

**М.М. Телемтаев**

**COMPLETE-МЕНЕДЖМЕНТ**  
(целостность мышления и практики менеджера)

**Часть 1. Целостный метод менеджера**

**Конкурентное  
преимущество  
элитного менеджера-XXI**

**МСТ**

**Марат Махметович Телемтаев**  
**Complete-менеджмент**  
**(целостность мышления и**  
**практики менеджера). Часть 1.**  
**Целостный метод менеджера**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=584965](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=584965)*

*Complete-менеджмент (целостность мышления и практики менеджера). Часть 1. Целостный метод менеджера: МСТ; Москва;*

*2010*

*ISBN 978-904229-03-0*

### **Аннотация**

Главная тема – открытие общего complete-менеджмента как методологизма целостной практики менеджера. Доказательно сформированы комплекс триад, постулаты, правила, условия и структура complete-метода управления. Позволяет каждому менеджеру сформировать свой целостный метод доказательного управления для любой управленческой практики. Рекомендуются желающим стать элитными менеджерами с доказательной целостностью мышления и практики.

# Содержание

Предисловие	4
Глава вводная	7
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **Марат Телемтаев**

## **Complete-менеджмент**

### **(целостность мышления и практики менеджера).**

#### **Часть 1. Целостный метод менеджера**

## **Предисловие**

В последние годы все чаще осуществляется преимущественно практическая подготовка специалистов в среднем, высшем, дополнительном и послевузовском образовании. В силу этой и ряда других причин специалисты получают недостаточный объем фундаментальных знаний, необходимых для разработки прикладных целостных теорий и методологий деятельности в инженерном деле, управлении, экономике, в других профессиональных сферах.

Для восполнения данного пробела необходима созданная автором **комплетика**, помогающая современному профессионалу преобразовать комплекс получаемых знаний в ме-

тодики целостного решения практических проблем деятельности.

**Комплетика** (известна также как системная технология – целостный подход) это новое знание о целом и целостности, не имеющее аналогов в мире, результативное на практике.

На основе комплетики здесь произведено доказательное построение общего менеджмента – complete-менеджмента. Complete-менеджмент является теоретико-философской и методологической основой целостной практики любого менеджмента, основой формирования целостности мышления и практики менеджера.

В работе над книгой использован опыт применения авторской комплетики для практического построения систем управления производственными, проектно-конструкторскими, научными, образовательными и другими предприятиями и организациями.

При подготовке монографии все ее разделы апробированы в процессе чтения лекций, проведения практических работ по курсу «Менеджмент» для студентов технических, экономических, экологических специальностей высшего профессионального образования, слушателей технических, экономических, экологических специальностей дополнительного профессионального образования.

В современном и будущем понимании элитный менеджер, как и любой профессионал, это, прежде всего, менеджер, об-

ладающий целостностью мышления и практики, а не только распорядитель более значительных, в сравнении с другими, объемов ресурсов.

Доказательная целостность решений – элитное конкурентное преимущество современного менеджера.

Такое преимущество дает освоение complete-менеджмента.

Данная монография выражает исключительно точку зрения автора и может не совпадать с другими представлениями о целостном методе и методологизме менеджера, не является заключением эксперта о возможностях комплетики автора в сравнении с возможностями другими методов для развития менеджмента.

Разделы 2.1, 2.2 подготовлены совместно с Н. Н. Нураховым, А. М. Телемтаевым, Г. М. Шигановой.

С благодарностью будут приняты пожелания и замечания, которые можно присылать на сайт [systemtechnology.ru](http://systemtechnology.ru), а также по электронной почте на адрес: [marat\\_telemtaev@mail.ru](mailto:marat_telemtaev@mail.ru).

# **Глава вводная**

## **Менеджмент с позиций целостного complete-метода**

*(общие положения, целостность мышления и практики, главная тема книги, Закон выживания, сохранения и развития предприятия и менеджмента; триада управления; критерии менеджмента; комплекс функциональных триад менеджера; триада управления, как сложная и большая система; научно-философское определение комплетики (системной технологии); содержание направления «Системная технология complete-деятельности» (комплетика); определения; рекомендации по освоению целостного метода менеджера)*

• **Общие положения, Закон выживания, сохранения и развития предприятия.** В книге с позиций авторского целостного complete-метода (и авторской комплетики в целом) [32,37] излагается общий целостный complete-ме-

неджмент. Целостный complete-метод как теоретико-философская основа деятельности, позволяет создать общий целостный complete-менеджмент, направленный на формирование совокупности целостного управленческого мышления и целостной практики управления всех участников процесса управления – «управленческого целого».

Л. С. Выготский писал, что «есть два типа научных систем по отношению к методологическому хребту, поддерживающему их. Методология всегда подобна костяку, скелету в организме животного. Простейшие животные, как улитка и черепаха, носят свой скелет снаружи и их, как устриц, можно отделить от костяка, они остаются малодифференцированной мякотью; высшие животные носят скелет внутри и делают его внутренней опорой, костью каждого своего движения. Надо и в психологии различать низшие и высшие типы методологической организации» [12].

**Методология** «учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. Методология в этом широком смысле образует необходимый компонент всякой деятельности, поскольку последняя становится предметом осознания, обучения и рационализации» [6].

**Методологизм** определим, как совокупность мировоззрения, методологии теории и методологии практики деятельности [30,37].

**Методологизм профессиональный** понимается как совокупность профессионального мировоззрения, методо-



логии теории и методологии практики деятельности. Методологизм позволяет создать единство мышления и практики. По сути методологизм современного менеджера, как и любого современного и будущего специалиста, должен быть целостным.

Каждый профессионал в своей работе по созданию и осуществлению теорий и практик реализует свое профессиональное мировоззрение, используя доступные ему методологии теории и практики. И если есть противоречия между его мировоззрением и предлагаемыми методологиями, маловероятна успешная работа. По этой причине каждый современный профессионал должен сформировать индивидуальный методологизм успешной деятельности для того круга проблем, решением которых он занимается.

В деятельности современного менеджера, как и любого современного и будущего профессионала, по сути, используются методологизмы деятельности *внешний* и *внутренний*. Внешний – *методологизм мира*, в котором он осуществляет свою деятельность, его «внешняя опора» и, в то же время, – «внутренняя опора» мира его деятельности. Это, напр., совокупность господствующих «сегодня» в профессиональном мире мировоззрений, методологий теории и методологий практики, влияющих на работу современного менеджера, как и любого современного и будущего специалиста. Внутренний – *профессиональный методологизм*, присущий современному менеджеру, как и любому специалисту. Это

совокупность мировоззрения, методологий теории и практики, присущий менеджеру «скелет», внутренняя опора его, как профессионала.

Другими словами, для успешной деятельности современному профессионалу необходимы два «скелета», две опоры – внешняя и внутренняя. Целостное сочетание внешнего и внутреннего методологизмов – современный «высший тип методологической организации» менеджера и любого другого профессионала.

*Адекватное* восприятие внешнего методологизма, создание *целостного* сочетания внешнего и внутреннего методологизмов позволяет менеджеру, как и любому современному и будущему профессионалу, не быть «малодифференцированной мягкотью» и сделать сочетание этих методологизмов «опорой, костью» своей управленческой деятельности. Такое сочетание внешнего и внутреннего методологизмов составляет *индивидуальный целостный методологизм* профессионала.

Современный специалист знает, что для решения конкретных проблем теории и практики деятельности нет готовых, заранее созданных «на этот случай» философий, методологий, теорий, практических методик. Поэтому для решения конкретных проблем специалист должен соответствующим образом преобразовать имеющиеся философские, методологические, научно-теоретические, научно-прикладные знания, имеющиеся сведения об аналогичном опыте. В ре-

зультате он должен создать методологизм решения проблемы, позволяющий создать практические методики систематического решения данной проблемы.

На взгляд автора, философия и наука должны, наряду с традиционным производством результатов в виде новых философий и теорий, направить усилия и на формирование новых методологизмов для различных сфер деятельности. Такая направленность позволила бы сократить разрыв между теорией и практикой. Как, например, в случае complete-менеджмента для желающих стать *элитными* менеджерами с целостностью мышления и практики.

*Целостность мышления и практики* возникает, в общем случае, когда мировоззрение, методология теории и методология практики деятельности составляют complete-целое [33]. Целостность мышления и практики основана на целостном методологизме.

Целостность мышления и практики *управленца* возникает, когда управленческое мировоззрение, методология теории и методология практики управленческой деятельности составляют complete-целое.

Complete-метод дает возможность сформировать целостное общее и профессиональное мировоззрение и перейти от мировоззрения к результату. Целостный complete-подход позволяет перейти от целостного мировоззрения к целостной теории. И метод системной complete-технологии позволяет перейти к целостной практике.

- Целостная совокупность «мировоззрение – методология теории – методология практики» необходима менеджеру, как и любому специалисту, для того, чтобы получать и реализовывать *опережающие* управленческие решения. С помощью целостного complete-метода можно решить *в целостном комплексе* 5 основных вопросов работы: «Как взаимно согласовать мировоззрение, замыслы, намерения?», «Как намерение превратить в цельную идею?», «Как создать теорию и методологию цельного осуществления идеи?», «Как создать проект целостной реализации замысла, идеи, теории?» и «Как осуществить целостную деятельность по получению выгоды от проекта?». Выгода, в соответствии с мировоззрением, может быть духовной, финансовой, иной.

Возможно, Вы пренебрегаете четкостью формулирования идеи, или считаете, что методология и теория – дела бесполезные и надо быть «ближе к практике». Или Вы убеждены, что можете все реализовать и без проекта. Возможно Вы считаете, что осуществить свое намерение сможете без четкой идеи, теории и проекта. В этих случаях лучше не браться за дело. Вас ждет *неудача* или, в лучшем случае, кратковременный успех, основанный на Ваших прошлых методологических и теоретических знаниях. Почему временный?

Потому что Ваши имеющиеся знания не приведены в целостное и целое знание, напр., в целостную и целую систему (complete-систему, полную систему), предназначенную для реализации *именно этого* Вашего намерения. Потому что

никто не приводит все необходимые Вам методологии и теории в систему, тем более – в целостную систему, для реализации *именно этой* Вашей идеи. Ваша идея имеет особенности, в связи с которыми надо из разных методологий и теорий взять все необходимое. И это необходимое надо дополнить до достаточного объема и привести в целостную методологию реализации Вашего намерения, что можно осуществить на основе данного целостного метода.

Для реализации каждой Вашей идеи нужно соответствующее complete-целое «мировоззрение – методология теории – методология практики». Или complete-целое «философия – методология – теория – проектирование – осуществление». Как построить complete-целое – Вы сможете найти ответ в данной книге.

В пользу complete-целого говорят и следующие обстоятельства.

Любые конкретные профессиональные знания, особенно – управленческие, имеют ограниченный срок эффективного применения на практике. Чтобы продлить период применения профессиональных знаний, необходимо изучать и применять опыт других подобных практик. Для этого нужна методология практики, позволяющая менеджеру создавать методики практики «для себя».

Необходимо и глубокое изучение соответствующих теорий.

Но и теории имеют ограниченный срок эффективного

применения. Поэтому нужно создание «своих» новых теорий для данной области практической деятельности. Следовательно, необходима методология теории «для себя».

Далее, для построения и развития методологий, которые тоже не вечны, необходимы философские знания, позволяющие сформировать мировоззрение, а также основы методологического знания.

Другими словами, все уровни знания, которыми руководствуется человек, постоянно нуждаются в обновлении. При этом необходимо *опережающее* развитие теории по отношению к практике, методологии теории по отношению к теории, философии и мировоззрения по отношению к методологии.

В то же время необходимы *цельность и целостность* развития всего комплекса «философия – методология – теория – проектирование – осуществление». Необходимо также, чтобы каждый профессионал имел возможность формирования собственного цельного и целостного комплекса «мировоззрение – методология теории – методология практики». Такие возможности дают результаты созданного автором научного направления «системная технология – целостный complete-подход» (*комплетика*).

Общий complete-менеджмент можно применять для формирования цельности менеджмента всех видов – стратегического, регионального, государственного управления [29], управления человеческими ресурсами, управления образо-

вательной и научной деятельностью, других, в виде частного complete-менеджмента, частного управленческого целого. В полной мере он может быть применен и для формирования целостности и цельности GR-менеджмента, Event-менеджмента, менеджмента БЖД, экологического менеджмента, менеджмента недвижимости, машин, оборудования, др.

- Менеджмент рассматривается, как управление предприятием (организацией, учреждением, фирмой) [32,37], направленное на выживание, сохранение и развитие предприятия в будущей среде деятельности. В качестве участников процесса менеджмента рассматриваются менеджер, специалист (в т. ч. и другой менеджер), являющийся объектом управления, а также результат управления.

Менеджмент появился в связи с крупномасштабностью и сложностью (по отношению к формату управленческих возможностей человека) комплексов технологий производства продукции, как объектов управления. В идеальном случае для управления технологиями производства продукции, снабжения ресурсами и сбыта продукции достаточен один управленец с форматом управленческих возможностей, соответствующим потребностям в управлении.

В реальном производстве «идеального управленца» представляют две взаимодействующие части управления.

Первая, базовая часть управления это непосредственное управление технологиями производства знаний, товаров, услуг, необходимые для выживания, сохранения и развития

предприятия в среде.

Вторая, надстроечная часть – менеджмент, управление людьми, как ресурсом управления технологиями производства знаний, товаров, услуг, и другими ресурсами, необходимыми для обеспечения технологий производства и реализации продукции.

Целостный метод позволяет создать единство метода решения проблем обеих частей управления – основной и надстроечной, как предприятием, так и его компонентами.

Для менеджмента предприятия также актуальны проблемы выживания, сохранения и развития. Вполне очевидно, что проблемы выживания, сохранения и развития менеджмента должны решаться с опережением в сравнении с проблемами выживания, сохранения и развития предприятия. В свою очередь, методы менеджмента должны приводить к опережающим управленческим решениям в интересах выживания, сохранения и развития предприятия.

Ключевой проблемой выживания, сохранения и развития менеджмента предприятия и собственно предприятия является проблема целостности менеджмента и собственно предприятия.

Теоретико-философской и методологической основой решения проблемы целостности является авторская системная complete-технология (комплетика) [32,37], ее компоненты – целостный complete-метод, целостный complete-подход, метод системной complete-технологии, а также опыт создания



и применения системных complete-технологий [1].

- **Главная тема** книги – открытие методологизма практики менеджера, как единства философии, методологии теории и методологии практики целостного управления.

Все философии и теории можно рассмотреть как целостные и целые с позиций авторского целостного complete-метода и построить в каждой из них соответствующее целостное и цельное ядро философского направления и теории. Это только усилит специфическую направленность каждой такой философии и теории и поможет создать аналогичное целостное и цельное ядро для каждого раздела философии и теории. Наличие ядра целостного знания поможет, в свою очередь, создать соответствующие методологии целостных теорий и методологии целостных практик.

В свою очередь, все теории и практики менеджмента можно рассмотреть как целостные и целые с позиций целостного complete-метода, используя предложенную здесь общую теорию целостного менеджмента. В каждой из специальных теорий и практик менеджмента можно построить соответствующее целостное и цельное ядро теории специального менеджмента. Это только усилит специфическую направленность каждой специальной теории и практики менеджмента и поможет создать аналогичное целостное и цельное ядро для каждого раздела теории менеджмента. Наличие ядра знания поможет, в свою очередь, создать соответствующие методологии теории и методологии практики менеджмента.

Построенный здесь целостный complete-менеджмент дает основу формирования и реализации целостности видов и направлений специального менеджмента: стратегического complete-менеджмента, complete-менеджмента кадров, финансового complete-менеджмента и других специализированных менеджментов. В специализированных менеджментах целостный менеджмент реализуется в виде системных технологий менеджмента, объединяющих возможности теорий и практик систем, технологий и моделей менеджмента с помощью авторского целостного метода.

Общий complete-менеджмент позволяет рассматривать в единстве общее и особенное в различных теориях, практиках и видах менеджмента. Общее рассматривается как цельное и целостное, в особенном выделяется цельное и целостное ядро.

- В качестве общего основания для построения целостного метода, принят *общий Закон выживания, сохранения и развития среды (мира)*, сформулированный автором в общем виде [37]:

*универсальным для среды (мира) правилом деятельности является направленность среды, ее частей, совокупностей ее частей на собственное выживание, сохранение и развитие.*

В применении к теме настоящего исследования Закон выживания, сохранения и развития предприятия и менеджмента сформулируем следующим образом:

*универсальным для предприятия правилом деятельности является направленность предприятия, его триад управления, совокупностей его триад управления на собственное выживание, сохранение и развитие.*

Метод выживания, сохранения и развития предприятия в среде деятельности – получение от среды возможностей пополнения собственного потенциала выживания, сохранения и развития за счет преобразования потенциала среды в продукт (знание, товар, услугу), необходимый среде для выживания, сохранения и развития.

Метод выживания, сохранения и развития менеджмента в среде предприятия – получение от предприятия возможностей пополнения собственного потенциала выживания, сохранения и развития за счет обеспечения эффективной, в смысле определенных критериев эффективности управления, деятельности предприятия.

В связи с ограниченностью потенциала среды существенными компонентами деятельности (бытия, функционирования) предприятия, как части среды, являются:

- повышение способности предприятия к выживанию, сохранению и развитию в среде;
- способность предприятия к эффективной конкуренции за использование потенциала среды в качестве ресурса собственного выживания, сохранения и развития;
- существенное конкурентное влияние предприятия на способности к выживанию, сохранению и развитию других

предприятий.

В осуществлении данных компонент деятельности определяющая роль принадлежит менеджменту.

• **Триада управления.** Менеджмент мы рассматриваем как *управление предприятием*. В свою очередь, управление – необходимая часть деятельности предприятия. Тогда предприятие это самоуправляемое объединение человеческих и иных ресурсов, производящее и реализующее продукты (знания, товары, услуги). Следовательно, менеджмент это управление, как предприятием, так и управлением предприятия.

Предприятие и любая его часть – *объект* менеджмента.

В качестве объекта менеджмента – предприятия, рассматриваем:

– отдельные физические лица (работник, специалист, экономист, эколог, менеджер нижележащего уровня, социальный работник, руководитель и др.),

– юридические лица (международные, государственные, частные предприятия, учреждения, организации и др.) и их части (подразделения, службы, управления, департаменты, участки, цеха и др.),

– объединения и группы лиц (холдинг, научно-производственное объединение с обособленным аппаратом управления, социальная группа, коллектив, социальная группа, общество, этнос, участники договора о совместной деятельности, социальный институт и др.).

Менеджмент осуществляет *менеджер*. В качестве менеджера мы рассматриваем:

- отдельные физические лица (менеджеры нижнего, среднего, высшего звена управления и др.),
- юридические лица (головная организация холдинга, государственный орган, международная организация и др.) и их части (подразделения, службы, департаменты и др.),
- объединения и группы лиц (коллективы менеджеров верхнего, среднего, нижнего звеньев, государство и др.).

Менеджер – *часть* предприятия.

Для каждого менеджера выделяется соответствующая другая часть предприятия (или все предприятие), как *объект* управления данного менеджера. Объектом управления для менеджера может быть он сам, как производитель, напр., управленческого решения.

Для объекта управления менеджер – *субъект* управления.

Объект управления, как предприятие или один из производственно-технологических объектов предприятия, производит определенный *результат*. Производимым результатом может являться продукт (знание, товар, услуга), план, аналитическая записка, бухгалтерский баланс, другой результат. Под влиянием совместной деятельности менеджера и объекта управления результат приобретает необходимые свойства, форму, состояние.

Менеджер, объект управления, результат составляют собой управляемую (самоуправляемую) производственную

триаду «*субъект – объект – результат*». Такой триадой является как любая управляемая часть предприятия, так и все предприятие. Будем называть такую самоуправляемую производственную триаду «*субъект – объект – результат*», для удобства рассмотрения в формате данного исследования, также и *триадой управления*. В других форматах, напр., при исследовании собственно производственно-технологических процессов предприятия, эти триады удобнее рассматривать как производственные или технологические триады «*субъект – объект – результат*».

Наличие триад управления «субъект – объект – результат» позволяет рассматривать управление как цельность и целостность с позиций целостного метода [36,37]. Триада «субъект – объект – результат» – основная модель целого с позиций целостного метода.

С этих позиций менеджеры предприятия рассматриваются только как субъекты триады управления, так как они неотъемлемы от объекта и результата управления. Недопустимо, в формате целостного исследования менеджмента, рассмотрение, напр., физического лица, осуществляющего управленческую должность, без учета его единства с объектом и результатом управления. Такой подход нарушает цельность и целостность представлений о менеджменте.

Другими словами, наименьший «неделимый» менеджер (элемент менеджера предприятия) – субъект элементарной триады управления. Так рассматривается, в данном случае,

менеджер любого звена – низшего, среднего, высшего. Менеджер всего предприятия, любая часть менеджера предприятия также рассматриваются только в составе соответствующих триад. Такое рассмотрение дает возможность, в частности, выделения общего и особенного во вкладах производственной деятельности объекта управления и управленческой деятельности менеджера в результате деятельности триады «субъект – объект – результат».

*Закон выживания, сохранения и развития предприятия [36,37]* можно сформулировать с применением полученных здесь представлений о триадах управления в следующем виде:

*универсальным для предприятия правилом деятельности является направленность предприятия, его триад управления, совокупностей его триад управления на собственное выживание, сохранение и развитие.*

Метод выживания, сохранения и развития предприятия-триады в среде деятельности – получение от среды возможностей пополнения собственного потенциала выживания, сохранения и развития за счет преобразования потенциала среды триадами управления (производственными триадами) в продукт (знание, товар, услугу), необходимый среде для выживания, сохранения и развития.

Метод выживания, сохранения и развития *триады управления* в среде предприятия – получение от предприятия возможностей пополнения собственного потенциала выжива-

ния, сохранения и развития за счет преобразования потенциала предприятия в результат (знание, товар, услугу, управленческое решение, проект, программу, политику, иной), необходимый предприятию для выживания, сохранения и развития.

В связи с ограниченностью потенциала среды предприятия существенными компонентами деятельности (бытия, функционирования) триады управления, как части среды, являются:

- повышение способности триады управления к выживанию, сохранению и развитию в среде;
- способность триады управления к эффективной конкуренции за использование потенциала среды в качестве ресурса собственного выживания, сохранения и развития;
- существенное конкурентное влияние на способности к выживанию, сохранению и развитию других триад управления.

В обеспечении целостности и цельности триады управления – производственной триады, определяющая роль принадлежит менеджеру – субъекту управления.

• **Критерии менеджмента.** Менеджмент – деятельность, направленная на достижение предприятием (частью предприятия) состояния эффективного выживания, сохранения и развития в смысле принятых *критериев эффективности*.

Любое предприятие может находиться в состояниях *вы-*



*живания, сохранения и развития*. В разных состояниях – *выживания, сохранения и развития*, могут находиться разные триады предприятия.

Критерии эффективности могут быть критериями эффективного *выживания* предприятия в неблагоприятных рыночных, природных, социальных, информационных, энергетических и иных условиях. Например, это могут быть критерии оптимального ассортимента продукции в условиях сокращения спроса на продукцию предприятий данного типа. Это могут быть и критерии повышения знаний специалистов в условиях дефицита рабочей силы. Такими критериями могут быть и критерии лояльности сотрудников в условиях неустойчивости социальной среды.

Критерии эффективности могут быть критериями эффективного *сохранения* предприятия в благоприятных рыночных, природных, социальных, информационных, энергетических и иных условиях. Например, это могут быть критерии минимума издержек или максимума прибыли в условиях сложившихся рыночных взаимодействий предприятия с поставщиками, потребителями, надзорными организациями. Это могут быть и критерии управления знаниями специалистов для повышения качества труда работников. Такими критериями могут быть и критерии формирования устойчивого ядра сотрудников в условиях благоприятной социальной среды.

Критерии эффективности могут быть критериями эффек-

тивного *развития* предприятия в неблагоприятных или благоприятных рыночных, природных, социальных, информационных, энергетических и иных условиях. Например, это могут быть критерии эффективности инновационного развития. Это могут быть и критерии восприимчивости работников к полезным нововведениям. Такими критериями могут быть и критерии потенциальной эффективности проектов, программ, политик развития предприятия.

Благоприятные и неблагоприятные, нейтральные условия могут складываться во *внешней* и *внутренней* средах предприятия.

Критерии эффективности позволяют сравнивать достигнутое состояние предприятия с *нормативным*. Нормативное состояние предприятия задается с помощью совокупности измеримых, как правило, *показателей*, предназначенных для описания желаемого результата и издержек на производственно-технологическую и управленческую деятельности по производству результата. Из общего числа показателей выделяются показатели *эффективности*.

Критерии и показатели эффективности могут быть экономическим, экологическими, социальными, другими. Для удобства изложения будем считать, что критерии эффективности, которыми оперируют субъект и объект менеджмента – *экономические*. В необходимых случаях для сохранения общности изложения будем переходить к другим критериям управления.

Имеет место разделение критериев эффективности в триаде. Одними критериями эффективности оперирует менеджер – это *критерии управления*, критерии менеджера, критерии субъекта деятельности. Другие критерии использует объект управления это критерии производственно-технологической деятельности, *критерии объекта деятельности*.

Важно отметить, что критерии эффективности, которыми оперирует менеджер – критерии управления, могут не совпадать с критериями, которые использует объект управления – критерии производственно-технологической деятельности. К примеру, критерии эффективности проекта развития региона, которыми руководствуются разработчики проекта, и критерии эффективности данного проекта, которым руководствуются управленцы, принимающие решение о судьбе проекта, могут кардинально расходиться.

Процесс согласования представлений об эффективности деятельности производственной триады мог бы быть нескончаемым. Но для предотвращения подобной ситуации изначально устанавливается *приоритет* субъекта управления в принятии окончательного решения триадой. Для обеспечения объективности в процессе формирования, принятия и реализации решения участвует объект и результат триады, а также и возможные потребители результата, другие представители внешней и внутренней сред триады.

Существуют также критерии эффективности деятельности триады, которыми руководствуется пользователь, потре-

битель результата триады – *критерии пользователя*. И если, образно говоря, критерии объекта управления это критерии «пользы для себя», то для производственной триады критерии пользователя – это критерии «пользы для других». При этом критерии пользователя отражают, как известно, не только необходимые ему показатели свойств, формы, состояния потребляемого результата, но и связанные с ними показатели качества процессов и структур производства и управления, присущие предприятию.

В результате, при принятии решений перед субъектом управления возникает необходимость согласования трех видов критериев – критериев управления, критериев объекта деятельности, критериев потребителя результата.

Деятельность предприятия, как производственной триады, отражается *критериальной* триадой «критерии управления, критерии объекта, критерии потребителя». Менеджер, как субъект управления, должен формировать и применять целостную модель данной критериальной триады, для чего необходим уже упоминавшийся целостный метод автора.

*Закон выживания, сохранения и развития предприятия* можно сформулировать с применением полученных здесь представлений о критериях эффективности в следующем виде: *универсальным для предприятия правилом деятельности является направленность предприятия, его триад управления, совокупностей его триад управления на собственное выживание, сохранение и развитие в смысле при-*

*нятой совокупности критериев эффективности.*

Метод выживания, сохранения и развития предприятия-триады в среде деятельности – получение от среды возможностей пополнения собственного потенциала выживания, сохранения и развития за счет эффективного преобразования, в смысле принятой совокупности критериев эффективности, потенциала среды триадами управления предприятия в продукт (знание, товар, услугу), необходимый среде для выживания, сохранения и развития.

Метод выживания, сохранения и развития *триады управления* в среде предприятия – получение от предприятия возможностей пополнения собственного потенциала выживания, сохранения и развития за счет эффективного, в смысле принятой совокупности критериев эффективности, преобразования потенциала предприятия в результат (знание, товар, услугу, управленческое решение, проект, программу, политику, иной), необходимый предприятию для выживания, сохранения и развития.

В связи с ограниченностью потенциала среды предприятия существенными компонентами деятельности (бытия, функционирования) триады управления, как части среды, тогда являются:

- повышение способности триады управления к выживанию, сохранению и развитию в среде, в смысле принятой совокупности критериев эффективности;
- способность триады управления к эффективной, в

смысле принятой совокупности критериев эффективности, конкуренции за использование потенциала среды в качестве ресурса собственного выживания, сохранения и развития;

– существенное, в смысле принятой совокупности критериев эффективности, конкурентное влияние на способности к выживанию, сохранению и развитию других триад управления.

В обеспечении целостности и цельности совокупности критериев эффективности определяющая роль принадлежит менеджеру – субъекту управления.

• **Комплекс функциональных триад менеджера.** Результат деятельности любой производственной триады предприятия *контролируется* как производственно-технологическим объектом триады, так и субъектом управления триады на всех этапах и циклах производства результата. В связи с осуществляемым контролем будущего результата от момента появления замысла его изготовления до конечной стадии готового результата и объект, и субъект производственной триады имеют возможность создать согласованное мнение о результате к моменту его изготовления.

Осуществляется также контроль (*мониторинг*) процессов и структур объекта и субъекта производственной триады. Другими словами, **контроль** (*мониторинг*) объекта и результата – одна из признанных существенных функций субъекта управления – менеджера. Определим здесь, для краткости, контроль (*мониторинг*), как совокупность собственно

контроля, а также учета, анализа, оценки.

Общую модель контроля в производственной триаде «субъект – объект – результат» мы можем представить в виде *функциональной триады*. Назовем ее *триадой контроля (мониторинга)* «субъект контроля – объект контроля – результат контроля».

Здесь субъект контроля – менеджер. Объект производства контроля – специально создаваемые структуры контроля (мониторинга) производственной триады на всех стадиях производственного цикла. Результат контроля – совокупность значений критериев соответствия производства, управления и результата триады определенным нормативным показателям свойств, формы, состояния.

В современном представлении *менеджер, как контролер*, должен формировать, использовать и развивать совокупность технологий контроля (мониторинга).

Формирование планов, **планирование (проектирование)** деятельности предприятия это еще одна из признанных существенных функций субъекта управления – менеджера.

*Нормативное состояние* предприятия изначально определяется совокупностью нормативных и правовых документов, на основе которых создаются планы, проекты, политики, программы выживания, сохранения развития предприятия. Для менеджера нормативным документом является *план (проект)*, представляющий собой желаемую модель предприятия, которую надо осуществить через некий

заданный промежуток времени – день, неделя, месяц, год, несколько лет, много лет. Кроме собственно планов (проектов), желаемое состояние предприятия может описываться прогнозами, политиками, программами, план-графиками и другими документами, нормирующими желаемое состояние предприятия. Зачастую выделяется и отдельно описывается прогнозирование, определяющее поле возможных состояний предприятия.

По сути, все эти документы представляют собой планы (проекты) разных форм, разной степени детализации желаемого состояния предприятия – от прогноза до детального проекта, рассчитанные на разные форматы использования различных видов ресурсов, в т. ч. человеческих, информационных, энергетических и других.

Общую модель планирования (проектирования) деятельности производственной триады «субъект – объект – результат» мы также можем представить в виде *функциональной триады*. Назовем ее *триадой планирования (проектирования)* «субъект планирования (проектирования) – объект планирования (проектирования) – результат планирования (проектирования)».

Здесь субъект планирования (проектирования) – менеджер производственной триады. Объект производства планирования (проектирования) – специалисты производственно-технологического подразделения по разработке планов (проектов). Результат планирования (проектирования) –



план (проект) желаемых свойств, формы, состояния предприятия.

В современном представлении *менеджер, как планировщик (проектировщик)*, должен формировать, использовать и развивать совокупность технологий планирования (проектирования). Собственно планирование также должно осуществляться в виде технологий планирования (проектирования).

**Организация** – еще одна из признанных функций менеджера. От момента принятия плана до его окончательной реализации менеджер *организует работу* производственной триады, в составе которой он находится.

Как правило, организация рассматривается как организация-функция и как организация-структура.

Организация-функция заключается, по сути, в формировании и менеджером структур и процессов преобразования ресурсов, имеющихся у производственной триады, для получения результата с заданными планом свойствами, формой, состоянием.

Общую модель организации деятельности триады «субъект – объект – результат» мы также можем представить в виде *функциональной триады*. Назовем ее *триадой организации* «субъект организации – объект организации – результат организации».

Здесь субъект организации – менеджер производственной триады. Объект производства организации – специально со-

здаваемые структуры производства организации структур и процессов. Результат организации – совокупность структур и процессов производства и управления производственной триады.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.