

СОДЕРЖАНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Современный период социально-экономического развития Украины показывает, что управленческая составляющая рыночных преобразований приобретает все более приоритетное значение. Это обстоятельство, в свою очередь, подчеркивает острую необходимость достижения качества подготовки управленческих кадров с дифференциацией их структурно-функциональных знаний. Мировая управленческая практика показывает, что менеджмент является четко выраженной системой профессиональной деятельности, где управленческий труд не однороден, а имеет определенные уровни специализации, в первую очередь — функциональной. Целью данной статьи является рассмотрение профессиональных особенностей тех функций менеджмента, которые определяют более точно административный характер управленческой деятельности. Тем более, что в научной литературе по менеджменту недостаточно внимания отводится данному вопросу, что, по-нашему мнению, снижает эффективность управленческой деятельности, особенно в сфере специализированной подготовки кадров менеджмента.

Очень часто слово “администрирование” отождествляют собственно с самим менеджментом или управлением [1]. При этом достаточно часто используется в профессиональной управленческой литературе термин “административный менеджмент”, предполагая сферу государственного управления [2]. Практически отсутствуют работы по вопросам теории администрирования. Значительная часть работ по теории государственного управления с этой задачей не справляется, поскольку уходят в систему чисто административного права и понятий общего менеджмента [3]. Таким образом, рассмотрение этих вопросов требует еще значительной корректировки с позиций концептуального понимания профессиональной системы менеджмента.

*Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

Автором ранее уже исследовались проблемы функциональной специфики менеджмента [4, с. 478-482]. Менеджмент рассматривается с таких позиций, когда само его первичное проявление происходит посредством функций. Поэтому первичная специализация управленческой деятельности происходит на уровне функций. По нашему мнению, приведенные далее десять функций менеджмента определяют его современную динамику [Табл. 1]. Каждая функция имеет свою специфическую сферу управленческой деятельности. При этом внутренний вариант классификации функций определяет подходы к выделению функциональных технологий менеджмента, в том числе и функциональной специфике административного менеджмента.

Таблица 1

Классификация функций менеджмента

Функции менеджмента	Функциональные технологии
Прогнозирование	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Планирование	
Организация	АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Координация	
Регулирование	
Контроль	
Информационное обеспечение и связь	ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Анализ	
Мотивация	АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
	МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА
Инновация	ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Главная особенность административных функций менеджмента заключается в их направленности на деятельность линейных служб управления организацией. Именно линейный управленческий персонал должен в полной мере специализироваться на администрировании управленческого процесса в организации, создании инновационного механизма совершенствования функций администрирования как по уровням управления (вертикальная составляющая), так и системе функциональных служб (горизонтальная составляющая). Конечно, управленческий процесс не стоит рассматривать как жестко специализированную систему деятельности. Так, линейный руководитель любого уровня имеет собственное видение стратегии организации, определяет инновационные подходы принятия управлен-

ческих решений, мотивации персонала. Но практическое применение его видения данных проблем будет находиться в рамках общепринятой корпоративной линии поведения. Кроме этого, задача линейного руководителя — обладать предельным уровнем профессиональной компетенции в плане деятельности функциональных служб и их руководителей, а не выполнять в полной мере их работу. Например, если линейный руководитель стоит перед необходимостью изменения системы мотивации персонала, то в этой работе он должен полностью полагаться на службу, которая прямо занимается на функциональном уровне менеджментом персонала. Данная функциональная служба должна систематически отслеживать новые тенденции в развитии науки и практики мотивации персонала и накапливать профессиональную базу знаний для будущей трансформации системы мотивации персонала своей организации.

Под «предельным уровнем профессиональной компетенции» линейного управленческого персонала надо понимать такой уровень функциональных знаний в определенной области, который дает возможность в целом оценить предлагаемый проект изменений, увидеть ключевые позиции своей деятельности по его практической реализации. Здесь следует подчеркнуть, что функциональные службы организации должны создавать более полноценную информационную базу для принятия управленческого решения линейными руководителями. В этом случае следует также отметить, что функциональные подчиненные линейного руководителя должны знать лучше свою работу, чем сам линейный руководитель. Задача линейного руководителя оценить альтернативы, принять решение и нести за него полную ответственность.

Следующим шагом в классификации административных функций менеджмента является классификация самих административных функций по уровням скалярной цепи управления организацией. Учитывая особенности администрирования управленческих работ по уровням иерархической пирамиды управления, дадим определение каждой функции административного менеджмента. *Организация* — группировка, объединение, комбинирование и др. всех ресурсов предприятия для планового достижения поставленных целей. *Координация* — балансировка и взаимное увязывание отдельных частей системы руководства предприятием. *Контроль* — постоянное отслеживание и сравнение реального положения объекта управления с плановым показателем. *Регулирование* — процесс

устранения отклонений и часто самих причин отклонения объекта управления от плановых показателей. Особо отметим, что система руководства предприятием работает качественно и эффективно в том случае, когда каждое ее звено и руководитель четко выполняют свои линейные и функциональные обязанности. Здесь также не менее важно, чтобы обязанности руководителя и его службы были в профессиональном смысле содержательно определены с учетом границ управленческих полномочий [5, с. 59-72]. Например, если функции организации и координации, или регулирования и контроля имеют тенденцию к объединению и смешению, тогда стоит поставить вопрос — насколько оправдана на предприятии система уровней управления и структурно-функциональных обязанностей управленческого персонала. В отсутствие специализации деятельности управленческого персонала в принципе невозможен эффект организационной синергии, что ставит под вопрос необходимость менеджмента предприятия в целом, кроме как выполнения им роли формального лидера без признаков собственно эффективности управленческой деятельности. Такое положение менеджмента на предприятии недопустимо со всех точек зрения, поскольку разлагает предприятие в самом главном его звене — управленческом [6]. К тому же качество административной деятельности на предприятии создает благоприятные возможности наиболее полно реализовывать функции вспомогательного плана — прогнозирование, планирование, анализ, мотивация, информационное обеспечение и связь, инновация, а также методы (инструментарий) менеджмента, структурные и связующие компоненты организационного процесса. В целом надо отметить, что административные функции менеджмента призваны создать управленческую устойчивость предприятия, а как результат — обеспечить стратегию его экономического роста и финансового процветания.

Рассмотрим некоторые аспекты административной деятельности менеджмента в контексте наиболее распространенных управленческих проблем современного предприятия.

I. Пропорция централизации и децентрализации управления

Качество и результативность администрирования управленческой деятельности определяется возможностью линейных руководителей найти оптимальную пропорцию централизации и децентрали-

зации в осуществлении управленческого процесса на предприятии. Это означает, что так называемая “оптимальность пропорции” определяется в соответствии с решаемой менеджментом проблемой в каждом конкретном случае. Задать эту пропорцию на длительный период возможно только в том случае, когда проблема результативности и качества управленческого решения не принимается во внимание и само управленческое решение не является результатом альтернативного выбора на основе систематизированной информационной базы аналитических служб предприятия. Надо также отметить, что управленческий процесс в целом не может быть либо полностью централизованным, либо децентрализованным. Главная задача менеджмента — это профессиональное чувство меры, чувство пропорции. Без этого нет в полном смысле качества управленческого процесса. Менеджмент как социально-экономическое явление современного общества плохо воспринимает крайность позиций. Такое понимание менеджмента предполагает постоянное и систематизированное профессиональное совершенствование кадров руководителей. Эмпирический опыт и знания руководителей имеют значение, но далеко не определяющее. Но при этом надо отметить, что обучение руководителей должно быть четко структурированным и не носить черты общеобразовательного свойства, а отличаться в полной мере профессиональным и практическим наполнением. Другими словами, действующие кадры менеджмента, уже имеющие первичное профессиональное образование, должны проходить в дальнейшем исключительно профессиональную подготовку в специализированных учебных заведениях. Соответственно, эти учебные заведения должны располагать кадрами преподавателей-тренеров и учебно-методической базой для продвинутого обучения взрослых. Следовательно, в управленческой деятельности необходимо четко различать общую образовательную систему подготовки кадров менеджмента (традиционные высшие учебные заведения) и профессиональную систему обучения действующих управленческих кадров, как правило, уже доказавших свои способности результативной практической деятельностью [7]. Если первая категория, в известной степени, решает проблему количественного наполнения предприятий управленческими кадрами, то вторая категория — определяет качество и результативность системы руководства, а также стратегию общего социально-экономического роста предприятия и общества в целом.

Таким образом, в достижении руководством предприятий “оптимальной пропорции” централизации и децентрализации управления ключевую роль играют такие качества, как общая образованность и современные профессиональные знания руководителя. Собственно, и первое, и второе — не является результатом эмпирического опыта кадров руководителей. Современная управленческая деятельность требует профессионально подготовленных менеджеров, а значит, необходима эффективная система управленческого образования и продвинутого профессионального обучения практиков менеджмента.

II. Процесс делегирования управленческих полномочий

Администрирование управленческого процесса предполагает концентрацию и делегирование управленческих полномочий менеджментом предприятия. Естественным в менеджменте является тот факт, что власть линейного управленческого персонала должна быть подкреплена определенными управленческими полномочиями. Без управленческих полномочий власть на предприятии не имеет никаких существенных форм для реализации. Власть и управленческие полномочия концентрируются на уровне деятельности высшего управленческого звена предприятия. Условно говоря, их высшая концентрация в системе исполнительной власти на предприятии — первый линейный руководитель высшего уровня в иерархической пирамиде управления. Первоначальная централизация управленческих полномочий у первого лица исполнительной власти на предприятии является процессом обязательным с точки зрения персонификации управленческой ответственности за принятие управленческих решений. Но с позиции необходимости выполнения управленческого решения, управленческие полномочия должны делегироваться на более низкие уровни деятельности линейных и функциональных руководителей. Без этого невозможен, собственно, процесс выполнения соответствующих работ и, следовательно, получение определенного результата. Здесь надо заметить, что высший линейный руководитель вместе с управленческими полномочиями не может передать на более низкие уровни системы руководства свою ответственность за результаты деятельности. Он персонифицирует только свою общую ответственность в системе взаимоотношений со своими подчиненными. Следовательно, эта “система взаи-

моотношений” должна иметь контролируемый характер и свой внутренний механизм ответственности. Жесткость контроля зависит от степени централизации и децентрализации управленческого процесса, а внутренний механизм ответственности должен быть всегда направлен на достижение результата в рамках поставленных целей деятельности.

Отметим здесь три основных аспекта, определяющих существо администрирования работ линейным управленческим персоналом. Первый аспект заключается в том, что делегирование управленческих полномочий высшим управленческим персоналом по скалярной цепи управления предприятием выступает для среднего и низшего звена управления как возможность выполнять определенную работу и, как результат, решать поставленные высшим руководством управленческие задачи. Соответственно, качество делегирования управленческих полномочий определяет результативность деятельности менеджмента предприятия в целом. Второй аспект определяет необходимость эффективной работы каналов прямой и обратной связи с целью контроля деятельности подчиненных. Это обстоятельство в значительной степени определяет качество системы общей и внутренней ответственности управленческого персонала предприятия. И, наконец, третий аспект — делегирование управленческих полномочий связано с необходимостью реализации власти в контексте процессов централизации и децентрализации. По сути дела, централизация выступает как делегирование полномочий вниз по скалярной цепи управления на достаточно короткий промежуток времени с применением систем жесткого тактического контроля. С другой стороны, децентрализация — это передача управленческих полномочий на относительно длительный период времени с определением условий самостоятельности и автономности объекта управления в обозначенном временном промежутке. Качество такой деятельности зависит от наличия на предприятии систем стратегического контроля и механизма внутренней ответственности с возможными рычагами ее юридического оформления. Вместе с тем, современная управленческая деятельность в реальном режиме практической работы менеджмента всегда является результатом определенной пропорции (меры) централизации и децентрализации управленческого процесса.

III. Уровни профессиональной компетенции

Уровень развития научных исследований в менеджменте определяется качеством разработки как общеметодологических, так и специализированных проблем современной управленческой деятельности. Проблема специализации в менеджменте является краеугольным камнем понимания и развития уровней профессиональной компетенции управленческих кадров. Очевидна точка зрения, что менеджмент является комплексным и системным явлением социально-экономического развития современного общества. Не отрицая этого факта, необходимо также отметить научную и практическую значимость специализации в менеджменте. Именно специализированные управленческие исследования конкретизируют характер управленческой деятельности, определяют критерии эффективности и содержание профессиональной подготовки управленческих кадров. Другими словами, мы говорим об уровнях профессиональной компетенции, если известно содержание специальных управленческих технологий и есть положительная динамика их развития, как в научном, так и практическом плане. В первую очередь следует говорить о необходимости компетенции линейного управленческого персонала по уровням иерархической структуры предприятия. Так, например, компетенция руководителей высшего, среднего и низшего звена управления предприятием имеет существенные различия. Для большинства руководителей уровень их наивысшей компетенции ограничивается должностями на низшем и среднем уровнях управления предприятием. Даже их результативная работа на этих должностях не является достоверным фактом их возможной эффективности на должностях высшего управленческого персонала. Не ограничивая такими суждениями возможности карьерного роста управленческих кадров, все же отметим, что пределы профессиональной компетенции требуют более детального изучения, поскольку профессиональная некомпетентность управленческих кадров является едва ли не первым фактором низкой результативности системы менеджмента в целом. Строго говоря, традиционно считается, что профессиональная компетенция менеджмента ограничивается средним и низшим уровнями исполнительной власти. Традиционно также систему менеджмента предприятия рассматривают как подсистему микроэкономической деятельности предприятия. По нашему мнению, это уже давно не соответствует действительности. Во-пер-

вых, высший управленческий персонал предприятия выступает, в условиях корпоратизации экономики, первым уровнем исполнительной власти, которая реализует путем профессиональной управленческой деятельности волю и цели корпоративных собственников предприятия. Во-вторых, современные конкурентоспособные предприятия являются сегодня, в большинстве случаев, диверсифицированными структурами холдингового типа, что предполагает работу менеджеров, особенно высшего звена, на уровне развития макроэкономических систем [8].

Следовательно, структурная компетенция управленческих кадров определяется характером и содержанием специфики деятельности менеджеров по уровням иерархической пирамиды управления предприятием (высшему, среднему и низшему), а также их результативностью в этой среде функционирования предприятия.

IV. Управленческая команда

Современные проблемы предприятия предполагают работу по их своевременному и качественному решению профессиональной управленческой команды. Эта деятельность может быть эффективной лишь в том случае, когда лидер команды обладает определенными профессиональными качествами [9, с. 286-316]. Главным из этих качеств выступает умение администрировать как процесс создания, так и процесс самой работы управленческой команды. Надо заметить, что кадровые возможности любого лидера в формировании управленческой команды всегда ограничены. Это связано с тем, что можно назвать "дефицитностью управленческих звезд", особенно в условиях командной работы. В лучшем случае, приходится довольствоваться средним уровнем профессиональной умелости подчиненных и созданием условий для их профессионального роста в процессе их практической работы. Кроме этого, очень часто приходится формировать управленческую команду, что называется, уже в процессе "боевых действий", проводя ротацию и отбор. Однако время, которое потребуется для формирования оптимального состава управленческой команды, должно быть максимально сокращено. Иначе это время может стать негативным фактором, изначально снижающим результативность работы управленческой команды.

Отметим основные особенности формирования управленческой команды с позиций администрирования этого процесса:

Лидер управленческой команды должен обладать предельным уровнем профессиональной компетенции по всем направлениям деятельности команды;

Управленческая команда должна быть структурирована по уровням линейной подчиненности и функциональным службам предприятия;

По ключевым направлениям деятельности управленческой команды лидеру, как координатору процесса администрирования всех работ, должен непосредственно подчиняться только один член команды, имеющий определенные линейные или функциональные полномочия;

Необходимо четко прописать структурно-функциональные права и обязанности всех членов управленческой команды;

Лидером управленческой команды должна быть предложена логическая цепь делегирования полномочий и персонификации ответственности в точках критической активности менеджмента (это те места в организационно-управленческой структуре предприятия, где возникают проблемы, требующие вмешательства членов управленческой команды);

По каждому линейному и функциональному направлению деятельности предприятия в управленческой команде должен быть специалист, знающий это направление лучше других членов команды, включая самого лидера;

В управленческой команде все структурные звенья должны работать на общую цель, поставленную перед командой ее лидером. Сам лидер несет персональную ответственность перед собственниками предприятия за достижение поставленных целей.

Вместе с тем процесс работы управленческой команды включает в себя множество других направлений деятельности, которые не стали предметом нашего исследования [10]. Мы в основном сосредоточили внимание на административных функциях менеджмента, которые, по нашему мнению, составляют костяк управленческой деятельности менеджмента на предприятии. В результате нашего исследования административных функций менеджмента необходимо сделать некоторые дополнительные выводы.

Если говорить о специальных знаниях линейного управленческого персонала предприятия, то ими являются знания процесса администрирования. В определенной степени знаниями процесса администрирования должны также владеть руководители функциональ-

ных служб предприятия, но удельный вес этих знаний по сравнению с основным спектром деятельности определенной функциональной службы относительно невелик.

Профессиональные данные и качество административной деятельности высшего и среднего линейного управленческого персонала в целом определяют результативность всей системы менеджмента предприятия. Это, в свою очередь, ведет непосредственно к достижению социально-экономической эффективности предприятия в целом.

Для дальнейшего совершенствования практики руководства современными предприятиями необходимо продолжить фундаментальные исследования различных аспектов административной теории и практики во взаимосвязи с развитием общей профессиональной системы менеджмента.

Литература

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 1999. — С. 14; Юридична енциклопедія: в 6 т. — К.: Укр. енцикл., 1998. — С. 53;
2. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995. — 335 с. — (Государственное и административное управление);
3. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Курс лекций. — М.: Юрид. литература, 1997. — 400 с.;
4. Кузнецов Е. А. Розвиток теорії і практики управління в умовах незалежної України / В кн.: Економічна історія України: Навчальний посібник. Видання друге. — Х.: Одісей, 2005. — 496 с.;
5. Мильнер Б. З. Теория организаций — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.;
6. См.: Кемпбелл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.;
7. См.: Кузнецов Э. А., Ненно И. М. Менеджмент-образование в Украине: системный подход — Одесса: Наука и техника, 2005. — 120 с.;
8. Шенн В. И. и др. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — 280 с.; Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. — Мн.: «Армита-Маркетинг, Менеджмент», 2001. — 480 с.;
9. Мазур И. И. и др. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов. — М.: Высшая школа, 2003. — 1077 с.;
10. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. организационное поведение, 8-е издание. — СПб.: Питер, 2004. — 637 с.;
11. См.: Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.; Гительман Л. Д., Исаев А. П. Амбициозные менеджеры: дерзость и интеллект. — М.: Дело, 2004. — 360 с.; Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый поход к корпоративному управлению. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 272 с.