

## КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ - НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджер - это профессионал, умело оперирующий незримыми факторами успеха.

Менеджер не является собственником (инвестором), и у него нет такого мощного оружия, как капитал.

Менеджер не является инженером, и поэтому не властен над современной техникой и технологией.

Менеджер немного стратег, экономист, финансист, маркетолог, оперирующий незримыми факторами процветания; но менеджер не является профессиональным экономистом, финансистом, маркетологом, хотя экономическая, финансовая и маркетинговая подготовка входят в программу его обучения.

Так кто же такой современный менеджер, и что такое современный менеджмент? Это, прежде всего, корпоративный менеджмент. А корпоративный менеджер - это профессионал, который соединяет ресурсы и людей в организацию для достижения социально значимых целей.

Корпоративный менеджер должен знать все, что касается положения его организации, и владеть наукой о том, как добиваться наилучшего положения для своей организации, как привести ее к успеху. Для этого корпоративный менеджмент как наука обладает широким арсеналом эффективных инструментов успеха.

### **Стратегическое планирование**

До сих пор мы касались одного, хотя и очень важного, инструмента - управления персоналом. Но кроме него на вооружении у западного руководителя имеются и другие средства, которые непосредственно выходят на мотивацию и поведение людей в организации. Таким инструментом выступает стратегическое планирование, или стратегическое управление. Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долгосрочную перспективу. Обычно составляется план с 5-летним горизонтом планирования.

В отличие от привычного нам экономического и социального планирования, которое получило особенно широкое распространение в 70-е годы, стратегическое планирование не является чисто формальной процедурой. У нас планирование было самоцелью, а не средством развития. Главное - побольше показателей, помасштабнее задачи и грандиознее темпы развития. При формальном планировании важнее красиво отчитаться, даже дутыми цифрами, мнимыми показателями.

При стратегическом планировании, напротив, важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются два раздела. В первом ключевыми

выступают такие вопросы: заинтересован ли персонал в снижении экономических потерь, и какие барьеры здесь встречаются правильно ли и своевременно удовлетворяются нужды потребителей; как они обслуживаются каков уровень издержек в сравнении с основными конкурентами; какие изделия и услуги наиболее рентабельны? Рационально ли используются сырье и ресурсы, рациональна ли методика распределения накладных расходов?

Экономический план в различных компаниях и в различных странах может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован, не сведен к единому стандарту, не превращен в абстрактную догму, мешающую эффективно управлению. Стратегический план может состоять из таких разделов, как: а) продукция и рынок, б) средства производства, в) ресурсы, г) организация труда и распределение работ, д) система управления, е) программа мотивации и поощрения.

Разумеется, только экономист способен рассчитать такие нормативы, как доход на акцию, приращение собственности, отдача от вложенного капитала, прибыль, доходы и оборотный капитал, доходы на одного занятого, прибыль на одного занятого. Специалисты по экономике входят обычно в функциональный штаб, приданный в помощь менеджеру. Они в совершенстве владеют экономической методологией и методикой, разрабатывают модель и программу стратегического плана.

Но что же в таком случае делает стопроцентный менеджер? Он занимается делом он не теоретизирует, а организует. Самые прекрасные задумки экономистов могут рассеяться как дым, если в них не вдохнет жизнь менеджер. Он воплощает слово в дело. Только одному ему известными способами он добивается, чтобы цели компании стали задачами персонала, были приняты ими как свои собственные.

Грош цена экономическим программам «внутрифирменного хозрасчета», если рабочие отвергают их или уровень доверительности к начальству крайне низок. Поэтому к чисто экономическим методикам распределения накладных расходов менеджер добавляет программу вовлечения персонала в управление, его сплочения, методы обеспечения благоприятного психологического климата, предлагает новые методы организации и стимулирования труда.

Стратегическим планирование будет лишь тогда, когда менеджмент не гонится за сиюминутной выгодой, а строит отношения с персоналом с учетом перспективы. Ибо приводной механизм такого планирования вовсе не экономика, капиталы или техника. Самый эффективный механизм - персонал. Поэтому настоящий менеджер интересуется не тем, поставлено ли новое оборудование, какого оно качества и как в результате улучшилась работа. На то есть технические специалисты. Он интересуется другим: какова доля улучшений в работе, осуществленных по инициативе персонала? Что делается для обучения и повышения квалификации персонала? Способствует ли действующая система стимулирования сотрудничеству между группами или она еще больше обостряет конфликты? Повторяю, изобрести новую систему вознаграждения, разработать методы обучения или наладить производственный процесс могут и должны специалисты. Менеджер все это прикладывает

к людям, он - наладчик работы персонала.

Вторая часть плана посвящена анализу положения компании на рынке. В частности, речь идет об исследовании сегментации рынка, выявлении возможностей увеличения объема продаж за счет ценовой конкуренции, опережающей поставке на рынок более совершенной продукции, привлечении потребителей к разработке новой продукции.

### **Маркетинг**

На Западе давно развивается специальная область менеджмента - маркетинг. Маркетинг (анг. marketing, от market - рынок) - специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг). В числе проблем или функций маркетинга обычно называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие.

Иными словами, маркетинг - целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли. Наконец, маркетинг является особой управленческой концепцией и одновременно формой взаимоотношения компании с заказчиком.

Современный словарь терминов маркетинга содержит около 2,5 тыс. слов. Таков уровень нынешнего развития важнейшей науки. В развитых индустриальных странах маркетинг преподается практически во всех школах бизнеса. Дипломированный управляющий маркетингом и коммерцией должен знать не только сугубо экономические дисциплины или владеть навыками работы на компьютере. В курс обучения входит изучение динамических контактов, методов общения с работниками, интервьюирования, основ ораторского искусства, ведения деловых контактов. Специалист по маркетингу - это менеджер высокой квалификации.

Современный маркетинг - динамически развивающаяся область менеджмента. В ней постоянно возникают новые темы и проблемы, углубленное изучение которых приводит к образованию самостоятельных направлений и подотраслей. Таким направлением стала концепция жизненного цикла продукции, которая чаще всего оперирует регрессионным анализом с использованием коэффициентов корреляции на основе статистических данных о выпуске продукции, спросе и предложении, бюджете расходов и т. д.

### **Управление качеством**

Еще одной самостоятельной областью исследований стала концепция управления качеством продукции. Кроме статистического анализа здесь широко применяются анкетирование и интервью. Прежде считалось, что качеством должно заниматься специальное подразделение и более никто. Но в ведущих фирмах мира на достижение высокого качества нацелены все службы предприятия. Ключевую роль в повышении качества играют требования покупателей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки

потребителей. Специальные исследования показывают, что в плохо работающих компаниях на исправление брака может уходить до 60% времени, в нормально функционирующих фирмах - не более 20%, а в лучших - менее 5% либо вообще не тратится время на исправление ошибок своих коллег.

Повышение качества продукции сегодня становится стратегическим ресурсом и решающим фактором сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Специалисты говорят о зарождении новой управленческой дисциплины, которая может или должна внести принципиальные изменения в существующую систему менеджмента. Это достаточно широкое явление, включающее качество сервисного обслуживания, качество отчетной документации, качество выполнения производственных операций.

Япония стала родоначальницей новой методологии деятельности предприятия. Согласно этим методологическим принципам, именно качество, а не что-либо иное (например, объем выпускаемой продукции) выступает сутью производственного процесса. Значит, качество как бы «растекается» по всей технологической цепочке, а не сосредотачивается на конечных стадиях. Для этого качество должно быть формализовано и выражено при помощи количественных показателей. Высокое качество достигается только в результате каждодневных мини-усовершенствований производственной деятельности, а не одноразовых кампаний, специальных мер или государственного контроля.

В связи с такой переориентацией категории качества продукции прибавляется задач менеджеру. Теперь уже не просто высокая технология гарантирует подобающее качество. Его гарантирует весь персонал. Он должен иначе быть обучен, иначе взаимодействовать, иначе строить отношения с заказчиками, поставщиками, клиентами. Человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение, они становятся все более важным измерителем экономического успеха компании.

Традиционно менеджеры относились к повышению качества всего лишь как к одному из рядовых моментов управления, не придавая ему приоритетного значения. Институт стратегического планирования при Кембриджском университете провел исследование 1200 американских фирм. Оказалось, что норма прибыли на инвестированный капитал составила в фирмах, выпускающих продукцию низкого качества, 13%; высокого качества - 30%. Потребителей прежде всего интересуют надежность, удобство в эксплуатации, долговечность, эстетические качества продукции.

Сейчас все больше говорят о необходимости системы тотального контроля качества в компании. Создание такого контроля, благодаря которому усиливается воздействие запросов потребителей на качество продукции, входит в число критериев, определяющих квалификацию менеджеров. Соответственно пересматривается и определение эффективного управления. В число главных показателей входит ориентация на стратегическое планирование, которое способно увязать качество продукции с реальными запросами потребителей и создать условия, при которых продукция реализуется по ценам, отвечающим спросу покупателей. При этом компания никак не должна страдать. Напротив, производительность труда должна расти, а накладные расходы -

снижаться.

Традиционное управление качеством - система мер, которые позволяют создавать продукцию, удовлетворяющую запросы потребителя. Она ограничивалась рамками предприятия, хотя и захватывала весь его персонал. Кружки качества - типичная черта обычного управления качеством. Япония уже миновала эту стадию и все больше переходит к следующей. Она называется тотальным контролем качества. Новая система выходит за рамки предприятия и включает контроль рынка сбыта продукции, анализ рыночной конъюнктуры, послепродажное обслуживание и т. д. При этом прежняя система контроля качества не устраняется, она еще больше углубляется и систематизируется.

Бывшие социалистические страны, пожелавшие внедрить у себя маркетинг (в частности Югославия и Венгрия) и активно выходявшие на международный рынок, начинали с локальных задач. Они лишь успели создать на предприятиях службы маркетинга и в них сосредоточили все функции по управлению качеством продукции. Другие страны, например, Советский Союз, не вступили и на эту фазу развития. Здесь еще только ищут пути и возможности использовать зарубежный опыт. В то время как западные страны перешли уже на третью стадию - включение в управление качеством всех подразделений предприятия. Это гораздо более высокий уровень развития и более эффективный менеджмент. Наконец, это качественно иное содержание задач менеджмента.

### **Логистика**

Круг задач и необходимых знаний, которыми должен владеть современный менеджер, очень широк. Он неплохо владеет системным подходом, знает принципы кибернетики и может провести консультирование клиентов с использованием компьютера. В общих чертах он владеет анализом «портфеля проектов», хотя для глубокой оценки позиций компании на рынке в сравнении с конкурентами приглашаются консультанты. И не потому, что собственные менеджеры не способны качественно и в срок установить, какую именно продукцию выгоднее сейчас производить, исходя из рыночных тенденций. Но для безошибочного диагноза нужен банк информации, который включал бы данные о сотнях тысяч балансов предприятий ежегодно. Что и делают консультативные фирмы. Вступить с ними в активный диалог способен только высококвалифицированный представитель компании.

Как профессионал высокого класса, менеджер должен быть в курсе последних достижений науки управления, например знать современные концепции логистики. Под логистикой понимают систему управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия. Впервые системы логистики появились в США в 1950 г., а в Западной Европе - в середине 60-х годов. Интегральным элементом логистической системы выступают информационные системы, которые стали предметом самостоятельной управленческой дисциплины. Поток инноваций, принципиально новых идей и разработок здесь постоянно возрастает, особенно в связи с компьютериза-

цией управления.

### **Управление проектом и управление затратами**

Западный менеджер не может считаться компетентным, если он не знаком с последними тенденциями в такой отрасли менеджмента, как управление проектом. В ней интегрируются различные области науки и производства, но особенно тесно она связана с изменением структуры организации. Применяя знания в той или иной области менеджмента, современный менеджер как бы меняет вместе с тем и управленческие роли (а вместе с ними - стиль руководства).

В управлении проектом оптимальной считается роль, «модератора», который развивает у подчиненных инициативу, ответственность и самоорганизацию. В управлении качеством многие менеджеры придерживаются другой роли - «строгого контролера». В управлении затратами - это тоже самостоятельное и быстро прогрессирующее, особенно в Японии, направление менеджмента, руководитель выступает скорее в роли исследователя, ибо в достаточном совершенстве он должен владеть «функционально-стоимостным анализом».

### **Новые области менеджмента**

Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть современный менеджер (с разной степенью совершенства), постоянно возрастает. В самостоятельную отрасль выдвинулось управление сервисом. Разнообразие видов сервиса столь велико, что управление сервисом возможно лишь при строгой классификации, построении специальных моделей и информационных систем. Например, американскому потребителю сейчас предлагается около 600 моделей легкового и грузового автотранспорта.

Не говоря уже о традиционных областях менеджмента, в частности, управлении производством, которое сейчас включает гигантское количество старых и новых концепций, моделей, программ и т. д., современные области менеджмента также растут в объеме и распадаются на подотрасли. До недавнего времени внедрение считалось частью управления производством. Сейчас это самостоятельное и перспективное направление, внутри которого уже выделяются собственные подотрасли, например, «ноу-хау», гибкое автоматизированное производство.

В каждой из этих отраслей уже не столько менеджмента в целом, сколько одного из его направлений, появляются даже конкурирующие концепции и теории, альтернативные программы, что свидетельствует о высокой плотности эмпирических исследований и активном теоретическом поиске. Так, управление информационными ресурсами (Information Resource Management) охватывает планирование, подготовку персонала, разработку бюджетов, организацию, оперативное управление и другие виды информационной деятельности.

Частным разделом этой деятельности выступает управление на основе мо-

делей (model management), структурное моделирование, ситуативное моделирование. Особенно активно развиваются сейчас такие направления менеджмента, как имитационное моделирование и теория принятия управленческих решений. В этой области выпускается множество специальных монографий и учебников, проводятся международные конференции, методология и методика преподается в большинстве школ бизнеса. В отдельное направление выделилось также управление риском (risk management), которое эффективно в условиях нестабильной экономической ситуации и интенсивной нововведенческой деятельности.

Таков далеко не полный перечень направлений современного менеджмента. Мы убеждаемся, что это практически необозримое поле деятельности, причем, постоянно обновляющееся и расширяющееся. Не ошибемся, если скажем, что в менеджменте сейчас насчитывается несколько десятков областей и направлений, в каждом из которых можно выделить еще десятки и сотни более частных сфер знания, представляющих перспективный фронт науки.

### **Управление персоналом и требования к менеджеру**

Однако рассмотренные направления менеджмента еще не затрагивают его сердцевины - управление персоналом. Правда, технико-экономические сферы менеджмента непременно используют достижения human relations. Но управление персоналом по своим масштабам не менее грандиозное явление. Социология эффективного управления - а ее надо считать главной сферой компетенции менеджера опирается на весь комплекс социальных наук, т. е. социологию, психологию, социальную психологию, антропологию, экономику, педагогику. В распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации.

В списке требований к компетенции менеджера значится около 10 основных тематических областей, в которых кандидаты на получение соответствующего сертификата должны продемонстрировать высокий профессионализм. Сюда входит понимание природы управленческих процессов, знание основ организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера. Он должен знать основы управления ресурсами, планирования и прогнозирования, отношения с клиентами, маркетинг; разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

У кандидатов проверяют даже ораторские способности и умение письменно выразить свои мысли (конечно же, не на тривиальном уровне). И мало ли что требуется от претендента в менеджеры. Но самое главное (или одно из главных) - искусство управления персоналом, отбор, подготовка и распределение кадров, мотивация, лидерство, разрешение конфликтов, совершенствование психологического климата.

Современный менеджер - корпоративный менеджер, владеющий знаниями философа, инженера, врача и артиста в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко и обязательно нравственный человек.