

## УСЛОВНО-СИТУАЦИОННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ХЕДХАНТИНГОВЫХ РЕСУРСОВ

*В.А. Ганэ, Е.И. Казакова*

Рассматривается постановка и решение актуальной задачи построения системной классификации хедхантинговых ресурсов с целью обеспечения отраслей и предприятий эффективными – конкурентоспособными руководителями-лидерами, топ-менеджерами [1].

В эффективном менеджменте хедхантинг является функционально необходимым элементом бизнес-разведки, обеспечивающим поиск и обнаружение полезных руководителей на хедхантинговых рынках-поставщиках хедхантинговых ресурсов. Хедхантинговая деятельность инициируется необходимостью

обеспечения конкурентоспособности, в первую очередь – стратегического менеджмента. В этой связи предлагаемая классификация условно подразделяется на межотраслевые хедхантинговые ресурсы: руководители международного межотраслевого уровня (рис. 1) и отраслевые хедхантинговые ресурсы: руководители ведущих предприятий отрасли (рис. 2). Отсюда следует, что потребности в руководителях оказываются ситуационно-условными по отношению к множествам отраслевых ситуаций и, как следствие, к множествам адекватных ситуационных состояний предприятий.



Рис. 1. Межотраслевая конкуренция

Множество отраслевых ситуаций определяется стадиями жизненного цикла отрасли: зарождение, рост, зрелость, спад. Стратегические особенности каждой стадии в свою очередь определяют соответствующие динамические критерии эффективности управления с учетом межотраслевых конкурентных факторов. Дифференцированные по стадиям критерии формируют условно-ситуационные требования к компетентности субъектов хедхантинга.

Для стадии зарождения применяется критерий «ускорения» перехода в стадию роста

и ему соответствующая компетентность «детского возраста» (рис. 3). Для стадии роста применяется критерий «скорости» перехода в стадию зрелости и ему соответствующая компетентность «юниорского возраста». Для стадии зрелости применяется критерий «удержания плоской вершины» и ему соответствующая компетентность «зрелого возраста». Для стадии спада применяется критерий «пологости» по скорости и ускорению перехода из стадии «зрелости» и ему соответствующая компетентность «пожилого возраста». Аналогичным образом дифференцируются

требования к руководителям предприятий – субъектам хедхантинга – отдельно взятой отрасли, соответствующим эффективности логической цепи: базовая стратегия – условно-ситуационная стратегия – маркетинговая стратегия (рис. 4а). Отраслевая динамика и соответствующие базовые стратегии предприятия характеризуются различными величинами силы конкуренции и динамическими параметрами ее изменения (рис. 4б). Сила рыночной конкуренции и тенденции ее изменения на отраслевом рынке соответственно определяют возможности и угрозы –

риски деятельности предприятия, феноменологически и формализованно характеризуемые отношением цель/риск [2, 3]. Каждому отношению цель/риск, определяющему условия работы предприятия на отраслевом рынке, типовой закон управления ресурсами, условно-ситуационную оптимальную интенсивность их использования и конкурентоспособность, чувствительность (робастность) по отношению к изменению рыночной ситуации соответствуют менеджерские компетентности по классификации, предложенной на рис. 4б.



Рис. 2. Отраслевая конкуренция



Рис. 3. Межотраслевая компетентность

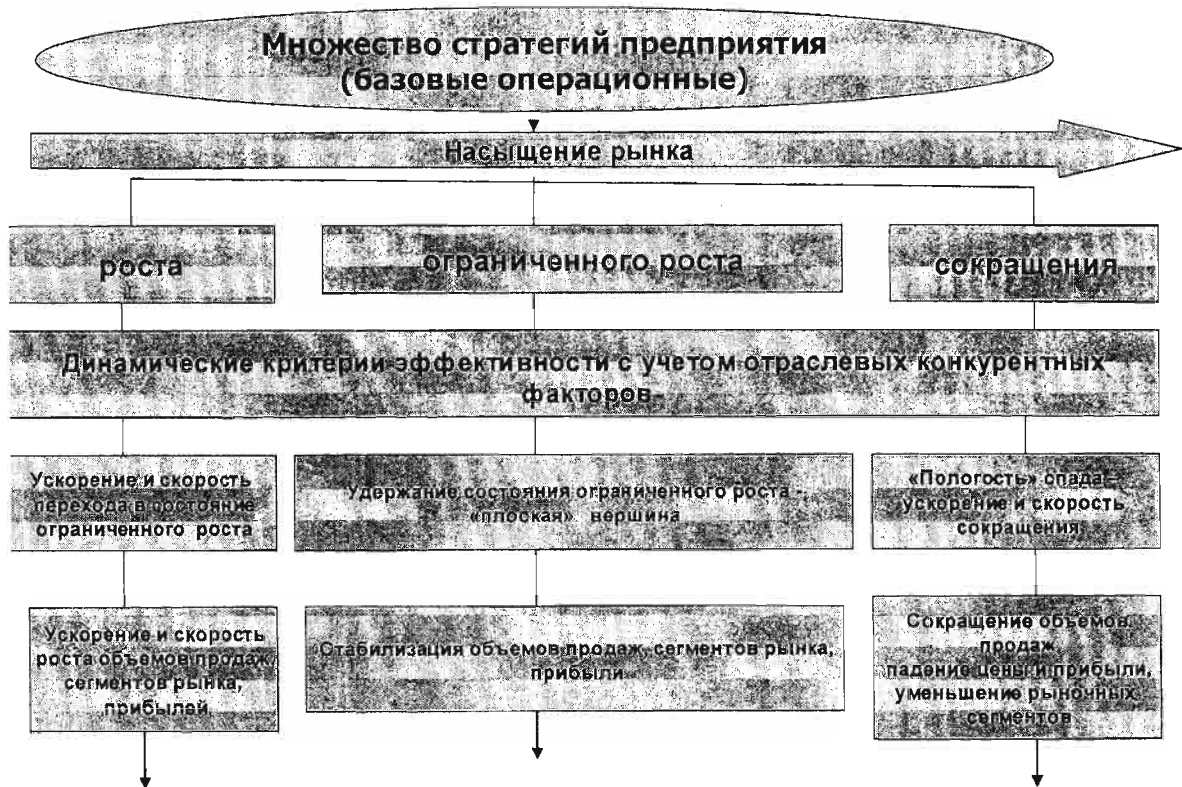


Рис. 4а. Базовые стратегии

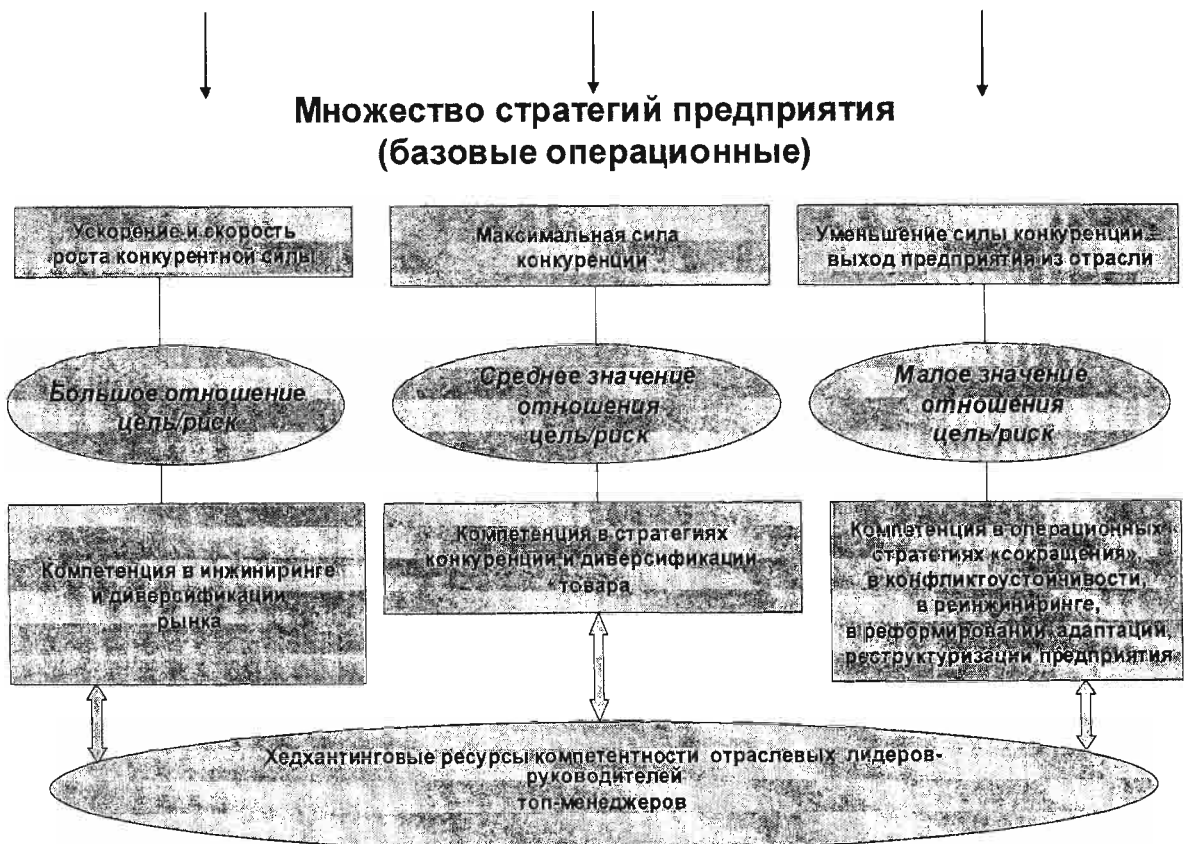


Рис. 4б. Отраслевые компетентности

Разработанная классификация менеджерских компетентностей по отношению к ресурсному состоянию предприятия показана

на рис. 5. Приоритеты компетентностей индицируются отношением цель/риск.



Рис. 5. Компетентности развития

Современную методологию эффективно менеджмента отражает в организационном управлении научное направление – управление проектами, принципиально согласованное с инновационной политикой предприятия, обеспечивающей высокую конкурентоспособность по всем ее составляющим [4, 5]. Для эффективного практического применения управление проектами как способ менеджмента предполагает не только выбор адаптивной, органической структуры построения и управления предприятием, а и соответствующую инфраструктуру: проектирование бизнеса (РЭНД-технологии, поддерживаемые консалтинговыми фирмами); обеспечение ресурсами (лизинговая поддержка); венчурное (рисковое) страхование, начиная с этапа инвестиционного проектирования; инженерный консалтинг, гарантирующий с высокой вероятностью эффективную реализацию стадий организационно-технической подготовки производства и собственно производство продукции [3]. При этом инженерно-консалтинговая поддержка бизнес-проекта обеспечивает не только эффективный выбор поставщика производственного оборудования и инструмента, а и, что более важно, –

технологическое и производственное согласование всей пирамиды управления ресурсами (финансовые, материальные, трудовые) под цели и задачи, сформулированные стратегическим менеджментом [6]. Инженерный консалтинг как системный бизнес-процесс обеспечивает в динамике необходимую, под выбранную базовую и условно-ситуационную стратегию предприятия, адаптацию конкурентоспособности товара, объемов производства, объемов продаж (тактический рыночный маркетинг) к рыночным потребностям и к конкурентной силе (динамике стадий жизненного цикла отрасли). Инфраструктурный подход к управлению проектами в деятельности предприятия под инвестора-заказчика требует соответствующих менеджерских компетенций (рис. 6).

Предложенная классификация хедхантинговых ресурсов по межотраслевому и отраслевому признакам позволяет решать в динамике задачу поиска и рекрутмента команд топ-менеджеров, обеспечивающих штатно или через оказание аутсорсинговых услуг эффективное условно-ситуационное управление предприятием в зависимости от его ресурсного состояния и рыночных условий через

компетентный выбор и реализацию базовой, условно-ситуационной и маркетинговой стратегий.

Для развития представленной классификации представляет интерес и системная структуризация механизмов и инструментов

хедхантинга, обеспечивающая эффективный поиск руководителей: лидеров, топ-менеджеров, специалистов, эффективно проявляющих в команде требуемые деловые и личностные качества, органично формирующие понятие компетентности [7].



Рис. 6. Инфраструктура проекта

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беленко, П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. СПб.: Питер, 2005.
2. Ганэ, В.А., Соловьева, С.В. Основы теории управления: теория систем и системного анализа. Минск: изд-во МИУ, 2004.
3. Ганэ, В.А., Соловьева, С.В. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления. Минск: изд-во МИУ, 2006.
4. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002.
5. Гончаров, В.И., Шинкевич, Н.В. Управление проектами. Минск: изд-во МИУ, 2005.
6. Бирбраер, Р.А., Альтшулер, И.Г. Основы инженерного консалтинга. М.: Дело, 2005.
7. Ганэ, В.А., Соловьева, С.В. Структуризация групп качеств компетентности руководителя XXI в. // Экономика и управление. 2006. № 3

## РЕЗЮМЕ

Рассматривается актуальная задача построения системной классификации хедхантинговых ресурсов для обеспечения отраслей и предприятий конкурентоспособными топ-менеджерами. Основу классификации составляют стадии жизненного цикла отрасли: зарождение, рост, зрелость и спад. Стратегические особенности каждой стадии определяют соответствующие динамические критерии эффективности управления с учетом конкурентных факторов. Анализируются требования к руководителям предприятий отдельно взятой отрасли.

Разработана классификация менеджерских компетенций по отношению к ресурсному состоянию предприятия.

Обосновывается эффективность практического применения управления проектами как способа менеджмента, обеспечивающего высокую конкурентоспособность в условиях рыночной экономики.

Предложен метод решения задачи поиска и рекрутмента конкурентоспособных топ-менеджеров посредством компетентного выбора и реализации базовой, условно-ситуационной и маркетинговой стратегий.

### SUMMARY

The current problem of building the headhunting resources system classification in order to supply industries and enterprises with competitive top-managers is considered. At the heart of the classification lie the industry's stages of life cycle: rise, growth, maturity and recession. Strategic features of each stage define corresponding dynamic criteria of management effectiveness taking into account competitive factors. Requirements to heads of the enterprises of a separately taken industry are analyzed.

Management competence classification in relation to the enterprise's resource condition is developed.

Efficiency of practical application of project management, as means of the management providing high competitiveness in conditions of market economy is proved.

The method of dealing with recruitment of competitive top-managers through a competent choice and realization of basic conditionally situation and marketing strategy is suggested.

\* Статья поступила в редакцию 01 февраля 2007 г.