

Зябриков В.В.¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет

Роли и функции менеджмента

АННОТАЦИЯ:

В статье показано, что хорошо известный механизм исследования внешней среды фирмы – PEST-анализ – может быть успешно распространен и на внутреннюю среду фирмы. PEST-анализ, наряду с использованием единой типологии деловой культуры, предполагающей выделение четырех базовых типов культуры: культуры профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя, позволил провести сравнительный анализ широко известных типологий ролей менеджмента Р.М. Белбина и Г. Минцберга, систематизировать выводы теории жизненного цикла И.К. Адизеса. Приведены практические рекомендации по перечню типичных психологических характеристик менеджеров, занимающих ведущие должности в организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *функции менеджмента, роли менеджмента, жизненный цикл, типология Белбина*

JEL: M12, M14, Z10

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Зябриков В.В. Роли и функции менеджмента // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 11. — С. 1305–1322. — doi: [10.18334/ce.10.11.36976](https://doi.org/10.18334/ce.10.11.36976)

Зябриков Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный университет (zyabrikov@mail.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.10.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.11.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.11.36976>

(с) Зябриков В.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

Теория менеджмента стала известной в России в 90-ые годы XX века. Основным направлением развития менеджмента в Российской Федерации в этот период было прямое заимствование готовых приемов американской практики менеджмента без их необходимого осмысления. Активно использовались в российской практике управления без какой-либо адаптации бенчмаркинг, аутсорсинг, реинжиниринг, методы оценки персонала и т.д.

Если в начале 90-ых гг. XX века по причине полного отсутствия в России опыта управления современным предприятием в рыночных условиях такое «перепевание» достижений американской практики управления начала XX века было, вероятно, единственно возможным, то сегодня «управленческое обезьяничение», наряду с ухудшением инвестиционного климата в стране и необоснованными макроэкономическими налоговыми экспериментами, стало одной из причин торможения развития российской экономики в 2013–14 годах. В этот период (еще до падения цен на нефть и начала санкционных войн) появились признаки исчерпанности потенциала роста российской экономики и снижения предпринимательской активности: по данным Росстата, практически перестало расти число коммерческих организаций (3,94 млн на конец 2013 г. и 3,97 млн на конец 2014 г.), а также число индивидуальных предпринимателей (3,38 млн на конец 2013 г. и 3,44 млн на конец 2014 г.). Для сравнения отметим, что максимальное количество индивидуальных предпринимателей в РФ было достигнуто в 2011 году (3,96 млн).

Выходом из сложившегося тупика, наряду с улучшением условий ведения бизнеса в стране, является подключение российских ученых к процессу формирования современной теории менеджмента, критическое осмысление достижений зарубежных специалистов по менеджменту и обобщение достижений двадцатипятилетней практики российского бизнеса для выработки научно обоснованных практических рекомендаций по развитию российского предпринимательства и менеджмента с учетом специфики российской деловой культуры.

Совокупность ролей менеджеров пронизывают всю «ткань» теории менеджмента, начиная с ее фундамента и до выработки конкретных рекомендаций по совершенствованию практики управления. Тем не менее фундаментальное теоретическое обоснование количества и полного списка ролей менеджеров до сих пор отсутствует. Наиболее известные существующие подходы к определению состава

ролей менеджмента Р.М. Белбина [3, с. 92] и И.К. Адизеса [1] основываются на обширных эмпирических исследованиях и в целом верно описывают многообразие ролей, но и они нуждаются в систематизации.

По мнению автора, теоретической базой для обобщения выводов этих эмпирических типологий может служить известная классификация источников власти Дж. Френча и Б. Рейвена (1959 г.), определяющая предельное число возможных ролей бизнесменов и выявляющая их сущность. Она позволяет более четко и системно определить роли и функции менеджмента, а ее совместное использование с единой типологией деловой культуры – представить эти роли и функции в динамике по фазам жизненного цикла фирмы.

На основании исследования теории И.К. Адизеса В.А. Морозов [9] сделал верный вывод о том, что каждой *роли* менеджера соответствует определенный *стиль управления*, поэтому правильное распределение ролей менеджеров на фирме диктует и вполне определенные правила их поведения.

Изложение материала в настоящей статье будет проходить по следующей стратегической линии: типы источников власти – доктрины власти – факторы PEST-анализа – типы культуры в рамках единой типологии культуры – роли менеджеров – функции менеджмента.

Источники власти, доктрины управления и роли бизнесменов

Классической классификацией источников власти является хорошо известная типология Дж. Френча и Б. Рейвена [7, с. 436–437], включающая в себя закрытый список из шести элементов (*табл. 1*).

В таблице 1 наряду с общепринятыми названиями источников власти приведены в последнем столбце и предложенные автором настоящей статьи названия соответствующих четырех доктрин управления. Поясним некоторые из них.

Принудительные стимулы в бизнесе не могут применяться без поощрительных и образуют совместно с ними доктрину управления «кнут и пряник». Привычки и обычаи являются естественными предшественниками законов и инструкций, поэтому традиционная и нормативная власть образуют одну и ту же доктрину управления под названием «правила уличного движения».

Каждая из приведенных в таблице 1 доктрин управления соответствует одному из элементов PEST-анализа, который, по мнению автора настоящей статьи, может применяться не только для анализа

внешней, но и внутренней среды фирмы. Любое общественное явление на микро-, мезо- и макроуровнях экономики определяется четырьмя ключевыми автономными факторами: политическим (P), экономическим (E), социо-культурным (S) и технологическим (T). Поэтому приведенные в таблице 1 доктрины управления «расписаны» по факторам PEST- анализа (см. обозначения слева от таблицы). Рассмотрим эти факторы более детально.

Таблица 1

**Классификация источников власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену
и доктрины управления**

	N	Источник	Название	Доктрина	
E	1	Вознаграждение 	Поощрительная	«КНУТ И ПРЯНИК»	
	2	Насилие и страх 	Принудительная		
S	3	Харизма и инстинкт подражательства 	Эталонная (референтная)	«ДЕЛАЙ, КАК Я»	M A K S B E E R
P	4	Привычка, обычай 	Традиционная	«ПРАВИЛА УЛИЧНОГО ДВИЖЕНИЯ»	
	5	Законы, инструкции 	Нормативная (легитимная)		
T	6	Знание 	Экспертная	«САДОВНИК»	

Источник: составлено автором [7, с. 436-437]

В предпринимательской деятельности фактор «вознаграждение» вместе с «насилием и страхом» представляет собой экономический источник власти (фактор E) Предпринимателя, соответствующей доктрине управления «кнут и пряник». Менеджер-лидер рассчитывает на свою харизму и инстинкт подражательства последователей (социо-культурный фактор S), а менеджер-бюрократ (администратор) использует формальные полномочия и опирается на законы или инструкции (или на сформированные обычаи и традиции, представляющие собой неписанные правила), соответствующие политическому фактору P. Наконец, профессионал опирается в своих действиях на знание технологий и предвидение будущего,

определяющие его влияние на процесс управления (технологический фактор Т).

Действительно, в широком понимании бизнесмен (деловой человек) – это тот, кто определяет судьбу бизнеса (дела), поэтому в разряд бизнесменов логично включать не только собственников предприятия – прямых инвесторов (предпринимателей), но топ-менеджеров, обладающих авторитетом лидера или реализующих полномочия бюрократа, а также профессионалов, предоставляющих фирме свои технологии и сопровождающих их реализацию.

Стать бизнесменом – привлекательная цель для многих, но это вовсе не означает, что все бизнесмены являются предпринимателями, то есть стремятся вкладывать свои капиталы с целью контролировать деятельность фирмы и осуществлять экономическую функцию **Е** из набора **PEST**. Весьма привлекательно быть и топ-менеджером, реализовывать социокультурную роль (**S**) по сплочению коллектива в качестве лидера. Столь же важна и функция упорядочения бизнеса администратором (бюрократом) на базе формальных полномочий (политическая функция **P**). Наконец, многих привлекает независимость и самодостаточность профессионалов, которые владеют уникальными технологиями и осуществляют технологическую функцию (**T**).

По справедливому выражению Г. Минцберга, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, «организационная культура есть зеркальное отражение власти» [8, с. 218]. Поэтому представленный выше континуум четырех ролей бизнесмена (профессионал, лидер, бюрократ и предприниматель) опирается не только на классификацию доктрин управления, но и на *единую типологию деловой культуры* [2, 6], а потому эта система ролей является полной и избыточной.

Как показано в статье Зябриковой А.В. и Зябрикова В.В. [5], процесс освоения ролей бизнесмена идет последовательно по фазам ее жизненного цикла: начиная с дородовой фазы (то есть с момента возникновения бизнес-идеи), на которой центральной фигурой становится профессионал (Т). Далее в фазе детства – важнейшей оказывается роль лидера (S), затем в фазе юности – бюрократа (P) и, наконец, зрелости – роль предпринимателя (E).

Функции менеджмента в теории И.К. Адизеса

Предложенная выше система четырех ролей бизнесмена должна сопрягаться с хорошо известными функциями менеджмента И. Адизеса [1, с. 179-192]. Среди них: 1) целеполагание (направляющая роль) **P**

(*Purposeful*), 2) административная функция *A* (*Administrative*), 3) предпринимательская *E* (*Entrepreneurial*) и 4) интегрирующая *I* (*Integrative*). Эта классификация функций менеджмента является результатом обобщения обширного эмпирического материала и образует своего рода стержень теории И.К. Адизеса. Так, например, антикризисное управление фирмой на базе описанных выше функций менеджмента – «витаминов роста» (как сам И.К. Адизес их называет) – особенно актуально в кризисные времена, когда естественное развитие фирмы на основе интуитивных представлений о менеджменте оказывается зачастую невозможным.

По мере своего взросления и перехода к стадии расцвета организация должна последовательно, в указанном выше порядке, освоить все эти функции в следующей последовательности: *P – A – E – I*. Поясним ее.

Каждая из описанных выше функций менеджмента, согласно подходу И. Адизеса, придает организации или эффективность, или продуктивность. Так, эффективность организации в краткосрочной перспективе обеспечивается реализацией функции целеполагания *P*, а продуктивность в краткосрочной перспективе придается ей путем внедрения четкого администрирования *A*.

Отметим, что последовательность реализации функций – сначала эффективность, затем продуктивность, логически предопределена тем, что первоначально в рамках пилотных проектов необходимо научиться получать максимальную отдачу от единицы продукции (*эффективность*), и только после этого имеет смысл увеличивать масштабы бизнеса, наращивая *продуктивность*.

После первоочередного обеспечения потребностей развития в краткосрочной перспективе фирма может переключиться на долгосрочную перспективу, добиваясь долгосрочной эффективности с помощью функции предпринимательства *E* и, наконец, обеспечивая долгосрочную продуктивность путем реализации интегрирующей функции *I*, которая придает фирме необходимую гибкость и превращает организационную культуру из механистической в органическую.

Согласно теории И.К. Адизеса, отказ от освоения роли, соответствующей определенной стадии жизненного цикла фирмы, неминуемо вызывает у нее стресс, ведущий к откату на предыдущую фазу жизненного цикла и дальнейшей деградации. Так возникает куполообразная кривая жизненного цикла в теории И.К. Адизеса.

Однако рекомендации И.К. Адизеса по выстраиванию последовательности освоения ролей являются, по сути, казуистическими: на каждой из 10 стадий его схемы жизненного цикла присутствует весь набор из четырех функций менеджмента, каждая из которых представлена с некоторым весом (две доминирующих функции и две пассивные функции на каждой стадии) без четко выраженного и системного их чередования¹. Поскольку объективное определение стадии жизненного цикла по ее качественному описанию И.К. Адизеса оказывается невозможным, его рекомендации трудно использовать на практике. Поэтому возникает потребность в укрупнении стадий жизненного цикла И.К. Адизеса на основе дальнейшей систематизации его теории, которую автор и пытается решить в настоящей статье.

PEST-анализ функций менеджмента И.К. Адизеса

Одним из способов систематизации теории И.К. Адизеса является сопоставление выводов этой теории с классическими положениями теории менеджмента, в частности с хорошо разработанной схемой последовательных стадий управленческого цикла, состоящего из планирования, организации, руководства и контроля.

Эти классические стадии используются строго в вышеприведенной последовательности, а потому между ними и ролями менеджмента И.К. Адизеса должно существовать некоторое соответствие. Так, функция целеполагания (направляющая) *P* описывается И. Адизесом как установление целей, прояснение потребностей и ожиданий своих клиентов, с помощью которых организация добивается краткосрочной эффективности [1, с. 180-186]. Эти задачи организация должна решать на стадии детства, когда осуществляется выбор наиболее прибыльного направления деятельности и лучшего пилотного проекта, который в дальнейшем на стадии юности планируется масштабировать. Поэтому не вызывает сомнений, что функция целеполагания *P* по И. Адизесу соответствует стадии планирования управленческого цикла, а стадия детства характеризуется культурой лидера, который, собственно, и направляет движение фирмы, опираясь на свой авторитет. Поэтому ведущим фактором конкурентоспособности из набора PEST на стадии детства фирмы является социо-культурный фактор (*S*).

¹ Так, например, из описываемой системы выпадает стадия И.К. Адизеса «Давай-Давай» («Go-Go») (которая является одной из подстадий фазы детства), на которой И.К. Адизес предлагал к функции целеполагания *P* добавить предпринимательскую функцию *E* (*PE*), что, на мой взгляд, является преждевременным.

На *стадии юности* административная роль **A** по И.К. Адизесу добавляет к достигнутой ранее краткосрочной эффективности *краткосрочную продуктивность*. Суть администрирования И.К. Адизес поясняет такими словами: необходимо следить за тем, «чтобы нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности» [1, с. 186].

Однако, описывая администрирование как регламентирование, планирование и организацию [1, с. 186], И.К. Адизес, на мой взгляд, излишне широко его трактует и соотносит не только со стадией *организации* управленческого цикла (что правильно), но и планирования. На мой взгляд, именно стадия *организации* управленческого цикла точнее всего передает содержание административной роли, имеющей решающее значение на стадии юности фирмы, характеризуемой бюрократической культурой и политическим фактором (**P**) из набора факторов развития **PEST**. Таким образом, в стадии юности, когда идет масштабирование (увеличение масштабов) бизнеса, важнейшей фигурой бизнеса становится *менеджер-бюрократ (администратор)*, реализующий административную функцию менеджмента, обеспечивающую фирме продуктивность в краткосрочной перспективе.

Последовательно освоив роли целеполагания и администрирования, то есть поставив и реализовав цель выхода на значительный объем продаж, фирма на стадии зрелости может, наконец, перейти к реализации своей ключевой функции – получению прибыли и акцентировать свое внимание на предпринимательстве **E**. И.К. Адизес описывает предпринимательство как креативное предвидение будущего и проактивное позиционирование организации с учетом этого видения, или, проще говоря, определение того, «что надо делать сегодня с учетом того, что мы ожидаем и хотим от завтрашнего дня» [1, с. 187].

Таким образом, на стадии зрелости на первый план выходит фигура *предпринимателя*, ведущего поиск новых рыночных возможностей, обеспечивающих диверсификацию вложений для обеспечения эффективности в долгосрочной перспективе. И.К. Адизес справедливо соотносит успех организации на стадии зрелости, характеризуемой культурой предпринимателя, с экономическим фактором **E**. Предприниматель является центральной фигурой бизнеса, а функция предпринимательства соответствует стадии *руководства* в классическом контуре управления.

Сложнее всего обстоит дело с интегрирующей ролью *I*. И.К. Адизес так описывает сущность интегрирующей функции: «осведомленность, осознание реальной и потенциальной взаимосвязанности, родственная близость, чувство взаимосвязанности и интеграция являются разными проявлениями *I*... Мой вывод состоит в том, что *I* не создается. Она всегда существует как данность» [1, с. 342]. Из столь подробного описания становится ясно, что реализация интегрирующей функции требует развитой деловой культуры с ее интегрирующей функцией. Действительно, совершенствование деловой культуры направлено на формирование органического «сознания фирмы», на обеспечение единства персонала и менеджмента на базе доверия и знания будущего.

В самом деле, И.К. Адизес описывает *I* – функцию в культурном контексте как создание *культуры* «взаимозависимости и родственности», «ориентацию на людей в их взаимодействии», управление на основе влияния «с помощью информации, которая убеждает людей вести себя желательным образом» [1, с. 188–192], что соответствует либеральному стилю управления. Отметим, что интегрирующая роль, лежащая, в частности, в основе японского менеджмента, обеспечивает не только внутреннюю сплоченность коллектива, но и гармоничное включение фирмы во внешнюю среду, обеспечивая тем самым устойчивость ее развития, а значит, и *долгосрочную продуктивность*.

По справедливому утверждению И.К. Адизеса, интегрирующая роль *I* должна дополнять предпринимательскую роль *E* на стадии расцвета. Это объясняется разрастанием размеров и усложнением структуры организации, когда увеличиваются риски образования оппортунистических групп и подразделений, распада организации. Вполне логично выглядит акцентирование внимания на функции *I* еще на стадии зрелости (а не, скажем, на стадии старости), поскольку организация достигает настоящей зрелости только после освоения всех управленческих ролей. Видимо, поэтому И.К. Адизес выделяет для зрелых организаций две стадии: «Окончание юности», когда акцент делается на административной и предпринимательской функциях *AE*, и «Расцвет», когда предпринимательскую функцию дополняет интегрирующая – *EI* [1, с. 272].

Следует отметить, что интегрирующую функцию *I* можно сопоставить с последней оставшейся стадией управленческого цикла – *контролем*, правда, с изрядной долей условности, поскольку речь идет не о жестком административном контроле, а о либеральном делегировании

полномочий с итоговым контролем по результатам без чрезмерного вмешательства в оперативную деятельность. Впрочем, стадия контроля в управленческой цикле играет особую роль обеспечения обратной связи тесно примыкая к стадии руководства, поэтому их тандем «руководство – контроль» на стадии зрелости выглядит вполне логично.

Таким образом, в рамках последовательного рассмотрения процесса управления по фазам жизненного цикла фирмы (детство, юность, зрелость) обнаружено взаимное соответствие функций менеджмента И.К. Адизесу (целеполагания, администрирования, предпринимательства-интегрирования) и классических стадий процесса управления (планирования, организации, руководства-контроля). Использование элементов теории стратегического менеджмента (PEST-анализ, единая типология деловой культуры [5, с. 123–126], фазы управленческого цикла) позволило систематизировать обширный эмпирический материал, воплощенный И.К. Адизесом в его теории жизненного цикла.

Отметим, что по И.К. Адизесу каждая из возникших ключевых функций менеджмента действует на стадии своего появления и на следующей стадии [1, с. 272]. Так, например, функция целеполагания *P* действует не только на стадии младенчества (детства), но и в «начале юности» вместе с новой функцией *A* (администрирование) – сочетание *PA* (табл. 2).

Таблица 2

**Сопоставление функций и ролей менеджмента
по стадиям жизненного цикла**

<i>N</i>	Функции менеджмента по И.К. Адизесу	Стадия жизненного цикла фирмы по И.К. Адизесу	Роль бизнесмена и стадия жизненного цикла по В.В. Зябрикову	Фактор PEST-анализа	Стадия управленческого цикла
1	Целеполагание <i>P (Purposeful)</i>	Младенчество <i>P</i>	Детство. Лидер	Социокультурный <i>S</i>	Планирование
2	Администрирование <i>A (Administrative)</i>	Начало юности <i>PA</i>	Юность. Бюрократ	Политический <i>P</i>	Организация
3	Предпринимательская <i>E (Entrepreneurial)</i>	Окончание юности <i>AE</i>	Зрелость. Предприниматель	Экономический <i>E</i>	Руководство
4	Интегрирующая <i>I (Integrative)</i>	Расцвет <i>EI</i>	Старость. Профессионал	Технологический <i>T</i>	Контроль

Источник: составлено автором [1, 5]

Отметим, что И.К. Адизес «не заметил» бюрократию на восходящей части своей куполообразной кривой жизненного цикла. Он дал бюрократическим, по сути, стадиям иные названия, видимо, из-за

своего исключительно негативного отношения к бюрократии. Между тем М. Вебер в своей теории идеальной бюрократии говорит о бюрократии как о наилучшем типе власти. На самом деле бюрократия представляет собой один из механизмов управления, который должен применяться своевременно и под внешним контролем.

Теория ролей позволяет дать рекомендации не только о том, *что надо делать* (последовательно реализовывать функции менеджмента, сохраняя и используя накопленный опыт), но и то, *чего не следует делать*, например, объединять в одном юридическом лице пары доминирующих антагонистических ролей: роль лидера – роль предпринимателя или роль бюрократа – роль профессионала [2].

К аналогичному выводу пришел и В.А. Морозов, который справедливо утверждает, что чем больше система *интегрирована*, тем меньше ей требуется *администрирование*. Напротив, чем больше в фирме административного вмешательства, тем меньше интеграции и саморегуляции [9, с. 29]. По словам В.А. Морозова, в рамках бюрократического стиля управления: «все документируется, везде подавляющий инструктивизм. С годами сборники нормативов становятся все толще и толще. Чем больше отклонений – тем больше новых правил. Когда организация идет к краху – она идет по расписанию. Детали – главное» [9, с. 26]. Приведенное высказывание, по сути, раскрывает блестящий афоризм И.К. Адизеса: «Бюрократы хорошо контролируют приближение катастрофы: их компании рушатся точно в срок» [1, с. 264]. Все это говорит о том, что использование бюрократического механизма управления на фирме является весьма рискованным, а поэтому, как выше было сказано, должно быть своевременным (в фазе развития – Юность), ограниченным по масштабам и подконтрольным вышестоящему руководству. Это поможет избежать «ловушки бюрократии» (термин И.К. Адизеса) и облегчить переход из стадии юности в стадию зрелости.

В противном случае бюрократы «заходят» в фирму под предлогом внедрения модных приемов менеджмента (контроль качества, тайм-менеджмент и т.п.), а затем становятся самодостаточной паразитирующей группой. Действительно, для того, чтобы «остановить» любую фирму, достаточно заставить сотрудников описывать каждый свой шаг в соответствии с требованиями тайм-менеджмента. Идеальное состояние достигается тогда, когда все время расходуется на описание «ничегонеделания».

К сожалению, не только на микроуровне, но и на макроуровне российской экономики доминирующей фигурой стал бюрократ (администратор), который по природе своей способен лишь закреплять (стандартизировать) существующую практику управления, что может окончательно зафиксировать российскую управленческую отсталость. Бюрократы, эти «герои нашего времени», могут по советскому образцу «осваивать выделенные средства» в условиях благоприятной ценовой конъюнктуры в нефтегазовой сфере, но не в состоянии создавать продукт, необходимый потребителю. Поэтому переход от инновационной риторики к инновационной политике требует проведения радикальной деbüroкратизации управления на всех уровнях экономики и вывода на первый план профессионалов – созидателей.

Вышеуказанные пары антагонистических типов культур позволяют объяснить то обстоятельство, что в таблице 2 на каждой стадии жизненного цикла (за исключением стадии младенчества с ее единственной доминирующей функцией – целепологанием) у И.К. Адизеса присутствуют именно *пары* функций *РА, АЕ, ЕІ*, а не, скажем, тройки или четверки функций. Действительно, если бы появилась третья доминирующая функция, то среди них обязательно встретилась бы пара антагонистических типов культур.

Особая роль интегрирующей функции в бизнесе

По справедливому утверждению И.К. Адизеса, в основе движения по оптимальной (а не естественной) траектории жизненного цикла лежит повышенное внимание к «дородовой стадии» (в терминологии И.К. Адизеса – «стадии ухаживания») и реализации на ней интегрирующей функции (І) [1, с. 340].

Недооценка в России роли профессионалов приводит к тому, что важнейшая фаза бизнеса, на которой закладываются основы будущего процветания и сплоченности собственников-инвесторов, а именно – дородовая стадия (от момента появления бизнес-идеи и до момента регистрации юридического лица), обычно «пробегается» слишком быстро, поскольку многие не желают «репетировать» сценарии будущей деятельности и «делить шкуру неубитого медведя». Поэтому высокой оказывается смертность фирм «в детском и юношеском возрасте», и, как следствие, практически не удается обеспечить непрерывное движение фирмы по спектру масштабов бизнеса, когда лучшие из малых фирм превращаются в средние и далее наиболее активные из средних фирм становятся гигантами бизнеса.

В наиболее полном объеме воплотить в жизнь интегрирующую функцию позволяет реализация модели интеллектуальной организации, представляющей собой воплощение концепции самообучающейся организации, которой придается биологическая гибкость и функция капитализации знаний².

Расширение числа управленческих ролей с использованием типологии ролей команды менеджеров Р.М. Белбина

Наиболее известной классификацией ролей менеджмента является типология английского психолога Р.М. Белбина [3], полученная им в ходе специально организованных деловых игр с менеджерами промышленных компаний Великобритании в период с конца 1960-х годов до 1981 года. Р.М. Белбин справедливо полагает, что командная работа предполагает четкое распределение ролей среди членов команды таким образом, чтобы достоинства одних ролей могли компенсировать недостатки других.

Типология Р.М. Белбина включает восемь ролей участников управленческой команды³. Однако линейное представление многочисленных ролей по Р.М. Белбину с трудом воспринимается даже специалистами. Так, Л. Волкова в своей статье «Управленческая булава» [4] приводит описание ролей Р.М. Белбина, существенно расходящееся с описанием самого автора. Роль «Генератора идей» (Plant) Л. Волкова считает синонимом организатора и «внедрителя», что прямо противоречит представлениям Р.М. Белбина [3, с. 92], а роль «Исследователя ресурсов» Л. Волкова отождествляет с ролью «Генератора идей», что окончательно запутывает ситуацию.

Важно отметить, что сам Р.М. Белбин разбил свои восемь ролей менеджеров на пары схожих взаимодополняющих ролей и дал этим парам характерные названия: переговорщики (исследователь ресурсов и душа команды), руководители команды (председатель и шейпер, то есть организатор), интеллектуалы (аналитик-стратег и генератор идей), менеджеры-работники (работник-компания, то есть реализатор, и педант) [3, с. 142].

Для продолжения систематизации ролей менеджеров по Р.М. Белбину автору настоящей статьи осталось только расставить его пары в определенном порядке, применив соответствующие координаты

² Зябриков В.В. Концепция интеллектуальной организации // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 3. — С. 196-199.

³ Комментарий относительно добавления Р.М. Белбином девятой роли эксперта см. далее.

PEST-анализа, а также поделить их на стратегические и оперативные, чтобы представить пары ролей в виде *таблицы 3*. Столбцы этой таблицы образованы в соответствии с принципом PEST-анализа, то есть распределением пар ролей на социо-культурные роли (переговорщики), политические (руководители команды), экономические (интеллектуалы) и технологические (работники компании, реализаторы), а строки отделяют стратегические роли (первая строка) от оперативных (вторая строка). Такая систематизация позволила указать для каждой роли менеджера наиболее подходящую должность в организационной структуре предприятия, которая выделена в таблице подчеркиванием (*табл. 3*).

Таблица 3

**Систематизированная схема ролей управленческой команды
Р.М. Белбина**

	<i>Переговорщики</i> S	<i>Руководители</i> P	<i>Интеллектуалы</i> E	<i>Реализаторы</i> T
Стратегические роли	1. Исследователь ресурсов (Resource Investigator) (сетевой игрок, «ищейка»), загорается чужой идеей, энтузиаст, экстраверт. Устанавливает внешние контакты. <u>Директор по маркетингу</u>	2. Председатель (Coordinator) (координатор), спокоен, уверен в себе, обладает целеустремленностью. Устанавливает цели и направляет движение, раскрывает способности других. <u>Генеральный директор</u>	3. Аналитик-стратег (Monitor Evaluator) (критик, математик, оценщик), беспристрастен, предусмотрителен, трезво мыслит. Анализирует проблемы, ищет истину, просчитывает варианты. <u>Финансовый директор</u>	4. Реализатор (Implementer) (работник компании, «рабочая пчелка») обладает здравым смыслом, чувством долга. Реализует планы в практические рабочие действия. <u>Директор по производству</u>
Оперативные роли	5. Душа команды (Teamworker) (коллективист, наставник, вдохновитель), налаживает внутренние отношения (обеспечивает «эффект смазки»), укрепляет командный дух. <u>Начальник отдела по управлению персоналом</u>	6. Организатор (Shaper) («закройщик», мотиватор, «надсмотрщик над рабами»), склонен к доминированию, нервный. Придает форму и формирует структуру, активно и жестко ведет к цели, заставляет всех «шевелиться». <u>Администратор</u>	7. Генератор идей (Generator) (провидец), неортодоксальный и креативный индивидуалист, обладающий воображением. Предлагает идеи и стратегии, ищет пробелы. <u>Директор по развитию и обучению</u>	8. Педант (Completer Finisher) (финишер), перфекционист, добросовестен, методичен, внимателен. Защищает от ошибок, намечает сроки, составляет расписание. <u>Директор по контролю качества</u>

Источник: составлено автором [3]

Введенная в таблице 3 двумерная система координат позволяет утверждать, что на принятом уровне детализации ролей менеджмента классификация Р.М. Белбина является полной и избыточной. Поэтому, по мнению автора настоящей статьи, предпринятое позднее Р.М. Белбином дополнение системы ролей девятой ролью – ролью эксперта – является излишним. Пассивная роль эксперта как специалиста, обладающего редкими знаниями и навыками (описание Р.М. Белбина), не имеет прямого отношения к команде менеджеров, а оказывается внешней ролью консультанта по особым вопросам, которая

может быть реализована в режиме аутсорсинга. Отметим, что в команде менеджеров экспертные функции распределены по двум ролям: аналитика-стратега и генератора идей.

Р.М. Белбин справедливо утверждает, что команды из членов с одинаковыми ролями и уровнем умственных способностей неэффективны [3, с. 112, 121]. Исходя из принципа наибольшего разнообразия, в команде должны быть представлены все восемь ролей из таблицы 3, что, впрочем, не означает, что команда оптимального состава должна состоять из восьми человек. По справедливому мнению Р.М. Белбина, менеджер вполне может совмещать две роли, но поскольку не всякая роль может быть реализована любым менеджером, поэтому оптимальное число менеджеров в команде по Р.М. Белбину не четыре, а шесть человек [3, с. 131–135].

Важно отметить, что в преобразованном виде классификация Р.М. Белбина соответствует типологии Г. Минцберга, который по роли в принятии решений делит всех менеджеров на переговорщиков, лидеров, распределителей ресурсов и ликвидирующих нарушения (табл. 4).

Таблица 4

Сводная таблица функций, ролей менеджмента и стадий жизненного цикла фирмы

Факторы Авторы	<i>S</i> Социокультурный	<i>P</i> Политический	<i>E</i> Экономический	<i>T</i> Технологический
Минцберг Г.	Переговорщики	Лидеры	Распределители ресурсов	Устраняющие нарушения
Белбин Р.М.	Переговорщики: – исследователь ресурсов; – душа команды.	Руководители: – председатель; – организатор.	Интеллектуалы: – аналитик-стратег; – генератор идей.	Реализаторы: – реализатор; – педант.
Зябриков В.В. (роль и фаза)	Лидеры Детство	Бюрократы Юность	Предприниматели Зрелость	Профессионалы Старость
Адизес И.К. (цели)	Краткосрочная эффективность	Краткосрочная продуктивность	Долгосрочная эффективность	Долгосрочная продуктивность
Адизес И.К. (роли менеджмента)	Целеполагание <i>P</i>	Администрирование <i>A</i>	Предпринимательство <i>E</i>	Интеграция <i>I</i>
Адизес И.К. (функции и стадии)	<i>PaEi</i> Младенчество	<i>PAei</i> Начало юности	<i>pAEi</i> Окончание юности	<i>paEI</i> Расцвет

Источник: составлено автором [1; 3; 5; 8, с. 218]

Проведенное в настоящей статье распространение PEST-анализа на внутреннюю среду фирмы позволило систематизировать наборы ролей и функций менеджмента, последовательно расставить

доминирующие роли менеджеров и функции управления по стадиям жизненного цикла. Поскольку за основу проведенного исследования взяты обширные эмпирические исследования И.К. Адизеса и Р.М. Белбина, а также базовые представления теории менеджмента, можно ожидать, что материал настоящей статьи облегчит практикам освоение теории и практики менеджмента, а сформированные на этой базе практические рекомендации позволят гармонизировать управление фирмой, избежать ее преждевременной гибели из-за просчетов, связанных с недооценкой важности ключевых функций управления на конкретной стадии жизненного цикла фирмы.

Продолжение исследования в этом направлении должно касаться изучения проблемы совмещения различных ролей в одном менеджере и уточнения списка обязательных ролей, без которых фирма не может обходиться.

Заключение

1. Единая типология деловых культур позволяет выделить полную и избыточную систему четырех ролей бизнесмена (профессионала, лидера, бюрократа, предпринимателя), последовательно доминирующих на различных стадиях жизненного цикла (дородовой, детства, юности и зрелости), что в целом соответствует рекомендациям И.К. Адизеса по доминирующим ролям менеджмента.

Каждой роли бизнесмена (лидера, бюрократа, предпринимателя, профессионала) соответствует определенная функция менеджмента по И.К. Адизесу, соответственно: целеполагания, административная и предпринимательская, и интегрирующая. В кризисные времена для придания фирме устойчивости на первый план должны выдвигаться профессионалы, реализующие интегрирующую функцию менеджмента.

2. Пары ролей профессионала и бюрократа, а также лидера и предпринимателя, являются антагонистическими, а потому эти роли не могут одновременно доминировать в менеджменте одной организации. Наличие двух пар антагонистических ролей позволяет объяснить наличие именно пар (а не троек или четверок) доминирующих функций на каждой стадии жизненного цикла по И.К. Адизесу.

Поскольку роли профессионала и бюрократа являются антагонистическими, то программа дебюрократизации управления на всех уровнях экономики – это необходимое условие перехода российского общества на инновационный путь развития.

3. Произведенное в настоящей статье на базе типологии Р.М. Белбина расширение числа ролей менеджеров с ранее использованных автором четырех до восьми позволяет составить список ролей, вполне достаточный для большинства управленческих команд. Введение двумерной системы координат по схеме: 1) факторы PEST-анализа и 2) стратегические – оперативные роли позволяет систематизировать совокупность этих ролей, сопоставить каждой роли менеджера управленческую должность в организационной структуре предприятия, а следовательно, сознательно, с учетом стадии жизненного цикла фирмы подходить к набору персонала и перемещению его по управленческой пирамиде.

ИСТОЧНИКИ:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2008. – 384 с.
2. Ахвледиани З.Дж., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры как инструмент совершенствования управления фирмой // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 14. – С. 1605-1618.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. – 3-е изд. – Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. – 240 с.
4. Волкова Л. Управленческая булава // The CHIEF. – 2005. – № 9. – С. 8.
5. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4. – С. 123-127.
6. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 194-199.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 672 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000.
9. Морозов В.А. Совместимость стилей (ролей) управления организацией (предприятием) // Креативная экономика. – 2012. – № 7. – С. 24-30.

Vladimir V. Zyabrikov, Candidate of Science, Economics, Associate professor of the Chair of Corporate Economy and Entrepreneurship of the Economic Faculty, Saint Petersburg State University

Management roles and functions

ABSTRACT

The article demonstrates that a well-known mechanism for studying a company's external environment – PEST-analysis – may successfully be used also for studying the company's internal environment. PEST-analysis along with use of a unified business culture typology – which implies identification of four basic culture types: a culture of a professional, a culture of a leader, a culture of a bureaucrat and a culture of an entrepreneur – has enabled to perform a comparative analysis of well-known typologies of management roles by R.M. Belbin and H. Mintzberg, to systematize the conclusions of the lifecycle theory by I.K. Adizes. Certain practical recommendations have been provided as for the list of typical psychological characteristics of top managers.

KEYWORDS: management functions, management roles, lifecycle, Belbin typology
