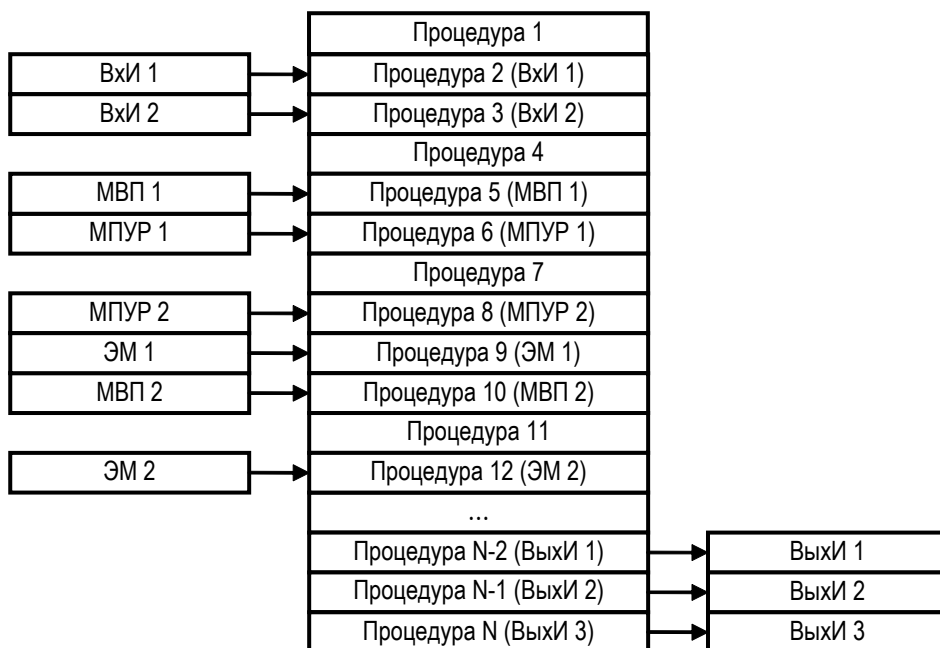


Рис. 1. Структура технологии решения ФЗУ

ция специалистов. Поэтому выбор МВП для решения ФЗУ чаще всего связан с компетенцией исполнителя в конкретной организации. Иногда могут быть выбраны и исследованы сразу несколько МВП для реализации одной процедуры ФЗУ с указанием конкретных условий их применения. Результаты выбора представляются в описательном или табличном виде.

При решении ФЗУ могут использоваться несколько МПУР. Они хорошо описаны в современной литературе<sup>10</sup>. Применение МПУР необходимо для того, чтобы рассмотреть различные варианты реализации отдельных процедур технологии решения ФЗУ и осознанно выбрать состав МВП, а также сроки и качество их применения. Состав МПУР и процедуры, в которых они должны использоваться, как правило, располагаются в инструкции решения ФЗУ.

Кроме того, в технологии решения ФЗУ обязательно используются ЭМ. Чаще всего применяются коммуникации, власть, лидерство, мотивация и т.д. Вкрапление ЭМ в технологию решения ФЗУ позволяет продвигать процедурную деятельность до ее завершения. Кроме того, выявляются специалисты, способные использовать ЭМ при решении ФЗУ. Практически все ЭМ также реализуются с помощью технологий, большинство из которых достаточно обстоятельно описаны<sup>11</sup>. Затруднения исполнителей при решении ФЗУ

связаны, как правило, с вариативным использованием инструментальных средств.

Часто затруднения непосредственно связаны с характером управленческой деятельности в том или ином звене технологии. Если это исполнительско-реализационное звено, то затруднения могут касаться либо обеспечения необходимыми ресурсами для выполнения технологии нормативного решения ФЗУ, либо необходимостью членения технологического процесса<sup>12</sup>. Модель технологии решения ФЗУ представлена на рис. 2. В случае неудовлетворенности результатами ФЗУ происходит ее повторное решение с измененной входной информацией. В случае регулярной неадекватности фактических результатов решения конкретной ФЗУ ожидаемым результатам производится замена процедур, МВП, МПУР или ЭМ.

Таким образом, раскрывается содержание управленческой деятельности за счет подробного представления всех факторов (элементов и инструментов) технологий решения ФЗУ. Именно МПУР и ЭМ в основном и делают задачу управленческой, так как это реально существующие управленческие факторы. А вот с МВП несколько сложнее. Если используются математические, технические и логические средства, то они, как правило, не управленческие инструменты. Это доказывает их широкое применение в исследовательских, проектных и других известных видах

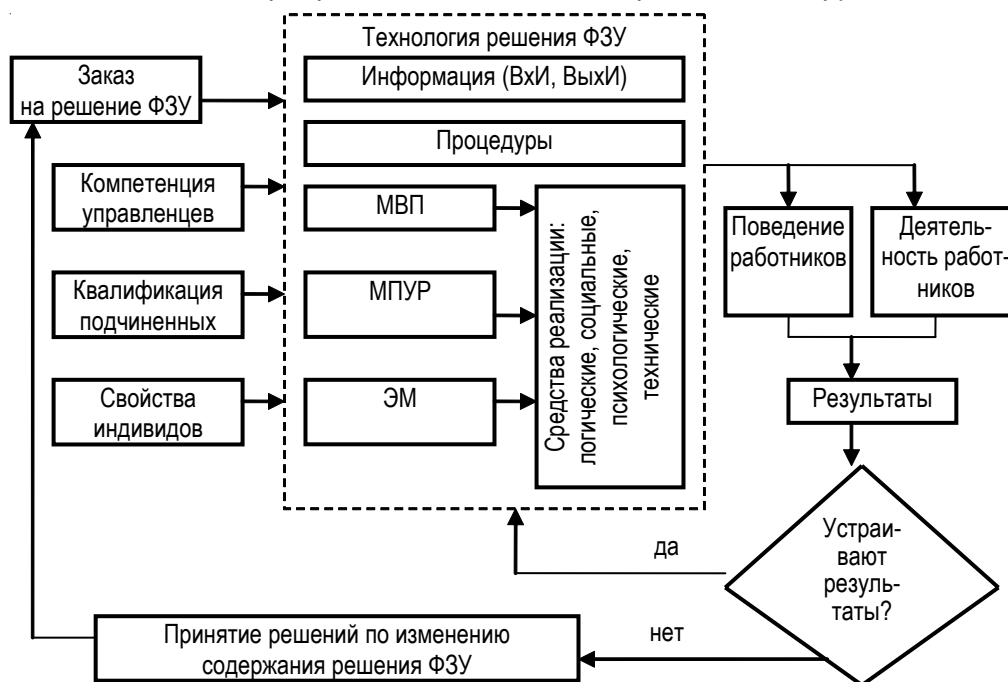


Рис. 2. Модель технологии решения ФЗУ

задач, решаемых в различных областях деятельности. А вот некоторые социальные средства являются управленческими. Например, согласование, утверждение, кооперация и т.д.

В отличие от рефлексивной саморегуляции в жизнедеятельности в управлении критерием правильности деятельности в целом и управленческой в частности выступает то, что значимо для решения той или иной ФЗУ и построения последовательности деятельности исполнителей, их обеспечения, которые гарантируют выполнение всех ФЗУ, закрепленных за подразделением. Исходя из последнего выделяются предписывающая и властная стороны управленческой деятельности.

Любой управленец является важнейшим фактором успешности управленческой деятельности. Во-первых, руководитель свои ФЗУ, как правило, решает самостоятельно. При этом управленец предоставлен самому себе в самонормировании, самоконтроле, самоорганизации и т.д. Поэтому и от его профессиональной компетенции как исполнителя зависит результат общей работы подразделения, за которым закреплен комплекс ФЗУ.

Во-вторых, прогнозируя окончание решения ФЗУ, управленец должен обозначить следующему исполнителю начало решения следующей ФЗУ и убедиться в готовности ВыхИ от всех смежных ФЗУ для использования их в решениях последующих ФЗУ. Поэтому и выделяется рефлексивная самоорганизация как условие соответствия действий управленца своей управленческой функции, относящейся ко всему возможному многообразию ФЗУ и построению процессов их решения.

Вне развитости рефлексивного сознания и овладения множеством культурных критериев правильности рефлексивной самоорганизации у управленца мало возможности снизить степень зависимости успешности решения ФЗУ от уровня своей профессиональной компетенции<sup>13</sup>. Внешними факторами, уменьшающими степень драматизма данной проблемы, являются профессиональная управленческая подготовка, активное приобретение опыта, наличие поддерживающих неформальных структур, взаимоконтроль в иерархических структурах организации и т.п.

В случае возникновения проблем управленец может обратиться к вышестоящему управленцу с заявкой на выделение допол-

нительных ресурсов. Но чаще всего управленец надеется на то, чем реально обладает. Сохраняя принцип "действия по ресурсам", управленец может упростить пространство исполнительской деятельности и даже уменьшить объем конечного результата.

Однако даже в процессе решения типовых ФЗУ могут возникать противоречия, барьеры, тупики, создаваемые нестандартными ситуациями. Появляется необходимость формулирования и представления проблем, в рамках которых необходимо решать комплекс известных ФЗУ. При этом важно, чтобы исполнители были носителями тех проблем, которые им необходимо разрешить или преодолеть в процессе решения ФЗУ.

Проблемы разрешаются, как правило, за счет хорошо поставленного методологического мышления, обладающего способностью в кратчайшие сроки выстроить новую последовательность процедур и выбрать подходящий инструментарий. Однако для этого иногда необходимо согласование с заказчиком или наличие умения добиться последним принятия суженных или расширенных объемов результата и, следовательно, согласия на изменение пространства деятельности и его ресурсного обеспечения. При этом следует использовать технологии, приведенные в литературе<sup>14</sup>.

Время от времени управленец должен более строго просматривать и корректировать пространство своей деятельности, которое чаще всего является кооперативным, где осуществляются взаимопомощь и взаимовыручка. Иногда включение предполагаемых исполнителей может привести к неполноте соблюдения нормативных требований, к выходу за пределы кооперативных отношений в общении, коммуникации, прямом действии. Впоследствии происходит деформация кооперативных отношений в содеятельные, противодеятельные, псевдодеятельные<sup>15</sup>.

Управленец занимается выстраиванием управленческой деятельности для себя и других. Если удастся добиться, чтобы управленческая деятельность затрагивала процессы мышления исполнителей, тогда лучшие из них со временем могут вырасти в компетентных управленцев.

Здесь представлено далеко не полное описание процессов управленческой деятель-

ности, протекающих в организациях. Однако оно показывает сложность управленческих отношений, где цена ошибки весьма велика.

Наличие в технологиях решения ФЗУ управленческих факторов позволяет достаточно близко подойти к определению **единицы управленческой деятельности**, для которой возможно и необходимо присутствие хотя бы одного из перечисленных выше управленческих факторов. Однако пока не исследованы соотношения, концентрация и приоритеты этих факторов в рамках технологий решения различных ФЗУ и фактические результаты, которые можно получить при решении тех или иных ФЗУ.

Приведенное представление о единице управленческой деятельности дает лишь некоторое ориентирующее воззрение. Понятно, что основные усилия мышления и деятельности управленца происходят в ходе реализации функций управления.

От правильного построения и перестроения пространства управленческой деятельности зависит его заполнение и достижение любой поставленной цели. Заполнение пространства сначала в мышлении предопределяет переход от стратегии к ситуационно значимому проектированию управленческой деятельности. Однако полнота построения пространства управленческой деятельности предопределяется как стереотипами системного и/или процессного подхода, так и творческим использованием современных инструментальных средств различных областей деятельности.

<sup>1</sup> Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии : учеб. пособие. М.; Новгород, 1995.

<sup>2</sup> Герасимов Б.Н. Теория управления: монография. Самара, 2012 (Серия “Энциклопедия управленческих знаний”).

<sup>3</sup> Анисимов О.С., Деркач А.А. Указ. соч.

<sup>4</sup> Желтенков А.В. Самоорганизующаяся система управления: организация и методология создания : монография. М., 2001.

<sup>5</sup> Герасимов Б.Н. Теория управления.

<sup>6</sup> См.: Герасимов Б.Н. Теория управления; *Его же*. Технологии управления : монография. Самара, 2010 (Серия “Энциклопедия управленческих знаний”).

<sup>7</sup> Герасимов Б.Н. Технологии управления.

<sup>8</sup> См.: Герасимов Б.Н. Технологии управления; Антонов С.А., Герасимов Б.Н. Разработка системы управления производственными мощностями предприятия : монография. Самара, 2012; *Их же*. Технологизация системы управления производственными мощностями (на примере производства подшипников) // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 11 (97). С. 10-14.

<sup>9</sup> Герасимов Б.Н. Методология управления : учеб. пособие. Самара, 2013 (Серия “Энциклопедия управленческих знаний”).

<sup>10</sup> Герасимов Б.Н. Технологии управления.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> См.: Герасимов Б.Н. Технологии управления; Антонов С.А., Герасимов Б.Н. Разработка системы...

<sup>13</sup> Анисимов О.С., Деркач А.А. Указ. соч.

<sup>14</sup> Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н. Управление изменениями : учеб. пособие. М., 2011 (Серия “Национальное экономическое образование”).

<sup>15</sup> Там же.

*Поступила в редакцию 29.05.2013 г.*