

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Торгово-экономический институт



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Министерство образования и науки Российской Федерации
Сибирский федеральный университет

**МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Красноярск
СФУ
2016

УДК 005.1(07)
ББК 65.291.21в6я73
М545

Р е ц е н з е н т ы: А. А. Бойко, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента СибГАУ им. академика М. Ф. Решетнёва;
И. Д. Гродницкая, доктор биологических наук, доцент, старший научный сотрудник ФГБУН Института леса им. В. Н. Сукачева СО РАН

М545 **Методология и методы современного менеджмента : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 128 с.
ISBN 978-5-7638-3437-6**

Комплексно рассмотрены основные подходы к организации научных исследований систем управления, классификации методов исследования, актуальные проблемы управления в областях качества, адаптивности, конкурентоспособности, выработки стратегий использования инновационных технологий и др.

Предназначено для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Электронный вариант издания см.:
<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 005.1(07)
ББК 65.291.21в6я73

ISBN 978-5-7638-3437-6

© Сибирский федеральный университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА | 5 |
| 1.1. Тенденции развития менеджмента сферы услуг | 5 |
| 1.2. Инструменты реализации ключевых подходов к выбору стратегий современных организаций | 13 |
| 1.3. Адаптивно-инновационное управление предпринимательскими структурами сферы услуг с учетом драйв-факторов бизнес-среды | 19 |
| 1.4. Процессно-ориентированная система управления обеспечением конкурентоспособности предприятий потребительского рынка | 26 |
| 1.5. Репутационная ответственность торгового предпринимательства | 31 |
| 1.6. Развитие корпоративного управления субъектами хозяйствования потребительского рынка в современных условиях | 37 |
| 1.7. Инструменты обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных торговых предприятий | 42 |
| 2. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | 50 |
| 2.1. Методология исследования систем управления | 50 |
| 2.2. Исследования и их роль в научной и практической деятельности | 54 |
| 2.3. Общенаучные методы в исследовании управления | 59 |
| 2.4. Системный подход в исследовании управления | 65 |
| 2.5. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом | 67 |
| 2.6. Специфические методы исследования систем управления | 76 |
| 2.7. Формы и факторы организации исследования | 79 |
| 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | 85 |
| 3.1. Концепция исследования систем управления | 85 |
| 3.2. Диверсифицированные методы исследования систем управления | 87 |
| 3.3. Диагностика адекватности структуры управления стратегическому поведению организации | 93 |
| 3.4. Методы исследования культуры современных организаций | 100 |
| 3.5. Технологии управления организационными изменениями | 105 |
| 3.6. Эффективность и качество исследования систем управления | 114 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 123 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 124 |

ВВЕДЕНИЕ

Осваивать область профессиональной управленческой деятельности можно по-разному: изучать управление только на уровне рецептуры, практических рекомендаций, технических приемов и обобщенного опыта. Как ни парадоксально, но практический результат такого обучения низок. Динамика жизни, сложность возникающих проблем, факторы качества управления в современном бизнесе и критерии его эффективности требуют большего, чем знание рецептов и позитивный опыт.

Сегодня необходимо понимать проблемы управления глубоко, перспективно, системно, иметь фундаментальные знания, которые не стареют долгое время, формируют установку на самостоятельное мышление, иной тип использования знаний, делают менеджера не исполнителем рекомендаций, а творцом практической концепции и стратегии управления. Рецепты ничего не объясняют, они не всегда освещены наукой, все их запомнить и использовать в комплексе невозможно.

Через глубокое научное понимание современных проблем менеджмента необходимо идти к рациональной практике управленческой деятельности.

Это и было главной установкой при написании настоящего учебного пособия. Предполагается, что глубина понимания проблем управления современными бизнес-организациями определяется не только ракурсом рассмотрения каждой в отдельности, но и включенностью ее в целостную концепцию менеджмента в сочетании с возможностями и достижениями методологии научных исследований. Графический материал, широко представленный в данном учебном пособии в формате логических схем, также способствует систематизации и агрегированию знаний, учит выделять главное, искать связи. Это способствует развитию методологической культуры будущих магистров менеджмента.

1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Тенденции развития менеджмента сферы услуг

Инновационный характер развития торговых предприятий вносит изменения в подходы и методы оценки эффективности менеджмента, выдвигает специфические требования к определению параметров управленческой деятельности, которые не отражены в традиционных подходах. Применительно к оценке эффективности системы менеджмента (механизм, процесс и структура управления) необходимо определить новые методы, критерии, принципы и факторы по измерению эффективности управленческой деятельности предприятия. Так, можно выделить следующие тенденции и найденные решения:

1. Ориентация на качество, которое становится ведущей проблемой развития и сегодня рассматривается как одна из основных целей управления, определяющая все его особенности и содержание, эффективность и потенциал развития. При этом тенденция заключается не только в управлении качеством, а в потребности повышения качества управления, которое определяет и возможности успешного управления качеством.

Особенность влияния характеристик качества управления состоит в том, что они создают базу для реализации рыночной стратегии и достижения предприятием поставленных целей. Часто стратегия не осуществляется потому, что управление не может должным образом сформировать имеющийся потенциал для реализации стратегических задач. В особенности это относится к повышению качества услуг.

Обеспечение системой управления повышения качества услуг опосредовано через их факторы и внутренние бизнес-процессы. Совершенствование управления по характеристикам его качества влияет на финансовые результаты через причинно-следственные связи (рис. 1).

Совершенствование управления зачастую имеет для организации потенциальную, но не рыночную стоимость. Внутренние процессы, такие как управление персоналом, обеспечение ресурсами, организация продажи услуг, необходимы, чтобы трансформировать потенциальную стоимость совершенствования качества управления в качество услуг, повышение объемов продаж. Если внутренние процессы направлены не на предложение потребительской ценности клиенту или финансовые улучшения,

то потенциальная стоимость совершенствования управления реализована не будет.

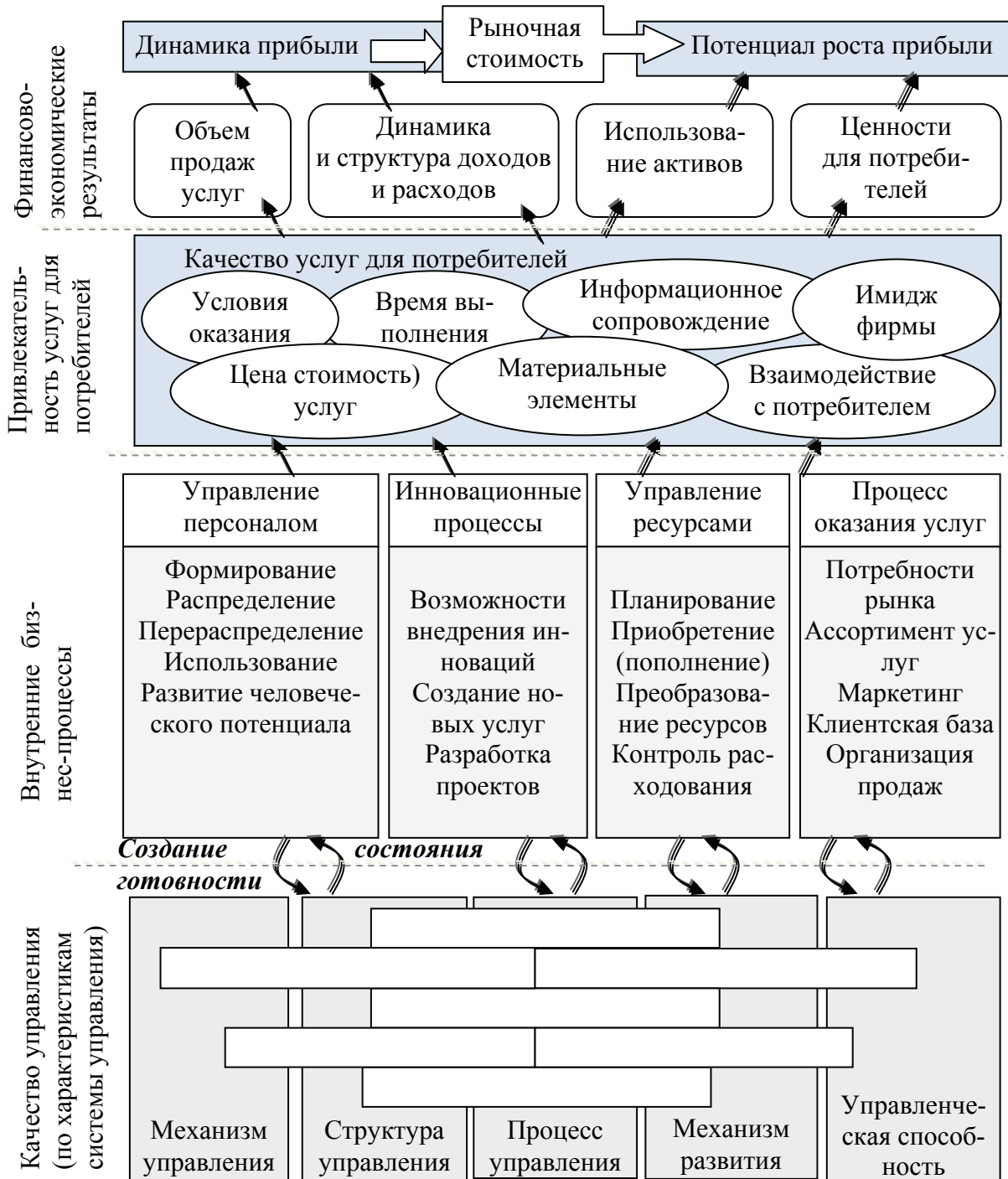


Рис. 1. Модель причинно-следственных взаимосвязей между совершенствованием системы управления и качеством услуг предприятия

Цели повышения качества услуг и качества управления связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Все начинается с гипо-

тезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов. Предложение потребительной ценности клиентам описывает, как увеличить продажи и завоевать лояльность целевых клиентов. Внутренние процессы создают и предоставляют клиенту это предложение. И, наконец, система управления осуществляет воздействие на внутренние процессы и факторы качества услуг, интегрируя все составляющие в рамках реализуемой рыночной стратегии.

Таким образом, представленная модель является вспомогательным инструментом разработки программ достижения необходимого уровня качества услуг для потребителей. Построение системы управления, обладающей характеристиками качества, создает необходимые предпосылки для успешной реализации стратегических изменений в организации сферы услуг, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

2. Возрастание инновационного потенциала менеджмента, формирование систем креативного менеджмента. Сегодня может быть будущее лишь у такой фирмы, в которой процессы управления формируют инновационный потенциал развития, т. е. стремление к обновлению, поиск новых форм и методов, мониторинг социально-экономической обстановки и адаптация системы управления к новым условиям.

Это обуславливает важность поиска эффективных механизмов, бизнес-процессов и инструментов интеллектуального обеспечения инновационного развития субъектов хозяйствования потребительского рынка (СХПР), включая предпринимательство.

Инновационное развитие экономики выдвинуло на первый план вопросы формирования и использования интеллектуальных, креативных ресурсов и капитала, что нашло отражение в современной научной отечественной и зарубежной литературе.

Для эффективной реализации этой задачи должны измениться отношения между системами образования и предпринимательства, которые на данный момент разобщены и развиваются независимо, автономно, что сдерживает процессы интеллектуализации и инноватизации предпринимательства. Одним из способов сближения образования и предпринимательства может стать развитие интеллектуального предпринимательства в вузах.

Таким образом, условия и факторы формирования системы интеллектуального обеспечения предпринимательства включают в себя научно-методическое, правовое, организационное, кадровое, экономическое, финансовое, информационное, материально-техническое, социально-психологическое обеспечение.

Система поддержки интеллектуального инновационного развития предпринимательства в сфере услуг и торговли формируется благодаря

усилиям трех ключевых субъектов национальной инновационной системы (НИС) – государства, предпринимательства и системы образования и науки.

Каждый из них активно влияет на состояние и развитие всех элементов, а эффективность их взаимодействия определяет эффективность воспроизводства интеллектуальных ресурсов, а также обмена и распространения знаний в обществе, что обеспечивает развитие «знаниевой» конкурентоспособности СХПР на всех уровнях социально-экономической системы.

Следовательно, для реального перехода на инновационный путь развития СХПР в экономике страны должны быть созданы условия для развития институциональной среды, инновационной инфраструктуры, каналов интеллектуального обеспечения предпринимательства, а также эффективно функционировать новые формы организации инновационного предпринимательства – сети и кластеры, которые активно распространяются за рубежом и способствуют инноватизации национальной экономики.

3. Современной проблемой, определяющей понимание перспективных изменений, движение в будущее, является диверсификация менеджмента. Это тенденция гармонизирующегося разнообразия форм и типов систем управления, механизмов и технологий управления.

При диверсификации менеджмента важно профессионально расставлять исследовательские акценты и выделять при этом необходимые методологические приоритеты.

Поэтому задачами современной науки экономики и управления становится не только формирование понятийного аппарата, но и разработка концепции управления устойчивым развитием хозяйственных субъектов, которая обеспечит синергетический эффект на основе сочетания стратегического, инновационно-инвестиционного и антикризисного менеджмента.

При этом устойчивое экономическое развитие предпринимательских структур должно базироваться на новой концепции, которая учитывает влияние факторов неопределенности и высокого риска и использование инструментов, методов, подходов стратегического управления.

Любая предпринимательская структура (организация), осуществляющая свою деятельность в рыночной среде, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Развитие – это приобретение нового качества, определяющего усилие и устойчивость жизнедеятельности организации, ее рост. Развитие предпринимательской структуры – это последовательный и целенаправленный процесс изменения ее качества. Процесс развития – это изменения, поэтому управлять развитием означает сознательно и целенаправленно вносить изменения, ведущие к успеху, повышающие жизнеспособность, придающие новое качество.

Соответственно развитие организации будет предполагать процесс, обозначающий новый тип функционирования. Это стабильное, сбалансированное социально-экономическое развитие предприятия в условиях динамичной среды. Критерием развития будет выступать приобретение нового качества предпринимательской структуры, проявляющегося в средствах труда, предметах труда и человеке, и поэтому устойчивое развитие должно найти отражение во всех сторонах деятельности предприятия – организационных, экономических, финансовых, производственных, социальных.

Устойчивость предприятия – его способность сохранять постоянство, возвращаться к исходному состоянию при воздействии на него каких-либо факторов либо после прекращения воздействия, которое вывело его из этого состояния; развитие предприятия – процесс его изменения, связанный с изменением состояния, переходом от одного качественного уровня к другому, более высокому.

На основании изложенного можно предположить, что устойчивое развитие предприятия – это способность предприятия на протяжении всего цикла хозяйствования добиваться поставленных целей и при этом под воздействием различных факторов сохранять состояние равновесия, приспособившись самостоятельно к их воздействию посредством перехода из одного качественного состояния в другое, более развитое. В данном определении указана цикличность существования предприятия и отмечено, что важным условием устойчивости развития является постоянство данного состояния на протяжении всего цикла вне зависимости от стадии, на которой находится предприятие (подъем, кризис и т. д.).

В своем развитии предпринимательские структуры аналогично живому организму проходят несколько стадий, каждая из которых обладает отличительными характеристиками.

В ходе анализа концепции развития предпринимательства выяснилось, что устойчивость развития предпринимательских структур (ПС) обеспечивается путем реализации конкретных мероприятий как со стороны государства, так и непосредственно самой предпринимательской структурой (рис. 2).

Важнейшими организационными мерами, позволяющими организации предотвратить кризис, являются следующие: создание доброжелательных доверительных отношений со всеми стейкхолдерами; свободное непосредственное общение сотрудников со старшими менеджерами; формирование репутации компании, делающей свою работу качественно; организация систематического бизнес-планирования; ежегодный анализ слабых сторон организации; разработка комплексного плана действий в условиях кризиса; разработка понятной и общедоступной политики руководства и компании в целом; внимание к новым сотрудникам; применение технологий аутсорсинга. Кроме того, этому способствуют такие действия руководства, как

создание команды, налаженное управление бизнесом и создание в коллективе атмосферы поддержки и взаимопонимания.



Рис. 2. Обеспечение устойчивого развития предпринимательской структуры

В качестве наиболее употребительных экономических мер отметим следующие: увеличение поступления денежных средств; сокращение расходов и снижение затрат; использование возможности государственной поддержки; сокращение активов; создание условий для получения дополнительной прибыли.



Рис. 3. Процесс формирования стратегии устойчивого развития предпринимательской структуры

Здесь устойчивость развития рассматривается не только как результат деятельности, но и как возможность его достижения в виде внутреннего потенциала и внешних условий, а также как процесс формирования определенных характеристик:

- создание команды профессиональных менеджеров, способных принимать качественные управленческие решения в условиях динамичного развития среды функционирования организации;
- формирование информационной базы для принятия управленческих решений и разработки стратегии развития;
- управление устойчивым развитием, сопровождающееся формированием стратегий, которые должны охватывать всю организацию в целом и опираться на современные методы стратегического управления;
- управление предприятием в современных условиях с применением инновационных подходов, с позиции компетенции, управления знаниями и др.

Таким образом, концепция устойчивого развития должна быть формализована в рамках предпринимательской структуры на определенный период времени в виде стратегии устойчивого развития (рис. 3).

Сформированная стратегия должна отвечать не только рассмотренным характеристикам, но и обладать возможностью изменения с учетом динамики среды, в которой функционирует предпринимательская структура. Проведение диагностики ПС должно базироваться на разных стадиях жизненного цикла на основе методов экономического, организационного, финансового и стратегического анализов. Предложенная технология обеспечивает не только формирование направлений развития и конкретных мероприятий, но и адаптивность и устойчивость социально-экономической системы во время реализации стратегии.

Вопросы и задания

1. Объясните, в чем заключается необходимость и возможность использовать результаты исследования как теоретическую и методологическую базу для проектирования управленческих бизнес-процессов конкурентоспособных стратегий, технологий участия персонала в инновационных стратегиях предприятия и механизмов управления организационной культурой.

2. Одним из способов сближения образования и предпринимательства согласно мнению авторов может стать развитие интеллектуального предпринимательства в вузах. Обоснуйте это.

3. Устойчивое экономическое развитие предпринимательских структур должно базироваться на новой концепции, которая учитывает влияние факторов неопределенности и высокого риска и использование инструментов, методов, подходов стратегического управления. Докажите это.

4. Исследования позволяют утверждать, что устойчивость развития рассматривается не только как результат деятельности, но и как возможность его достижения в виде внутреннего потенциала и внешних условий, а также как процесс формирования определенных характеристик. Сформулируйте характеристики.

1.2. Инструменты реализации ключевых подходов к выбору стратегий современных организаций

В стратегическом менеджменте важно профессионально расставлять исследовательские акценты и выделять при этом необходимые методологические приоритеты. Комплексный анализ и критическая оценка зарубежной и отечественной литературы, посвященной вопросам теории, методологии и практики стратегического менеджмента, позволили выделить два основных подхода к классификации научных школ стратегического менеджмента: методологический и хронологический.

Необходимость и возможность применения хронологического подхода базируется на рассмотрении процессов возникновения и развития школ стратегического менеджмента через призму изучения вопросов эволюции организаций и управленческих систем: школа *научного* менеджмента (1885–1920 гг.); *классическая* школа (школа административного управления (1920–1950 гг.); школа *человеческих* отношений – неоклассический менеджмент (1930–1950 гг.); школа *поведенческих* наук (1950 г. – по настоящее время); *количественная* школа в управлении (1950 г. – по настоящее время); школа *стратегического* управления (1970 г. – по настоящее время) с развитием ее в XXI в. в клиентоориентированное и процессноориентированное стратегическое управление (рис. 4).

Исследование школ стратегического менеджмента (методологический подход) обуславливает необходимость систематизации проблематики их подходов: сложности; интеграции; генерического характера стратегии; контроля; коллективного взаимодействия; изменений; выбора; мышления (рис. 5).

Согласно известному в литературе подходу к понятию «стратегия» (слово из военной терминологии – «веду войско в бой») можно отметить, что формирование стратегии – сложная область управленческой деятельности, так как осознание перспективы дается нелегко, а умение «видеть свою организацию с высоты птичьего полета» требует особых профессиональных компетенций от руководства фирмы. Представляя свои исследования школ стратегического менеджмента в десятикратной классификации, авторы идеи (Г. Минцберг и др.) отмечают сложность познания их концепции. При этом они справедливо замечают, что человеческое сознание «привыкло к семерке плюс-минус два».



Рис. 4. Эволюция стратегического менеджмента

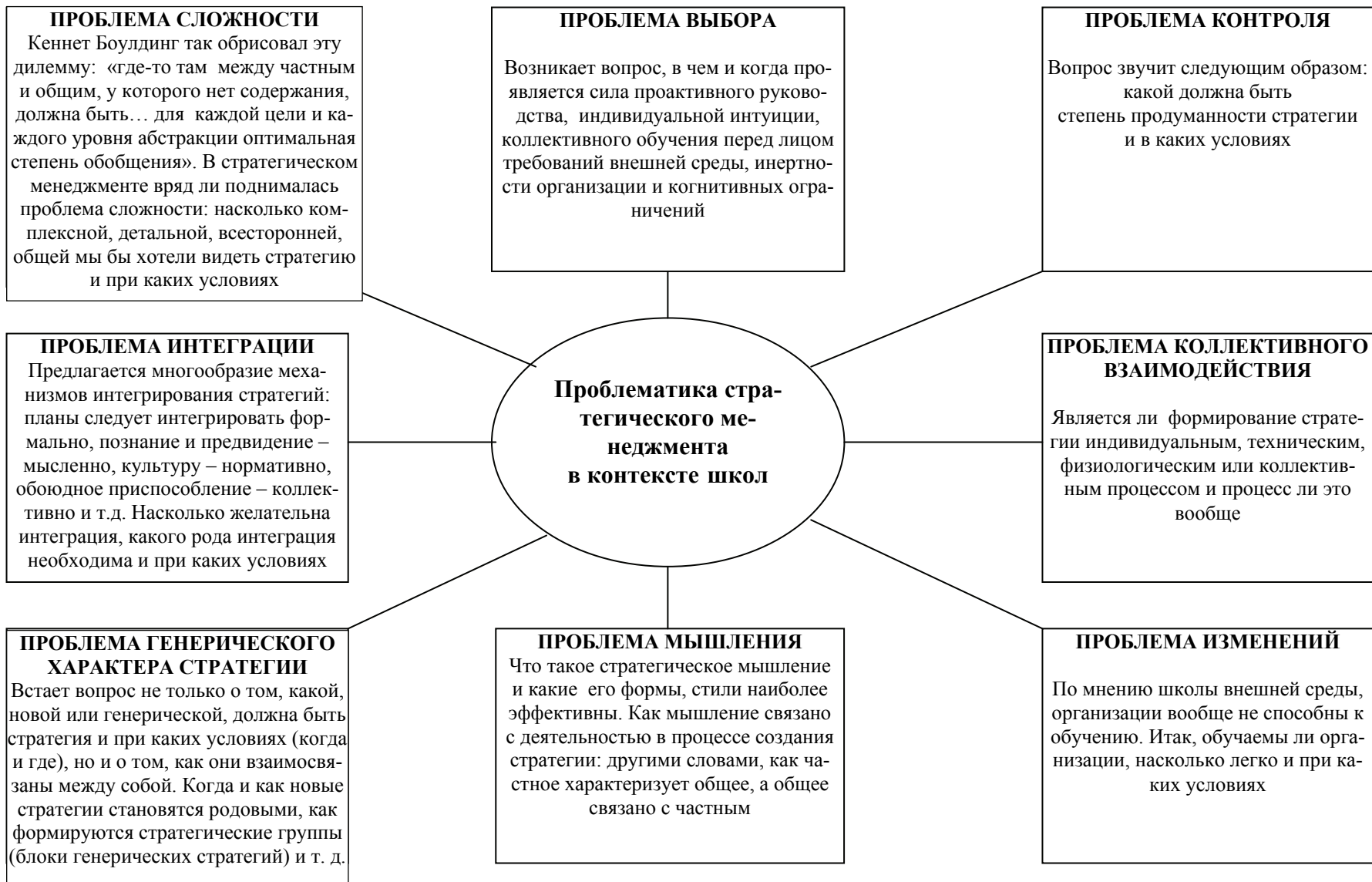


Рис. 5. Проблематика стратегического менеджмента

Актуальность выбранных школ обусловлена развитием новой управленческой парадигмы в условиях перехода российской экономики на подходы и технологии модернизации и инновационного развития. При этом авторы не снижают внимания к другим «школьным командам»: дизайна; планирования; позиционирования; когнитивной; власти; внешней среды и конфигурации. Концепция **школы предпринимательства** (ШПР) в основе стратегического процесса предопределяет предвидение и интуитивность при сильном лидерстве руководителя (предпринимателя) и объединении действующих сил по ситуации (ситуационное управление).

Во многих работах по менеджменту большое внимание уделяется управлению организационной культурой (УОК).

Процесс УОК начинается с вхождения человека в организацию. С этого момента происходит взаимодействие между ним и организационным окружением. Это взаимодействие можно назвать процессом созидания «жестких и мягких» элементов, в ходе которого человек накладывает отпечаток на организацию и наоборот. Модераторы являются своего рода проводниками процесса передачи организационной культуры. Результатом взаимодействия человека и организации через модераторы является изменение организационной культуры и поведения.

Предложенная модель, связывающая УОК и организационную и социально-экономическую эффективность, позволяет сделать следующие выводы. Прежде всего, УОК в организации нельзя рассматривать отвлеченно от персонал-стратегии и отделять от других процессов, каковыми в данной модели являются модераторы. Поскольку схема УОК связывает такие ключевые элементы организации, как организационная культура и организационные процессы, то можно сделать вывод, что существует некоторый общий образ организации, который отражен в ее организационной культуре и взаимоотношениях между людьми и который передается отдельному человеку через УОК (рис. 6).

Традиционно принятие решений определяется как сознательный выбор одной из возможных альтернатив. Под процессом принятия решений обычно понимается некоторая деятельность по обработке информации, которая, как правило, является внутренней работой конкретного менеджера. Но на принятие решений можно также смотреть как на социально-организационный процесс или организационное принятие решений. При этом процесс принятия решений рассматривается с точки зрения его воздействия на поведение других членов организации. Таким образом, процесс принятия решений может также служить инструментом УОК формирования, воспроизводства изменений организационной культуры.

Управление организационной культурой, как и всякое управление вообще, характеризуется определенными схемами управления, но специ-

фика УОК отражает и специфику его технологии. Технология УОК – это комплекс последовательно осуществляемых мер формирования, поддержания, изменения ОК, снижения уровня ее неадекватности стратегии. Она предполагает как большую социально-организационную деятельность, так и исследовательско-аналитическую работу.

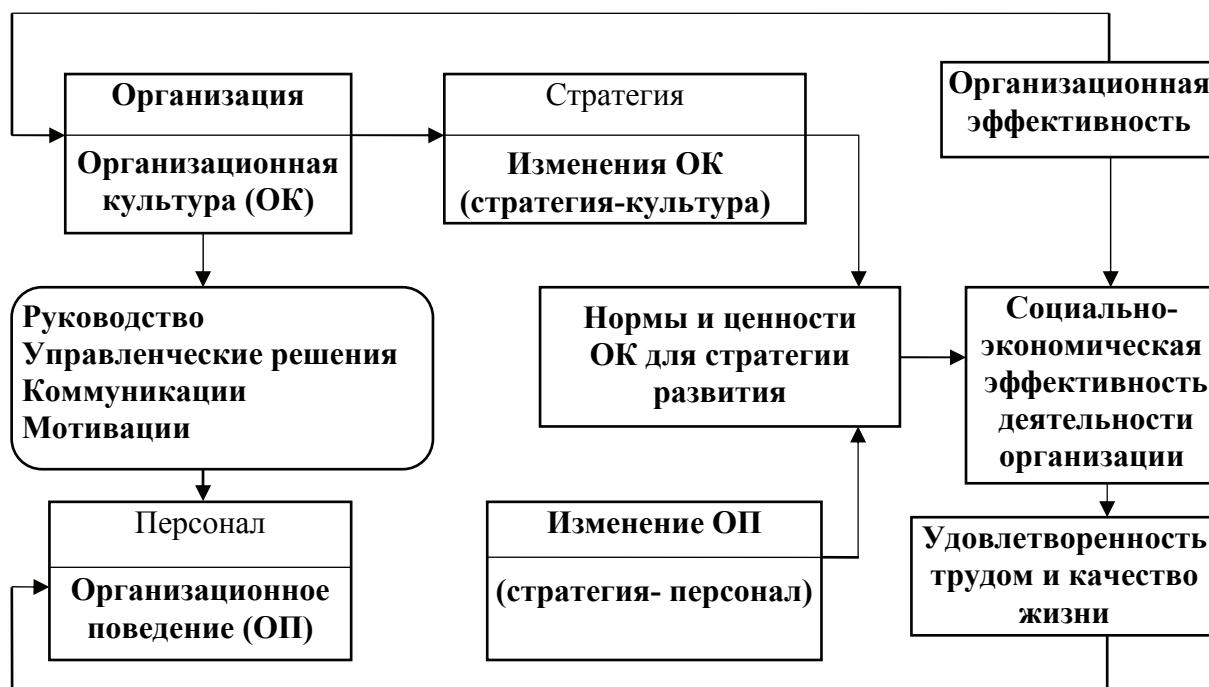


Рис. 6. Организационная модель взаимосвязи стратегии и организационной культуры

Технологию управления ОК нельзя сводить только к поиску вариантов поведения. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех ее функций, ролей и полномочий.

Мы предлагаем общую технологическую схему процесса управления организационной культурой для СХПР. Технологическая схема УОК состоит из восьми блоков. Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и таким образом – оптимальный вариант адаптации культуры организации (предприятия) или предполагаемый проект изменений ОК (рис. 7). В настоящее время специалисты, занимающиеся социально-культурными технологиями, методически недостаточно хорошо подготовлены к решению стандартных и типовых проблем.

Современный менеджер должен обладать качествами эффективного эвристического мышления. Менеджер в XXI в. постоянно вынужден будет решать эвристические проблемы. И к этому нужно его готовить сейчас, его методический аппарат должен позволять воспринимать поток инноваций

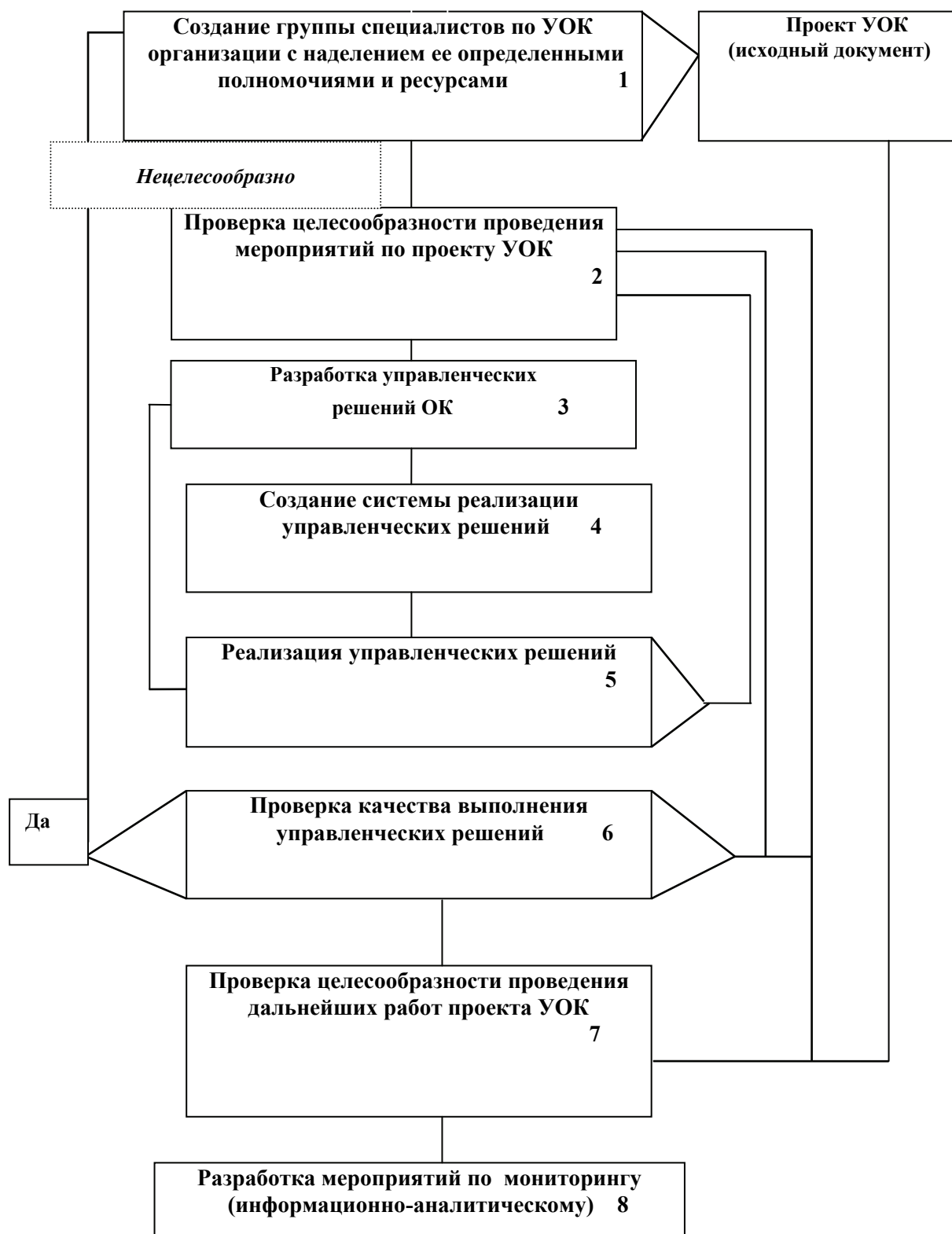


Рис. 7. Технологическая схема управления организационной культурой

как естественную необходимость постоянного совершенствования управления. Формирование УОК в контексте выбора инновационной политики становится в России самым актуальным вопросом. Менеджер должен не просто откликаться на проблемы, а давать целостную картину возможных вариантов развития событий и предлагать систему нововведений, поскольку в УОК изменения трудные и фундаментальные.

Вопросы и задания

1. Ключевые слова: стратегическое управление; научные школы; классификация; методологический подход; школа предпринимательства; школа обучения; школа власти; школа культур; конкурентоспособность; персонал-стратегия; культура организации. Сформулируйте понятия.

2. Специалисты должны обладать искусством решения проблем процесса УОК и практической методологией управления в условиях риска и неопределенности, иметь специальную подготовку в области стратегического управления, понимать и учитывать специфику работы предприятия в региональной и отраслевой инфраструктуре, функциональную специфику управления финансами, персоналом, технологиями, информационными потоками, организационной культурой и пр. Приведите примеры.

3. Профессиональные компетенции, дополненные знаниями и умениями подходов школ стратегического менеджмента, дают современному менеджеру уверенность в том, что спроектированная им организация будет функционировать и развиваться, как «счастливый атом». Докажите суждение.

4. Главный актив школы обучения – представление формирования стратегии как развивающегося и эволюционного процесса. Доминантная идея – это коллективная работа, генерация идей и выработка собственно присущих организации разноуровневых управленческих решений. Руководство при этом создает необходимые условия и поддерживает инновационные решения. В чем это проявляется.

5. Актуальность выбранных школ обусловлена развитием новой управленческой парадигмы в условиях перехода российской экономики на подходы и технологии модернизации и инновационного развития. При этом автор не снижает внимания к другим «школьным командам». Продолжите суждение.

1.3 Адаптивно-инновационное управление предпринимательскими структурами сферы услуг с учетом драйв-факторов бизнес-среды

Инновационная ориентированность предпринимательских структур (ПС) становится характерной особенностью их стратегического поведения

в современной экономике России. Это предопределяет диверсификацию системы менеджмента организаций предпринимательского типа. Приоритет отдается в пользу инновационного менеджмента как типа современного управления в условиях неопределенности бизнес-среды, обеспечивающего создание и коммерциализацию разного рода инноваций. При этом доминирующим драйв-фактором, определяющим современную особенность отечественной бизнес-среды, является вхождение России в ВТО.

Развитие интеграционных процессов в экономике и взаимосвязей между территориями открывает перспективы роста объемов предоставления услуг и делает этот сектор весьма привлекательным для инвестиций и приложения предпринимательской активности. Очевидно, выйти на данный рынок и закрепить на нем свои позиции смогут те предприятия, услуги которых будут соответствовать мировым стандартам качества и обладать высокой ценностью для потребителей, выгодой от ее приобретения. Это обуславливает необходимость и возможность повышения эффективности деятельности и качества менеджмента предприятия. Данная позиция определяет систему целей предприятия сферы услуг и выдвигает ряд особых требований к управлению, которое должно учитывать близость к потребителю, изменения предпочтений, особую роль человеческого фактора, важность информационной поддержки услуг и др. и обладать адаптивными свойствами и критериями, обеспечивающими достижение этих целей.

В определенном смысле XXI в. можно было бы назвать веком российского менеджмента. Это определяет возможность и необходимость в условиях современной экономики использования интеграции современных подходов, принципов и инструментов, методов адаптивного управления предприятиями сферы услуг. Большинство отечественных предприятий сферы услуг, не имеющих налаженной системы адаптивного управления, оказались неспособны адекватно и осознанно реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней среды в силу неразвитости основных его элементов: механизма управления, процесса управления, структуры управления и компетенций менеджера.

Адаптивное управление (АУ), на наш взгляд, – это управление социально-экономической системой (организацией, предпринимательской структурой), которое опирается на человеческие ресурсы как основу организации, ориентирует бизнес-процессы на запросы потребителей, своевременно реагирует и проводит в организации современные изменения, отвечающие вызову со стороны факторов турбулентной бизнес-среды и позволяющие добиваться реализации стратегического поведения, конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, создавая доминирующую культуру и адаптивные компетенции готовности к изменениям (рис. 8).

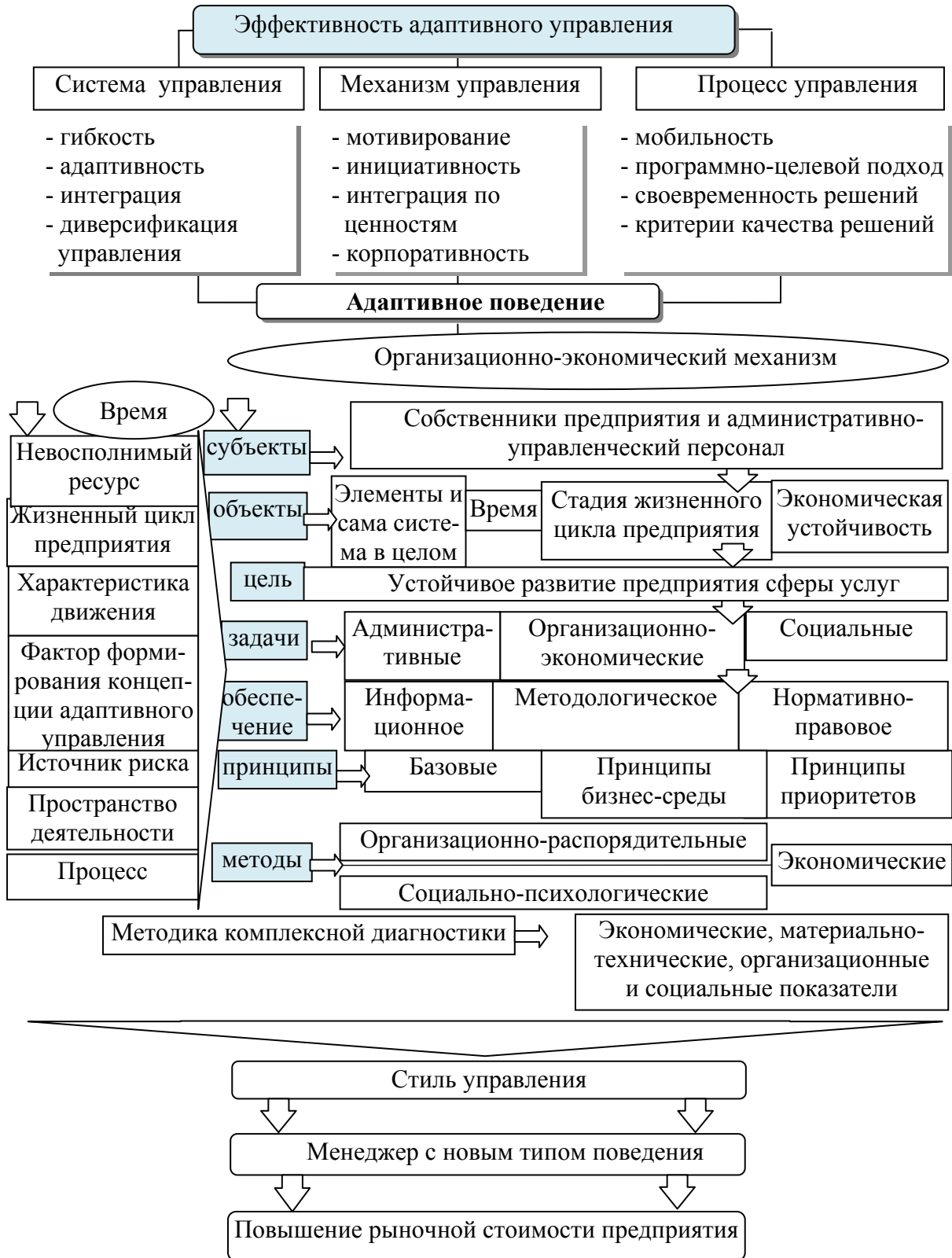


Рис. 8. Организационно-экономический механизм адаптивно-инновационного управления ПС сферы услуг

Для достижения конкурентных преимуществ, а, следовательно, и определенного уровня конкурентоспособности организации, необходимо формировать и развивать потенциал предприятия как объекта управления и экономических исследований. Концептуальным положением здесь выступает причинно-следственная связь трех доминант: стратегическое поведение – инновационный потенциал – конкурентоспособность. Источником формирования потенциала предприятия являются ресурсы, которые, как правило, представлены материальными и нематериальными активами [56, 60].

При этом ресурсы предприятия (состав, которых известен в рамках расширенного воспроизводства) характеризуют качественный состав определенных средств. Соответственно, количество ресурсов означает величину запаса этих средств. Ресурсы, таким образом, являются количественной мерой определенных качеств – качественных составляющих потенциала предприятия. При этом потенциал, в свою очередь, характеризует степень возможностей, дееспособности ресурсов.

Потенциал предприятия сферы услуг – многомерное системное логическое образование, структура которого определяется тремя принципиальными измерениями, каждое из которых соответствует определенной группе факторов, обуславливающих, в свою очередь, весь спектр ее деятельности: функциональных – основные виды функциональной деятельности; организационных – формы организации (управления) основных видов функциональной деятельности; ресурсных – ресурсы, необходимые для организации и осуществления функциональной деятельности. Ресурсный потенциал предприятия как объект управления представляется его интеграционным потенциалом. Интеграционный потенциал как системное образование порождает, таким образом, синергетический эффект, характер проявления которого определяется степенью увлечения каждым последующим потенциалом возможности (ценности) предыдущего.

Стратегический успех предприятий сферы услуг зависит от множества факторов, для характеристики которых используют как финансовые показатели, так и нефинансовые (репутация у потребителей, эффективность внутренних бизнес-процессов, компетенции персонала, способность адаптации к внешней среде, знаниевые преимущества и др.), которые имеют меньшее значение. Они могут на ранних фазах развития предприятия сигнализировать о возможных рисках, связанных с влиянием неблагоприятных факторов, угрозы от которых не улавливают еще финансовые показатели, и считать как возможности, так и угрозы турбулентной внешней среды, проектируя при этом адекватные механизмы управления их устойчивым развитием.

В управленческой парадигме XXI в. понятие «адаптивный потенциал» стало концептуальным феноменом процесса адаптации субъектов рынка,

оно развертывалось и уточнялось в ходе методологических, теоретических и эмпирических исследований и получило развитие с конца 70-х – начала 80-х гг. XX в. Основой формирования «адаптивного потенциала» выступает ресурсный (техничко-технологический) потенциал как условие эффективного трансформационного преобразования тех видов деятельности, которые служат инструментом для предотвращения негативных тенденций в развитии деятельности предприятия сферы услуг на этапах неопределенности бизнес-среды при достижении целей развития.

Важно учесть не только фактическую эффективность ресурсного потенциала предприятия, но и потенциальную эффективность интеграционного развития потенциалов фирмы, необходимых для реализации стратегического поведения в нестабильной бизнес-среде. При этом целесообразно использовать подходы и инструменты теории диверсификации. В данном учебном пособии используется следующая классификация: адаптивный потенциал; клиентский потенциал; финансовый потенциал; инновационный потенциал; человеческий потенциал; технико-технологический потенциал; организационный потенциал.

Такой типологический анализ потенциалов увязан со стоимостной концепцией определения потенциалов, которые накапливаются по всей цепочке бизнеса. Именно эти потенциалы могут интегрироваться, развивая друг друга. При этом они характеризуют качество адаптивного управления и фактическую и потенциальную эффективность использования ресурсов бизнеса. Такой социально-экономический срез предприятия сферы услуг раскрывает потенциальные возможности производства нематериальных ценностей – интеллектуальный капитал. Целесообразно представить модель взаимодействия потенциалов на основе разработки «модель счастливого атома» Т. Питерса и Р. Уотермена [41] (рис. 9).

В этой модели возможно объединение «управленческих команд потенциалов» для формирования адаптивного управления на основе приоритета инновационного потенциала и создания предпринимательской конфигурации. Все другие потенциалы создают при взаимодействии интегрированную структуру «счастливого атома»: клиентский потенциал; финансовый потенциал; адаптивный потенциал; человеческий потенциал; технико-технологический потенциал; организационный потенциал.

Инновационный потенциал – это интеграционные компетенции предприятия, характеризующие его готовность к изменениям во внешней и внутренней бизнес-среде посредством принятия эффективных разноуровневых управленческих решений с целью обеспечения конкурентоспособности деятельности и менеджмента функционирования и развития предприятий сферы услуг.

Одной из центральных проблем определения характера адаптивного управления является получение относительной оценки адаптационного потенциала в современных рыночных условиях хозяйствования.

В этом плане актуален вопрос разработки обобщающего интеграционного показателя адаптационного потенциала предприятия, включающего инновационный, инвестиционный, кадровый, финансовый и другие потенциалы. Для реализации адаптивно-инновационного управления необходима реальная оценка уровня потенциала предприятия на заданный момент времени и оценка его динамики в целях обеспечения дальнейшего перспективного развития.

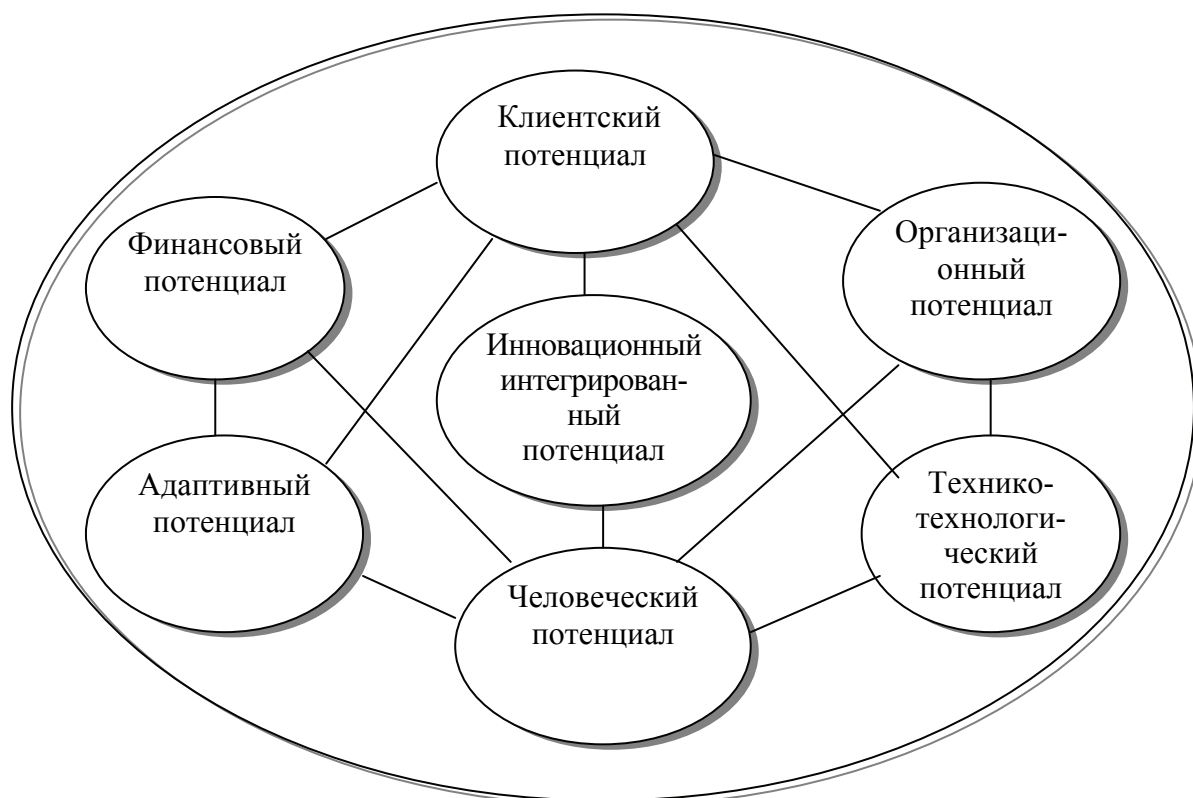


Рис. 9. Система взаимодействия потенциалов для создания инновационных способностей предприятия по схеме 7-С (по Р. Уотермену)

С учетом перечисленного считаем целесообразным оценку эффективности развития потенциала проводить в виде расчета наиболее значимых относительных показателей, объективно отражающих существующие связи и зависимости между исследуемыми процессами и явлениями (табл. 1). В основу данного расчета легла концепция стратегических карт, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1992 г. [36].

Систематическая оценка инновационного потенциала и отдельных его составляющих позволит отслеживать наметившиеся позитивные или

негативные тенденции, что даст возможность корректировать направления инновационного развития и прогнозировать вероятность и характер результатов деятельности ПС сферы услуг.

Таблица 1

Оценка адаптационного потенциала предпринимательской структуры

| Составляющие адаптационного потенциала | Примеры расчета |
|--|--|
| Финансово-экономический потенциал | стоимость активов на одного работающего, тыс. руб.; прибыль от новых видов продуктов и услуг, тыс. руб.; рыночная стоимость (акций) фирмы, тыс. руб.; добавленная стоимость на одного работающего, тыс. руб. |
| Клиентский потенциал | годовой объем продаж на одного потребителя, тыс. руб.; количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %; индекс удовлетворенности потребителей, %; средний размер поставок одному потребителю, тыс. руб. |
| Организационный потенциал | средний срок разработки нового вида продукта; среднее время принятия решений; удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %; производительность компьютерных систем на одного работника; количество качественно выполненных заказов |
| Инновационный потенциал | затраты на исследование и разработки, тыс. руб.; инвестиции на освоение новых рынков, тыс. руб.; доверие работников к компании, %; удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %; индекс удовлетворенности работников, %; инвестиции на освоение новых рынков, тыс. руб. |
| Человеческий потенциал | индекс лидерства; индекс мотивированности персонала; соотношение временных и постоянных работников, %; удельный вес работников с университетским образованием, %; численность женщин-менеджеров |

Итак, при внедрении адаптивного управления будет меняться вся система управления ПС как объекта экономических исследований с учетом членства России в ВТО как драйв-фактора в современной бизнес-среде. Вследствие этого через определенное время происходит изменение структуры и культуры управления, и тем самым вся система управления обновляется с учетом той стадии жизненного цикла, на которой она находится на сегодняшний день, в соответствии с базовыми принципами, принципами бизнес-среды и приоритетами функционирования и развития. При этом система адаптивного управления должна включать инструменты как формирующие, так и поддерживающие нормальные критерии конкурентных преимуществ предпринимательской структуры в конкретном регионе.

Вопросы и задания

1. На текущий момент приоритет отдается в пользу инновационного менеджмента как типа современного управления в условиях неопределенности бизнес-среды, обеспечивающего создание и коммерциализацию разного рода инноваций. В чем это проявляется.

2. На конкретном примере предприятия сферы услуг покажите причинно-следственную связь трех доминант: стратегическое поведение – инновационный потенциал – конкурентоспособность.

3. Укажите основные сложности получения относительной оценки адаптационного потенциала в современных рыночных условиях хозяйствования.

1.4. Процессно-ориентированная система управления обеспечением конкурентоспособности предприятий потребительского рынка

Эволюционная диагностика признаний управленческих решений в организации деятельности субъектов хозяйствования в экономической системе связана и с эволюцией рынка (рынок продавца, рынок покупателя, рынок постиндустриального общества, глобальный насыщенный рынок). Это инициирует изменение приоритетов и ключевых методологий управления, так как бизнес-модель организации существенно влияет на ее конкурентоспособность. При этом успешные в прошлом решения управления все быстрее конвертируются из достаточных условий в необходимые.

Например, сфера достаточных условий рынка продавца (функциональная регламентация; затраты – выпуски) выступает необходимым условием для рынка покупателя (для условий достаточных – маркетинг и продвижение, мотивация). Факторы, которые еще вчера были достаточными для создания конкурентных преимуществ, сегодня обеспечивают только необходимые условия конкурентоспособности. Глобальный насыщенный рынок нуждается в динамичном создании уникальных конкурентных преимуществ в моделях бизнес-процессов организации деятельности и управления изменениями при доступности реализации необходимых условий эффективности.

Активизация экономических процессов в России привела к обострению конкуренции, что заставляет участников потребительского рынка искать пути и способы повышения эффективности деятельности и обеспечения конкурентоспособности. При этом недостаточная степень разработанности методических подходов к управлению и оценке конкурентоспособности предприятий потребительского рынка делают актуальной проблему разра-

ботки методического инструментария обеспечения конкурентоспособности для предприятий данной сферы. В сложившейся ситуации возрастающей конкуренции на потребительском рынке предприятия нуждаются в адекватной модели бизнес-процессов обеспечения конкурентоспособности.

Идеологически стратегическое управление формируется исходя из видения организации и на основе трех базовых составляющих: потенциала, стратегии и конкурентоспособности (рис. 10).



Рис. 10. Схема формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия

Анализ и критическое переосмысление авторами специальной литературы позволяют говорить о диалектическом единстве понятий «потенциал – стратегия – конкурентоспособность». Однако механизм взаимосвязи этих доминантных категорий стратегического управления в многочисленных научных трудах современных авторов не рассматривается. Сбалансированность этих трех категорий позволяет говорить о формировании процессно-ориентированного управления обеспечением конкурентоспособности.



Рис. 11. Модель механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия

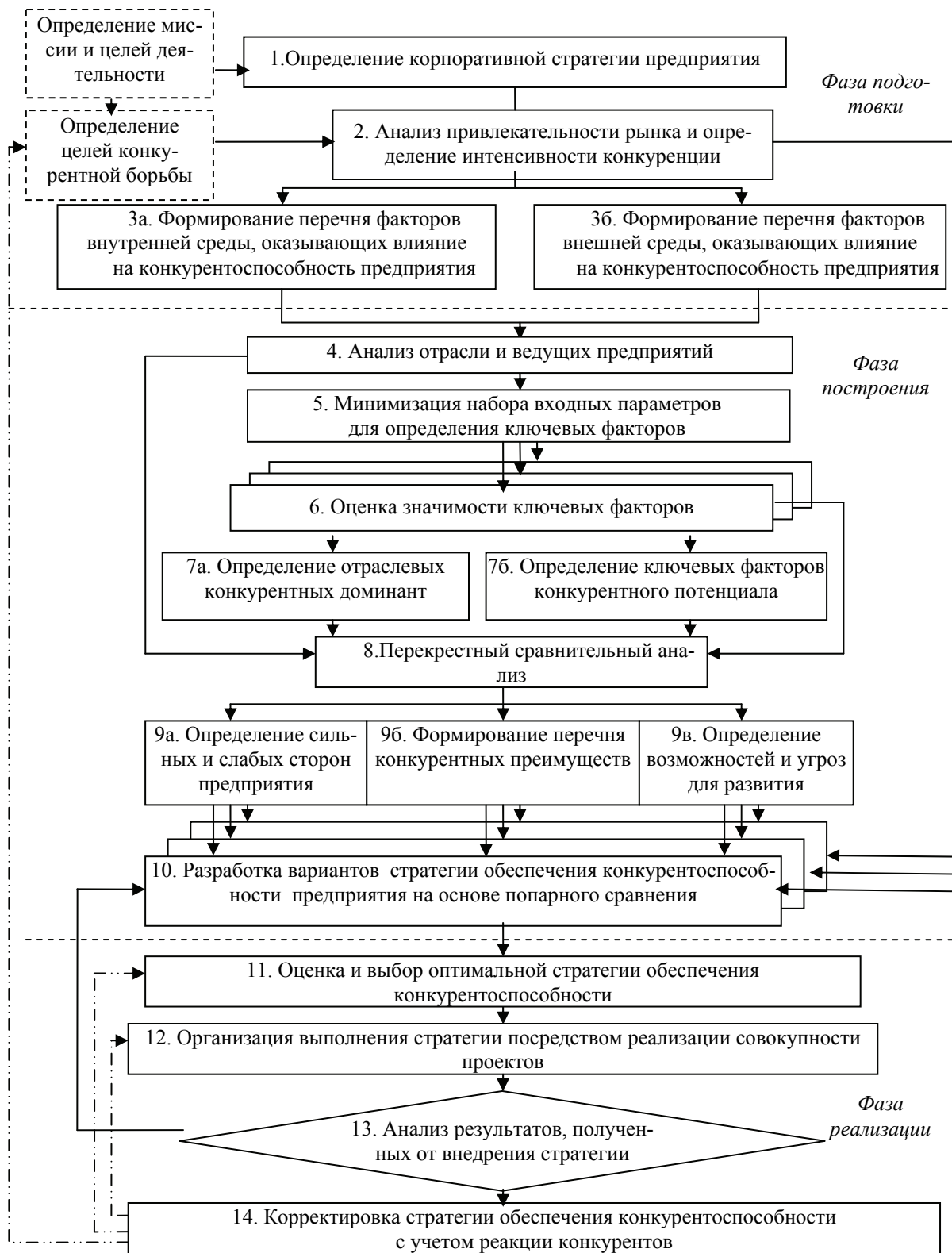


Рис. 12. Модель бизнес-процесса разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности

Оценка уровня использования потенциала предприятия является важнейшим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Такой подход рассматривает влияние изменения уровня конкурентного потенциала на деятельность всего предприятия в целом и предполагает наличие взаимосвязи между корпоративной стратегией и стратегией обеспечения конкурентоспособности (рис. 11). Общей идеей стратегии обеспечения конкурентоспособности является реализация совокупности моделей бизнес-процессов и проектов, которая позволяет получить положительный эффект за счет рационального сочетания элементов стратегического и конкурентного потенциала предприятия.

Следовательно, стратегия обеспечения конкурентоспособности должна отвечать требованиям системного, комплексного и стратегического подходов.

Конкурентная среда является многофакторной и многоуровневой категорией, используемой как для текущего, так и для стратегического планирования развития потребительского рынка.

Для реализации данных факторов предложена модель бизнес-процесса разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности, который включает 14 этапов, распределенных по трём фазам (рис. 12).

Следовательно, система обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий состоит из набора механизмообразующих элементов, которые являются сложными объектами, определенным образом взаимосвязанными между собой.

Степень агрегированности этих элементов предопределяет устойчивость и эффективность функционирования всей системы.

Вопросы и задания

1. Ключевые слова: «потенциал – стратегия – конкурентоспособность»; стратегии конкурентоспособности, клиентоориентированный подход; бизнес-процесс; факторы конкурентоспособности; сетевые торговые предприятия; нейросетевые технологии. Дайте определения.

2. Конкурентная среда является многофакторной и многоуровневой категорией, используемой как для текущего, так и для стратегического планирования развития потребительского рынка. Докажите суждение.

3. Определяющей концепцией бизнеса выступает управление отношениями с клиентами. При этом цель управления организацией – персонализация и улучшение отношений с клиентами. Достижение этой цели обеспечивается на основе клиентоориентированного подхода. Докажите это.

4. Оценка уровня использования потенциала предприятия является важнейшим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Предложите пример.

1.5. Репутационная ответственность торгового предпринимательства

Проблема повышения эффективности и качества управления предприятиями сферы услуг и, в частности, торгового предпринимательства имеет объективную актуальность. Целесообразность научного исследования данной проблематики обуславливается: развитием экономической теории, позволяющим идентифицировать новые драйверы (факторы) качества управления, выявить дополнительные проблемы, сформулировать исследовательские программы, результаты которых применимы к решению задачи повышения эффективности, качества и репутации менеджмента; изменениями в глобальных условиях функционирования предприятий сферы услуг и их особенностями, характерными исключительно для России.

При этом можно выделить следующие основные тенденции развития предприятий сферы услуг, определившие направление данного исследования современного управления торговым предпринимательством в условиях конкурентной внешней среды:

- трансформация цепей создания потребительской ценности товара или услуги, которые предполагают определяющую роль собственного производства фирм, обладающих наиболее высокими компетенциями в области интеграции стратегий (стратегии роста, персонал-стратегии, стратегии культуры);
- интеграция товаров, работ и услуг в комплексные системы на основе кластерного подхода (холистический эффект за счет развития розничных торговых сетей (РТС));
- ускоренное развитие информационных технологий, стимулирующих создание глобальных адаптивных социальных сетей;
- обусловленное предыдущими факторами возрастание вклада социально-информационной составляющей в потребительские ценности продукта (товара и услуги) на всех этапах его жизненного цикла: от разработки с учетом мнения потенциальных клиентов до сервисной поддержки и улучшения уже проданных продуктов [10].

Эти факторы общемирового уровня целесообразно дополнить российскими аспектами:

- изменение конкурентных условий для отечественных предприятий при поэтапном внедрении программы ВТО как главного драйвера современного развития РТС;

- низкий уровень потребительской оценки качества товаров и услуг (исключительно ценовая конкуренция) и нехватка социального капитала (капитализированное доверие);

- высокий уровень человеческого капитала и низкая степень реализации интеллектуального потенциала.

Обеспечение системой управления повышения репутационной ответственности как критерия эффективности использования ресурсного потенциала предприятия опосредовано через факторы, инструменты и внутренние бизнес-процессы. Совершенствование управления по характеристикам репутационной ответственности влияет на финансовые результаты через цепь причинно-следственных связей. Особое значение организационно-управленческие преобразования приобретают при достижении их соответствия рыночной стратегии предприятия (рис. 13).

На основе развития ресурсных потенциалов организации руководство имеет возможность повышать его рыночную стоимость.

Внутренние процессы, такие как управление персоналом, обеспечение ресурсами, организация продажи услуг, необходимы, чтобы трансформировать потенциальную стоимость совершенствования качества управления в репутационную ответственность, повышение объемов продаж. Для этого внутренние процессы должны быть направлены на предложение потребительской ценности клиенту или финансовые улучшения по снижению затрат предприятия [19].

Предложение услуг, отвечающих требованиям потребителей по всем компонентам, в данном случае – условие, при котором качество управления формирует репутационную ответственность. Постоянное соответствие действий и возможностей предложению потребительской ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии развития предприятия в экономику страны в целом.

Вопросы повышения репутационной ответственности и качества системы управления связаны причинно-следственными отношениями, неотделимы друг от друга. На основе клиентоориентированного подхода для достижения финансового результата предприятию торгового бизнеса необходимо удовлетворить потребности целевой группы клиентов. Соответственно, руководство предпринимательской структуры отслеживает факторы организационного окружения, влияющие на данный процесс, и координирует внутренние и внешние бизнес-процессы для достижения оптимального соответствия «затраты-доход». В то же время система управления осуществляет воздействие на внутренние процессы и факторы репутационной ответственности, интегрируя все составляющие в рамках реализуемого стратегического поведения.

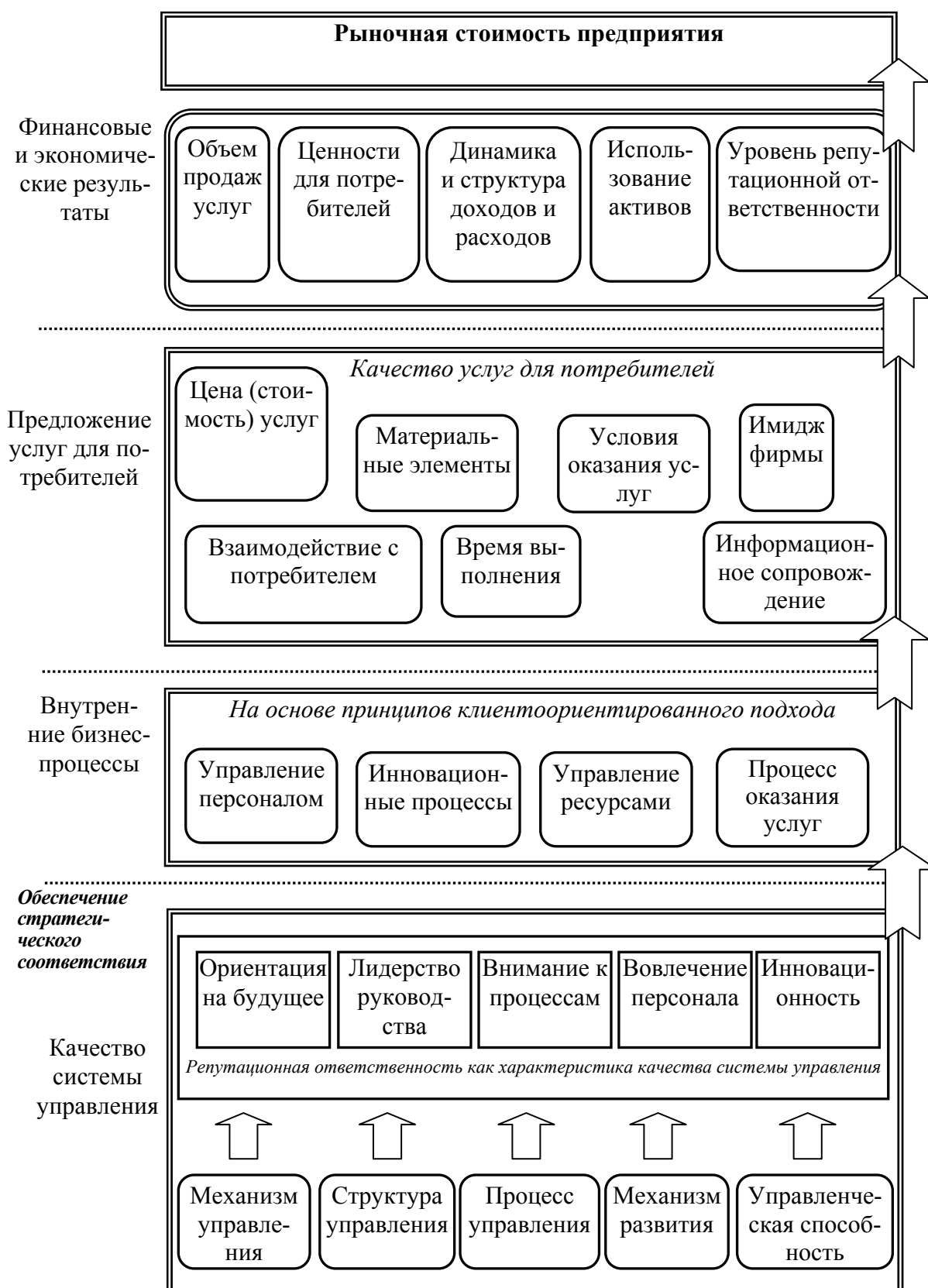


Рис. 13. Модель причинно-следственных взаимосвязей между качеством системы управления и репутационной ответственностью предприятия

1. Современные проблемы менеджмента

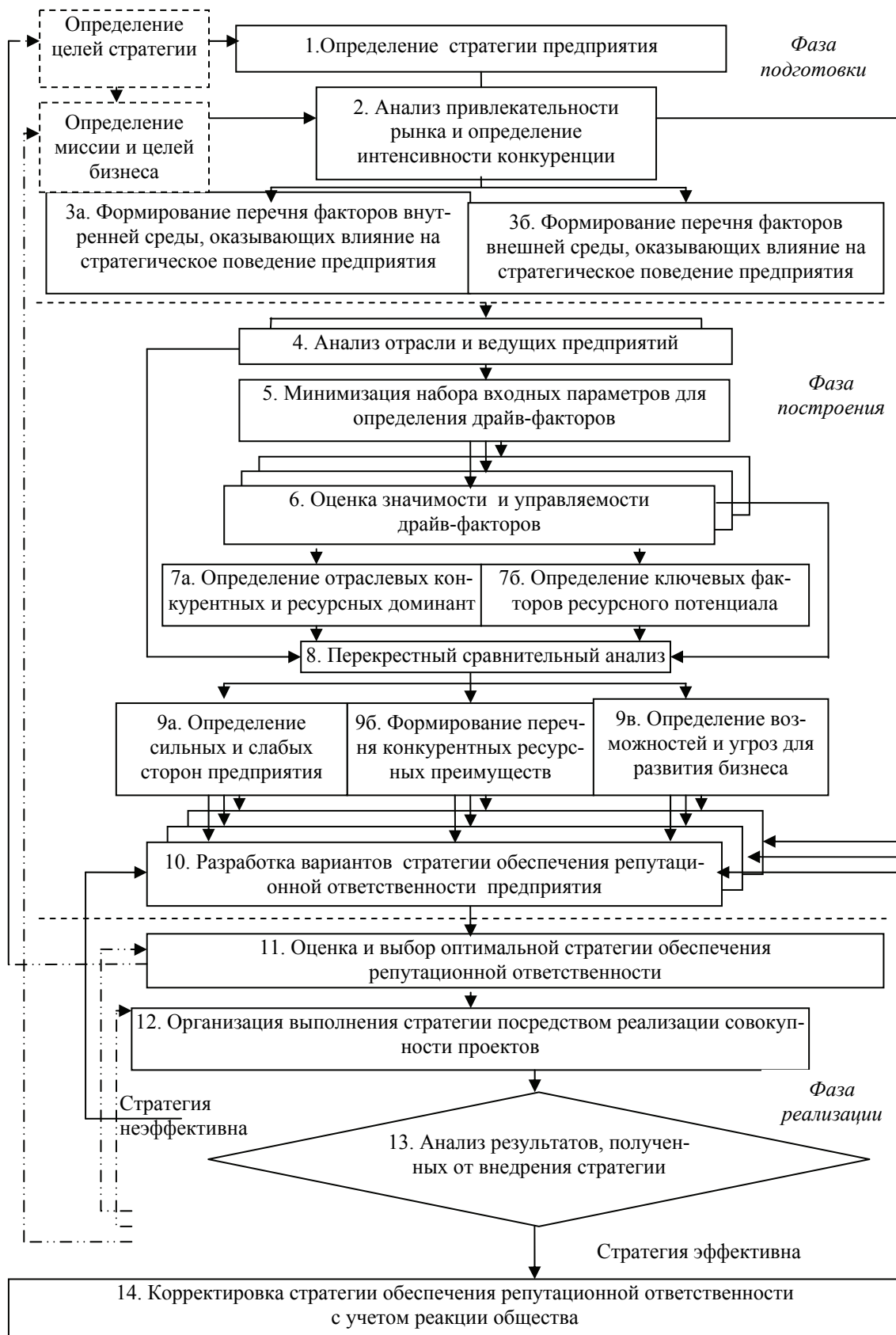


Рис. 14. Карта разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности путем повышения репутационной ответственности [56]

Таким образом, представленная модель причинно-следственных связей является вспомогательным инструментом разработки программ достижения необходимого уровня репутационной ответственности предприятий торгового бизнеса. Построение системы управления, обладающей характеристиками качества репутационной ответственности, создает необходимые предпосылки для успешной реализации стратегических изменений в предпринимательской торговой организации на основе развития конкурентного и ресурсного потенциала [43].

При этом целью стратегического поведения предприятий торгового бизнеса является максимизация рыночной стоимости. Это происходит за счет капитализации, прежде всего, репутационного потенциала. Сформированная репутационная ответственность выступает как интегрированный показатель эффективности управления (экономическая и финансовая), конкурентоспособности и качества управления. Подробное описание шагов алгоритма представлено в монографии [56].

Достаточно сложным вопросом для руководителей предприятий торгового бизнеса оказывается сочетание направлений совершенствования системы управления со стратегическими целями и целями повышения репутационной ответственности.

Руководители торговых предпринимательских структур для достижения необходимого уровня репутационной ответственности должны внести существенные изменения в систему управления, прежде всего, в организационно-экономический механизм на основе корректировки административных, социально-психологических и экономических методов. Любая организация – это формальная система, поэтому необходимо внести изменения в регламенты работы или разработать новые положения, в которых должны быть отражены целевые показатели достижения уровня репутационной ответственности как во внутренней, так и во внешней организационной среде. Примерный перечень таких документов и показателей представлен в табл. 2.

Таблица 2

Показатели проявления репутационной ответственности

| Показатели | Проявление репутационной ответственности |
|---|--|
| Включение планирования репутационной ответственности в систему стратегического управления | Разработка стратегического плана. Разработка коллективного договора. Корпоративные социальные программы. Мероприятия социального раздела стратегического плана Разработка положения о социальных программах Положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации |

| Показатели | Проявление репутационной ответственности |
|--|--|
| Внутренние показатели торгового предприятия, показывающие уровень ответственности перед персоналом | Среднемесячная заработная плата (рубли на одного работника). Минимальный размер начисленной оплаты труда работника в месяц (рубли в месяц). Наличие задолженности по выплате заработной платы (дни). Индекс пересчета заработной платы за год по месяцам (%). Коэффициент дифференциации заработной платы в организации (во сколько раз). Коэффициент текучести (%). Количество сотрудников, прошедших в течение года профессиональную подготовку за счет работодателя (в % от среднесписочной численности состава). Сохранение рабочих мест (% от количества рабочих мест на начало года) |
| Внешние показатели торгового предприятия, показывающие уровень ответственности перед обществом | <i>Отрицательные показатели</i> Наличие нарушений налогового и другого законодательства. Наличие случаев необоснованного завышения цен. Наличие нарушений договорных обязательств перед контрагентами. <i>Положительные показатели</i> Выпуск качественной продукции. Своевременная и полная уплата налогов. Соблюдение требований законодательства об охране труда, окружающей среды, промышленная безопасность. Участие в инвестиционных программах региона. Открытость и достоверность отчетности. Строительство социальных объектов. Благотворительность, проведение культурных и спортивных мероприятий. Ответственность перед акционерами и инвесторами |

Таким образом, в современных условиях хозяйствования организационная среда торгового предпринимательства обладает большим количеством факторов и быстрой динамикой их изменения. К сожалению, многие организации торгового бизнеса не успевают быть гибкими в своем стратегическом планировании, а, соответственно, и в изменениях организационной культуры. Успех предприятий российского бизнеса сегодня зависит от умения современных руководителей формировать программы репутационной ответственности в условиях конкретного предприятия, разрабатывать организационно-экономический механизм их внедрения и реализации, а также дальнейшего изменения с учетом факторов конкурентной среды на основе теоретических разработок многих ученых и практического опыта реального бизнеса.

Вопросы и задания

1. Покажите взаимосвязь репутационной ответственности и стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.
2. Какие, на ваш взгляд, необходимы изменения в системе управления для достижения необходимого уровня репутационной ответственности.
3. В чем выражаются основные показатели проявления репутационной ответственности предприятий сферы услуг.

1.6. Развитие корпоративного управления субъектами хозяйствования потребительского рынка в современных условиях

Основные признаки сетевого формата предприятия: мониторинг закупочных и розничных цен в центральном офисе; централизованное управление ресурсами предприятия; единая дисконтная система; единые инвесторы; единая торговая марка.

Розничные торговые предприятия, имеющие в своем составе сеть пунктов продажи (магазинов), функционируют в режиме сетевого формата и образуют торговую розничную сеть. Розничные торговые сети могут включать как магазины одного формата (одноформатные розничные сети), так и объединение магазинов различных форматов (мультиформатные розничные сети). Положение розничных торговых сетей в системе потребительского рынка показано на рис. 15.

Сетевая торговля относится к современным форматам розничной торговли, имеющим особенности функционирования и управления:

- возможность консолидированных закупок у поставщиков;
- применение современных информационных технологий;
- эффективное использование логистики в управлении;
- высокая степень автоматизации процесса торговли;
- оказание дополнительных услуг покупателям;
- более высокие показатели производительности на одного работника;
- высокое качество обслуживания;
- широкий и глубокий ассортимент.

Следует подчеркнуть, что управление сетью магазинов является существенно более сложным процессом, а цена ошибок многократно возрастает и тиражируется с ростом торговой сети.

В табл. 3 обобщена краткая классификация моделей управления сетью магазинов, принятых в современной розничной сетевой торговле. Исследование основных моделей управления розничными торговыми сетями позволяет сформулировать основные тенденции в корпоративном управлении ими.

1. Ограничение круга поставщиков. Благодаря современным информационным системам и закупочной мощности розничные торговые сети способны обеспечить значительную экономию своим покупателям. Предприятия сетевого формата предпочитают иметь дело с небольшим количеством крупных поставщиков. Мелкие поставщики не могут предоставлять товары в нужной упаковке, организовывать электронные линии связи, делать частые поставки, проводить рекламные кампании своих марок.



Рис. 15. Место объекта исследования в теории потребительского рынка

Таблица 3

Классификация моделей управления, принятых в современной сетевой торговле

| Модель управления | Сущность модели управления | Пользователи данной модели | Достоинства модели | Недостатки модели | Информационная архитектура |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Инвестиционная модель управления | Инвестирующий и синтетически консолидирующий финансовый центр с практически самостоятельными объектами хозяйствования | Часть торговых компаний, которые фактически не являются в полном смысле слова сетевыми ритейлерами | Задачи управления в центре упрощены. Возможность проявления инициативы на местах | Невозможно использовать преимущества сетевого оператора. Зависимость от качества менеджмента конкретного исполнителя. Отсутствует консолидация закупок | Может успешно применяться «коробочное» программное обеспечение. Магазины, входящие в состав сети, объединены общими инвесторами либо торговой маркой |
| Холдинговая модель управления | Центр, стратегически определяющий закупочную политику (поставщиков, номенклатуру и закупочные цены), и самостоятельные в оперативном управлении объекты торговли | Розничные операторы, не имеющие распределительных центров (функции оперативного взаимодействия с поставщиками делегируются менеджерам магазинов) | Гибкость в управлении конкретным магазином менеджерами на местах. Такая модель может быть частично использована (для взаимодействия центрального офиса с «кустовыми» офисами, а также с масштабными франчайзинговыми структурами) при построении систем национального масштаба | Чрезмерный рост аппарата управления и как следствие высокие издержки. Сложно поддерживать непротиворечивость данных в центре, причем с ростом числа магазинов эта проблема становится все более острой. Другим недостатком является практически удвоение парка серверов, многократное увеличение стоимости системного ПО | Системы с распределенной архитектурой баз данных (в каждом магазине свой сервер с программным обеспечением и данными) |

| Модель управления | Сущность модели управления | Пользователи данной модели | Достоинства модели | Недостатки модели | Информационная архитектура |
|------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Централизованная модель управления | Наиболее эффективная организация сетевого ритейла. Единый центр управления делегирует магазинам функции, минимально необходимые для участия в логистических операциях по товародвижению (заказ, инвентаризация, переоценка) | Большинство вновь открываемых российских сетевых компаний, особенно те, которые имеют распределительные центры или пришли в розницу из опта, используют сети магазинов, в состав которых могут входить как магазины одного формата, так и магазины разных форматов | Снижение издержек. Эффективное использование аппарата управления при его концентрации в едином центре. Фактически это дистанционное управление торговыми объектами, которое дает колоссальный эффект от возможности организовать процесс управления непрерывным образом, интенсифицировать все бизнес-процессы торговой компании, а значит, получить конкурентное преимущество | Зависимость работы системы от канала связи. Если до конкретного удаленного объекта провести канал связи не представляется возможным, возникает необходимость либо развернуть автономную информационную систему с возможностями обмена информацией с центральным сервером, либо разместить аппарат управления, достаточный для автономной работы магазина для подключения объекта по холдинговому методу управления, либо работать по так называемому лоточному принципу | Работа в режиме online с единым сервером баз данных в центре (необходим выделенный канал связи; желательно использование низкоскоростных каналов) позволяет сконцентрировать инвестиции на одном сервере, уменьшить затраты на приобретение системного и прикладного программного обеспечения, а также сократить штат IT-специалистов. Затраты на построение каналов связи не идут ни в какое сравнение с экономией на снижении (в десятки раз) темпов роста аппарата управления при увеличении количества объектов сетевой компании |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Лоточная модель управления</p> | <p>Модель с тотальной концентрацией управления в центре и полным отсутствием функций управления в магазине, кроме отпуска товаров покупателям</p> | <p>Применяется в последнее время для работы некоторых форматов магазинов, в основном для сетей дискаунтеров</p> | <p>Наибольшая экономия технических и трудовых ресурсов</p> | <p>Практически исключается прямая поставка новых товаров в магазин. Осложнена технология проведения предпродажной подготовки товаров в магазине</p> | <p>Отсутствие информационной системы в магазинах (только кассовые аппараты), обмен информацией с центром – по электронной почте, модему, (предпродажная подготовка главным образом производится на распределительном центре, весь товар поставляется через склад)</p> |
| <p>Гибридная модель управления</p> | <p>В сети имеются объекты, управляемые централизованно, а часть магазинов может работать по холдинговому принципу</p> | <p>Розничные операторы, строящие общенациональные сети</p> | <p>Практически единственный возможный метод управления для национальных и интернациональных сетевых ритейлеров в российских условиях, обеспечивающий товарную консолидацию в центре</p> | <p>Схожи с недостатками холдинговой модели управления. Однако они могут быть существенно уменьшены, если территориальные «кусты» управляются по централизованному или лоточному методу управления</p> | <p>Система с распределенной базой данных. Однако если внутренний «куст» работает с централизованной архитектурой, то количество серверов существенно уменьшается. Это позволяет не строить выделенные межрегиональные каналы связи</p> |

2. Усиление роли вертикальных маркетинговых систем. Управление и программирование маркетинговых каналов всё чаще осуществляется на профессиональном уровне. По мере того как крупные розничные сети расширяют контроль над маркетинговыми каналами небольшие независимые магазины просто вытесняются.

3. Использование портфельного подхода в управлении. Розничные торговые сети всё чаще создают магазины, предназначенные для людей с определенным стилем жизни. Они не «зацикливаются» на одной форме торговли, как, например, универмаги, а используют целые наборы нововведений, что обещает принести ещё большую прибыль.

4. Повышение значения технологий в управлении. Технология превращается в критически важный элемент конкурентной борьбы в розничной торговле. Прогрессивные компании используют для построения точных прогнозов, контроля за издержками компьютерные программы, пользуются электронными средствами размещения заказов у поставщиков, услугами электронной почты.

В магазинах розничной сети устанавливаются сканеры и системы для обработки покупки, системы электронного перевода денег и обмена данными, внутренние системы телевидения, усовершенствованные системы хранения и перемещения запасов.

Вопросы и задания

1. Современные условия требуют формулирования новых концепций и методов, в совокупности отвечающих на вопросы о формах и методах ведения бизнеса на потребительском рынке. Докажите это.

2. Таким образом, сетевая торговля относится к современным форматам розничной торговли, имеющим особенности функционирования и управления. Приведите пример.

3. Существует такое представление, что корпоративное управление – это управление, объектом которого является корпорация. Это не совсем точное и полное понимание. Докажите это.

1.7. Инструменты обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных торговых предприятий

Современное развитие отечественной экономики и переход ее в новое качественное состояние выдвигает перед предприятиями потребительского рынка задачу пересмотра ряда прежних теоретических и практических ориентиров управленческой деятельности.

Одним из ярких трансформационных процессов в сфере российского потребительского рынка в последнее десятилетие явилось развитие сетевой торговли, что характеризуется проявлением мировых тенденций развития потребительского рынка, которые заключаются в росте доли сетевых предприятий по сравнению с другими формами организации предприятий торговли. Развитие торговых сетей в Красноярском крае можно рассматривать с учетом имеющего место напряженного ожидания прихода в регион сетевых предприятий общенационального масштаба. Поэтому региональные розничные сети заинтересованы в создании конкурентных преимуществ, освоении новых форматов магазинов, в дальнейшем ускоренном завоевании значительной части регионального рынка. Обеспечение конкурентоспособности является центральной задачей, стоящей перед предприятиями потребительского рынка в стратегическом плане. Следует отметить, что обеспечению конкурентоспособности предприятия в целом и формированию конкурентной среды на рынке уделяется большое внимание в научных исследованиях, публикациях и в России, и за рубежом.

Система обеспечения конкурентоспособности сетевых торговых предприятий состоит из набора механизмообразующих элементов, которые являются сложными объектами, определенным образом взаимосвязанными между собой. Степень агрегированности этих элементов предопределяет устойчивость и эффективность функционирования всей системы.

В такой ситуации необходим механизм выявления взаимосвязей факторов, инструментов и методов, обеспечивающих конкурентоспособность объектов в условиях обостряющейся конкуренции. Объективными предпосылками для углубленного исследования факторов и инструментов, оказывающих влияние на конкурентоспособность сетевых торговых предприятий в современных условиях, являются:

- изменение потребительского поведения;
- интенсивное развитие рынка сетевой торговли в регионе;
- необходимость увязки текущих и стратегических задач каждого предприятия с потенциальными возможностями потребительского рынка;
- развитие межрегиональных торгово-экономических связей;
- ожидание прихода в Красноярск национальных и иностранных сетевых операторов.

В процессе управления сетевыми предприятиями необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на их конкурентоспособность. При этом все факторы, обеспечивающие конкурентоспособность сетевых торговых предприятий, можно классифицировать на три группы: факторы потенциала предприятия; рыночные факторы; косвенные факторы внешней среды.

Ценность данной классификации факторов состоит в том, что на её основе можно моделировать деятельность торговой сети в условиях кон-

курении, осуществлять комплексный поиск внутрихозяйственных резервов с целью повышения конкурентоспособности деятельности.

В зависимости от направленности воздействия на деятельность сетевого предприятия все факторы можно объединить в две группы:

- позитивные, которые оказывают положительное воздействие на функционирование торговых сетей, способствуя обеспечению и повышению конкурентоспособности;
- негативные, которые оказывают отрицательное воздействие на функционирование торговых сетей, ухудшая конкурентную позицию.

Один и тот же фактор со временем может изменять характер и направление своего воздействия и переходить из одной группы в другую.

Принципиально система обеспечения конкурентоспособности включает в себя не только учет факторов внешней и внутренней среды, но и использование современных инструментов и методов управления.

В соответствии с современным экономическим словарем инструмент характеризует орудие в какой-либо специальности, используемое для изменения предметов труда, а метод – это способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо, способ воздействия на объект [56].

Следовательно, инструментарий обеспечения конкурентоспособности представляет собой совокупность различных методов и инструментов, позволяющих формировать и развивать конкурентоспособность сетевых торговых предприятий. Реализация методов управления предполагает использование комплекса определенных инструментов. Объективно эти инструменты определяются внешней средой функционирования (рис. 16).

Выделяют две группы методов, при помощи которых возможно воздействовать на процесс обеспечения конкурентоспособности сетевого предприятия: методы прямого и косвенного (непрямого) воздействия.

Методы косвенного воздействия реализуются через инструменты правового (законодательного) регулирования, административного и экономического влияния.

Правовые инструменты играют главенствующую роль. В современном мире любое регулирующее воздействие должно осуществляться на правовой основе.

К инструментам правового регулирования можно отнести: разработку, принятие и издание нормативно-правовых актов в поддержку местных торговых сетей; совершенствование системы государственного контроля; принятие государственных программ; систему реализации и соблюдения законодательства; антимонопольную политику; разработку механизма защиты местных торговых сетей в условиях усиления межрегиональных связей.

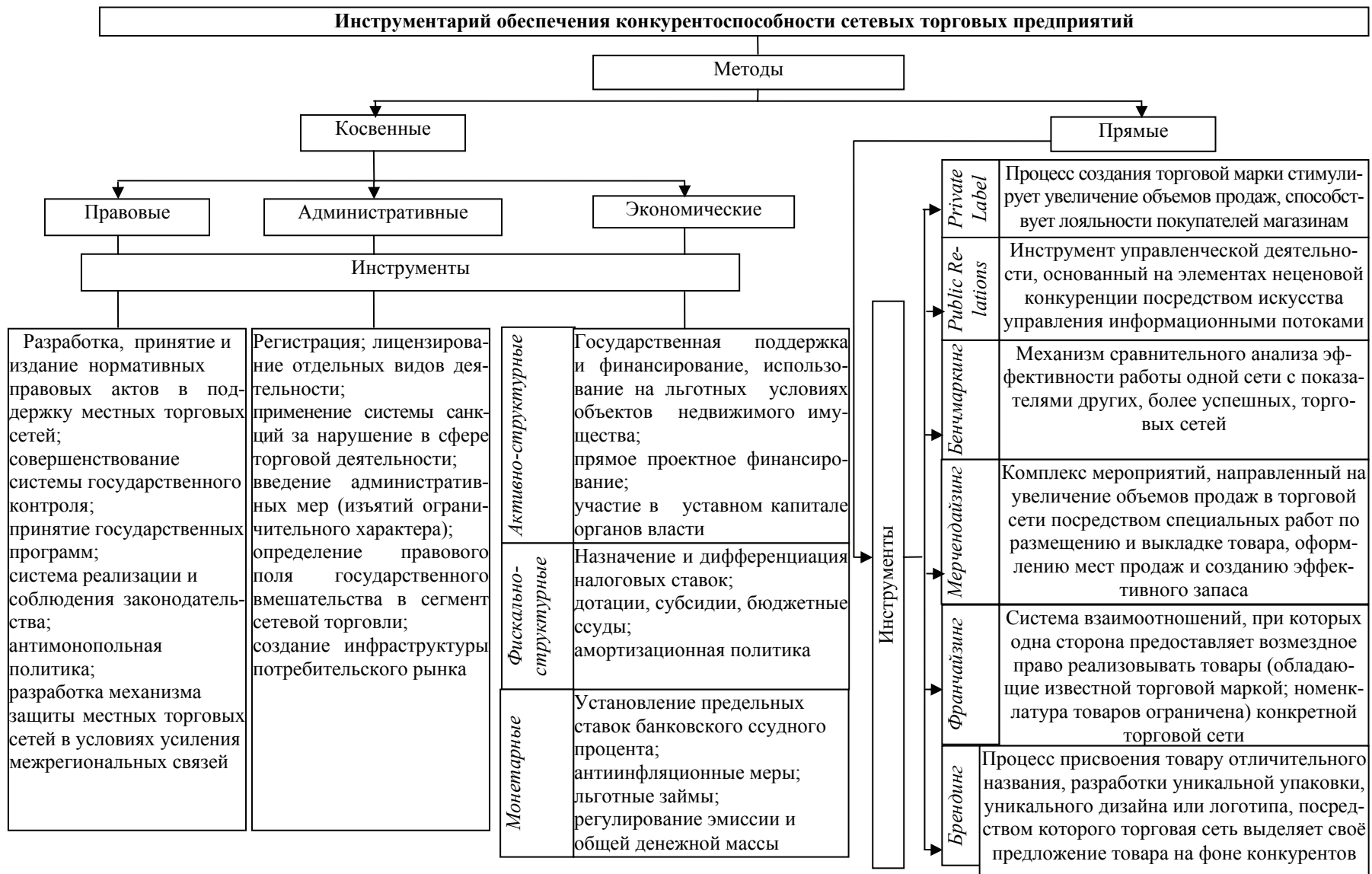


Рис. 16. Инструментарий обеспечения конкурентоспособности сетевых торговых предприятий

Инструменты административного регулирования относятся к группе прямого регулирования и включают: регистрацию; лицензирование отдельных видов деятельности; применение системы санкций за нарушение в сфере торговой деятельности; введение административных мер (изъятий ограничительного характера); определение правового поля государственного вмешательства в сегмент сетевой торговли; создание инфраструктуры потребительского рынка.

Экономические инструменты (регуляторы) представляют собой блок экономических методов государственного управления сферой торговли, в том числе и сетевого формата. Совокупность инструментов экономического регулирования включает следующие группы инструментов:

- активно-структурные (государственная поддержка и финансирование сетевых торговых предприятий, использование на льготных условиях торговыми сетями объектов недвижимого имущества; прямое проектное финансирование деятельности, участие в уставном капитале региональных органов власти);

- фискально-структурные, т. е. инструменты бюджетно-налоговой политики (назначение и дифференциация налоговых ставок; дотации, субсидии, бюджетные ссуды; амортизационная политика);

- монетарные, т. е. инструменты кредитно-денежной политики, заключаются в воздействии государственных органов власти на объем денежной массы на потребительском и иных рынках. Данное регулирование может осуществляться путём установления предельных ставок банковского ссудного процента; антиинфляционных мер; льготных займов; регулирования эмиссии и общей денежной массы.

Методы прямого воздействия представляют собой комплекс специализированных инструментов, направленных на обеспечение качественного развития сетевых торговых предприятий посредством создания благоприятных условий для формирования конкурентных преимуществ.

К данным инструментам в соответствии с особенностями объекта исследования целесообразно относить следующие:

Бенчмаркинг. Представляет собой механизм сравнительного анализа эффективности работы торговой сети с показателями других, более успешных сетей. Бенчмаркинг является сегодня одним из эффективнейших инструментов совершенствования систем менеджмента и повышения конкурентоспособности. Бенчмаркинг позволяет развивать анализ конкурентоспособности, который ограничивается изучением конкурентов – их продукции, затрат и технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками. Все это необходимо для поиска наиболее выгодной продукции для предприятия. Анализ конкурентоспособности позволяет выявить различия между конкурентами, но

это не объясняет, как эти различия преодолеть и завоевать наилучшие позиции на рынке. Этому способствует бенчмаркинг, который на основе сравнения и анализа процесса деятельности направлен на понимание причин различий для того, чтобы эти отличия преодолеть.

Мерчендайзинг. Характеризует комплекс мероприятий, направленный на увеличение объемов продаж в розничной торговой сети. Он развивает популярность марок путем воздействия на потребителя и заключается в проведении специальных работ по размещению и выкладке товара, оформлению мест продаж и созданию эффективного запаса. Эта работа расширяет число покупателей сети за счет стимулирования желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар, а также выделения позиции предприятия относительно конкурентов.

Франчайзинг. Представляет собой экономический инструмент, представляющий собой форму предпринимательства, основанную на системе взаимоотношений, закрепленных рядом соглашений, при которых одна сторона (франчайзер) предоставляет возмездное право реализовывать товары торговой сети (франчайзи), способствуя тем самым расширению рынка сбыта. Система франчайзинга основана на использовании конкретного товара. Этот товар должен обладать следующими признаками: известной торговой маркой и ограниченной номенклатурой товаров.

Public Relations (PR). Является инструментом управленческой деятельности и состоит из причудливого сплетения двух основных составляющих: искусства управления информационными потоками (внутренними и внешними) с наукой балансировки и оптимизации интересов сетевого торгового предприятия и целевых групп социальной среды. PR становится все более и более эффективным орудием, приносящим вполне поддающуюся оценке прибыль. Данная тенденция вызвана ростом значения неценовой конкуренции, поскольку появляется все больше однотипных товаров и услуг, потребности клиентов становятся все более дифференцированными и индивидуальными, а конкуренция среди торговых сетей, работающих со сходными категориями клиентов, неуклонно возрастает.

Брендинг. Представляет процесс присвоения марки товару (бренда), посредством которого торговая сеть выделяет своё предложение товара на фоне предложений конкурентов. Брендинг осуществляется с помощью определенных приемов, методов и способов, которые позволяют довести разработанный бренд до покупателя и не только сформировать в его сознании имидж марки товара, но и оказать помощь в восприятии покупателем функциональных и эмоциональных элементов товара. В этом контексте брендинг помогает покупателю ускорить выбор товара и принятие решения о его покупке. Бренд создается посредством присвоения товару отличительного названия, разработки уникальной упаковки, уникального дизайна или логотипа.

Private label. Характеризует торговую марку, принадлежащую сети. Существует два варианта использования такой торговой марки. Первый вариант – когда в качестве private label используется собственно имя сети, и второй, когда используется любое другое название, однако в этом случае, как правило, на упаковке указывается, что данная продукция произведена специально для данной торговой сети. Использование private label выгодно как самим сетям, так и поставщикам продукции. Также не остается внакладе и потребитель, поскольку продукция под собственными торговыми марками сетей, как правило, на 15–20 % дешевле, чем другая брендовая продукция соответствующего качества. Private label не требует больших затрат на рекламу и продвижение и при этом позволяет добиться увеличения объемов продаж, также способствует лояльности покупателей магазинам сети и, как следствие, повышению конкурентоспособности сети.

Таким образом, конкурентоспособность сетевых торговых предприятий формируется под воздействием рассмотренных ранее факторов и с учетом использования определенных инструментов и методов.

Обеспечение конкурентоспособности местных торговых сетей на фоне угрозы появления в регионе национальных и иностранных сетевых операторов должно осуществляться при помощи административных рычагов воздействия местных органов власти [56].

1. Создание финансово-экономических предпосылок развития здоровой конкуренции на рынке сетевой торговли через функционирование кредитных учреждений, бюджетное финансирование различных социально ориентированных проектов сетевых предприятий, предложение новых схем использования целевых кредитов.

2. Более широкая и глубокая интеграция торговых структур с местными предприятиями агропромышленного комплекса и финансовыми организациями.

3. Создание условий для нормального протекания инвестиционных процессов, которые являются важнейшей составляющей развития потребительского рынка. Мягкий инвестиционный климат позволяет местным сетевым торговым предприятиям совершенствовать технологическое обеспечение своей деятельности, что приводит к увеличению конкурентоспособности и способствует возможности противостоять национальным и иностранным торговым сетям.

4. Упорядочение и систематизация регионального налогообложения, применение налогового стимулирования инвестиционной активности. Применение подобного подхода позволит местным предприятиям развивать сеть в других регионах.

5. Снижение информационных барьеров, определяющихся недостаточностью инфраструктуры рынка и несопоставимостью сведений о поставщиках и качественных показателях продукции.

6. Совершенствование нормативно-правовой базы, форм государственного контроля. В рамках этого предполагается осуществление контрольных мер по приведению в соответствие нормативной базы с усилением конкуренции на потребительском рынке.

В условиях конкурентного рынка для сетевых торговых предприятий вопросы выявления факторов и инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность, обуславливают особую актуальность и практическую значимость. На основе данных переменных происходит построение стратегии, направленной на формирование и поддержание конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию занимать желаемую рыночную позицию и выдерживать конкуренцию.

Вопросы и задания

1. Раскройте сущность принципов обеспечения конкурентоспособности предприятий.

2. Опишите синергетический эффект использования методов и инструментов обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных предприятий под воздействием факторов внешней среды.

2. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

2.1. Методология исследования систем управления

Методология – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат [22].

Целью управленческого исследования можно назвать поиск наиболее качественных вариантов построения системы управления при эффективной организации ее функционирования и развития. В практике цели исследования могут быть разнообразными: текущими и перспективными, общими и локальными, постоянными и эпизодическими [22, 28].

В методологии научных исследований управления объектом исследования является система управления. Это социально-экономическая система, т. е. основополагающим элементом является человек, и его деятельность определяет специфику всех процессов ее функционирования и развития. **Предметом исследования** является проблема – реальное противоречие, требующее своего разрешения. **Цель** является основой распознавания и выбора проблем в исследовании. **Подход** – это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели (рис. 17, [22]).

Исследовательские подходы могут быть аспектными, системными и концептуальными [22, 32]. Аспектный подход представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или наличия ресурсов, выделенных на исследование. Системный подход предполагает максимально возможный учет всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделение главного и существенного, определение характера связей между признаками, свойствами и характеристиками. Концептуальный подход предусматривает разработку концепции исследования, т. е. комплекса ключевых положений, определяющих общую направленность исследования.

Методология исследования включает установление ориентиров и ограничений, которые позволяют проводить исследование более целенаправленно и последовательно.

Средства и методы исследования в методологии можно разделить на три группы: формально-логические, общенаучные и специфические [22, 33]. Формально-логические – это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления. Общенаучные методы включают научный аппарат, определяющий эффективность любого типа исследования. Специфические — это методы, которые определяются спецификой систем управления и отражают особенность управленческой деятельности.

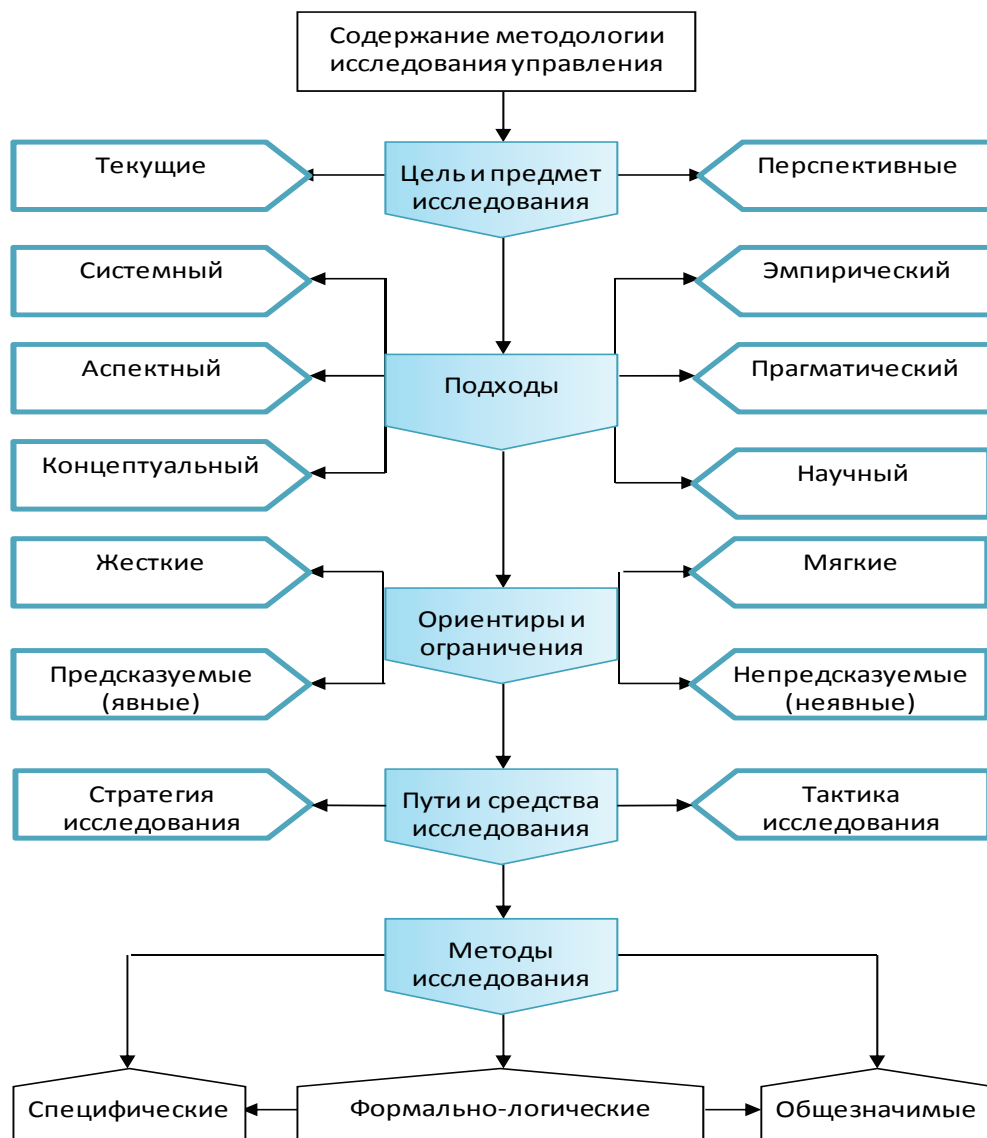


Рис. 17. Методология исследования управления

Распространенными проблемами в исследовании управления являются проблемы совершенствования управления, повышения интеллектуального капитала, качества и конкурентоспособности управления, устойчивого развития и др.

Исследование зачастую требует не только использования какого-то существующего метода, но и создания новых методов и подходов.

Это определяется достаточно ясным пониманием сути проблемы, возможностей, в ней заложенных, трудностей, которые следует преодолеть.

Проблему как предмет исследования характеризуют такие параметры, как качество проблемы, определение проблемы, постановка проблемы (рис. 18, [22]).

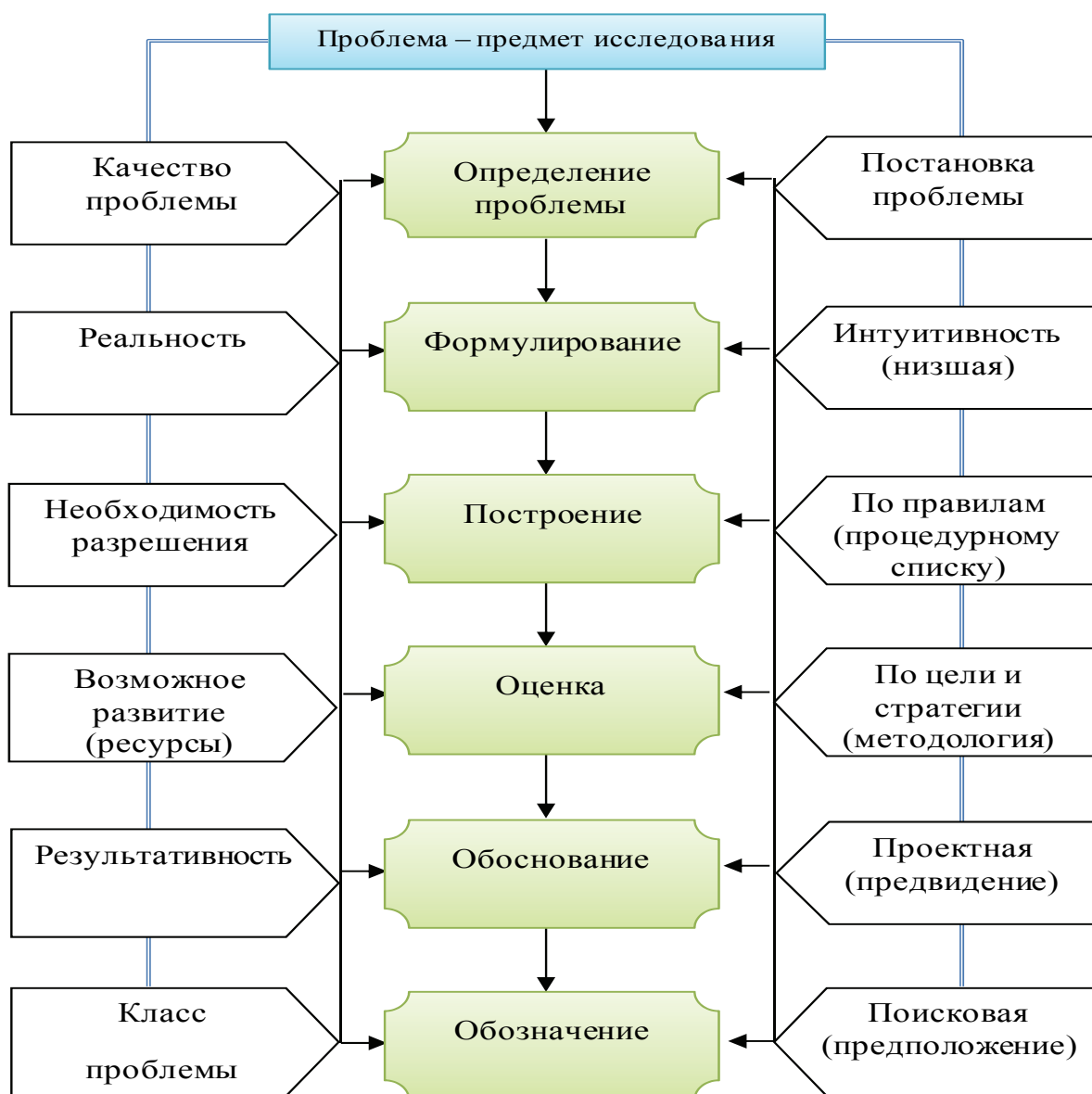


Рис. 18. Проблема как предмет исследования в управлении современными организациями

Качество проблемы – это ее реальность, необходимость разрешения (актуальность), возможность разрешения (ресурсы), предполагаемый результат и класс проблемы. Определение и распознавание проблемы

предполагает комбинацию и последовательность различных операций по формулированию, обозначению, оценке и др.

Методологическая схема исследования – комплекс, сочетание, приоритеты, последовательность основных элементов методологии: концепция, гипотеза, проблема, анализ, подход, методы, проект, рекомендации, модель, цель, решение, рецепт, образование.

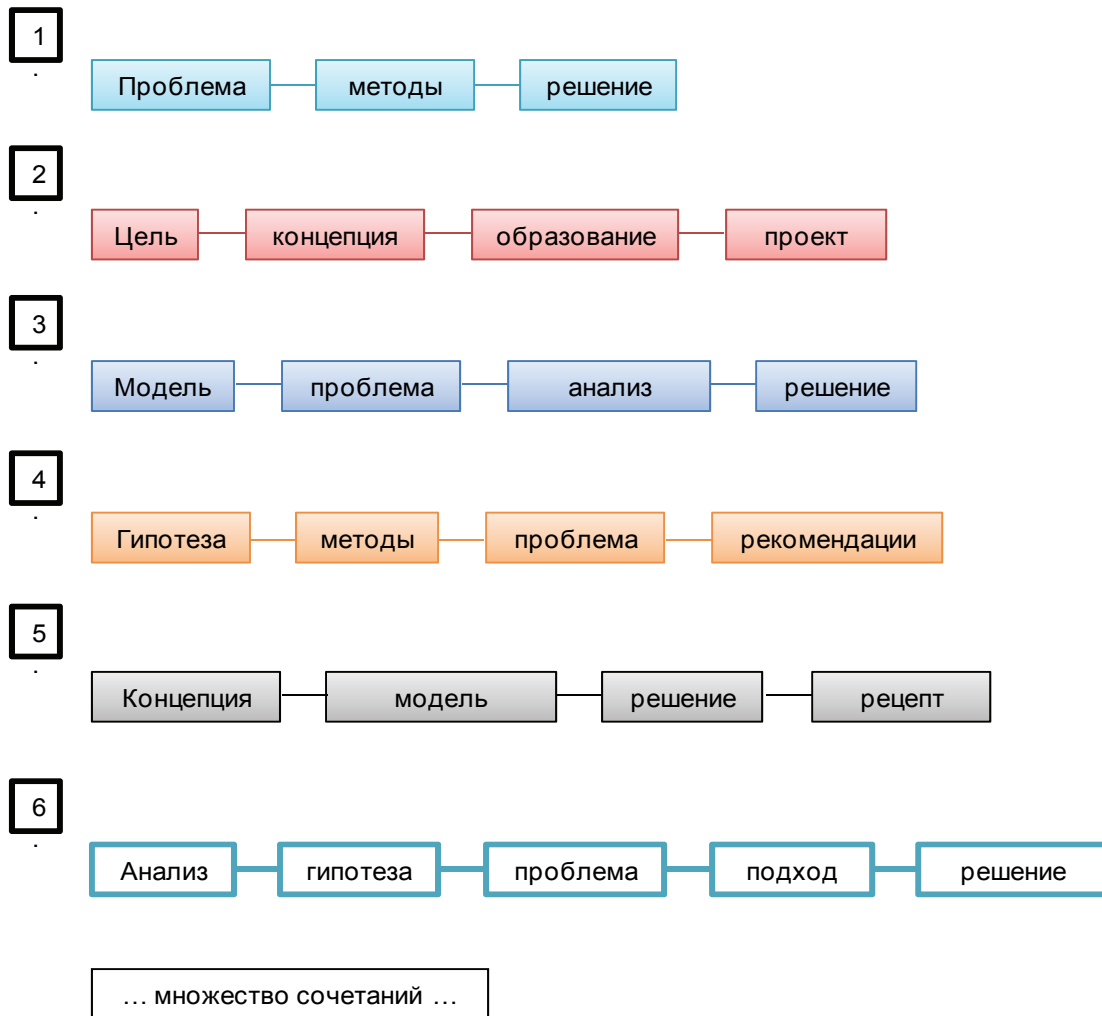


Рис. 19. Разнообразие методологических схем исследования

Выделяются следующие уровни постановки проблемы. Низший уровень постановки проблемы характеризуется главным образом интуитивными ощущениями менеджера или исследователя относительно противоречий в системе управления.

Они возникают в качестве трудностей и препятствий в работе и наводят на мысль об их устранении. В этом случае просто формулируется вопрос, но о дальнейшем превращении его в проблему как предмет иссле-

дования не очень задумываются и заботятся. Наиболее высокий уровень постановки проблемы заключается в ее отработке по цели и стратегии фирмы, поиске новых форм и разработке проектов [22].

Процесс исследования требует построения последовательности этапов его осуществления на основе установки и сочетания приоритетов, комбинации и последовательности операций и процедур (рис. 19).

Таковыми этапами могут быть следующие: цель, накопление информации, обучение (образование), концепция, гипотеза, проблема, рецепт, проект, рекомендации, решение, модель, методика [15, 22, 23].

Методологические принципы исследования

1. Проблема – это противоречие, которое предстает нам иногда в качестве абсурда (неожиданно, непривычно, необъяснимо, нелогично, абстрактно).

2. Принцип оценки. Любые события, явления, противоречия мы оцениваем по критериям важности, объективности, актуальности, связи с другими явлениями, сложности.

3. Принцип распознавания. Всегда возникает необходимость отождествления, сравнения, определения класса явления, принадлежности к определенной типологической группе [22, 33].

Все разнообразие проблем, которые характеризуют предмет исследования систем управления, можно представить в совокупности трех групп: проблемы поведения объекта управления (производство, офис, фирма, предприятие и пр.), проблемы поведения субъекта управления и проблемы взаимодействия субъекта и объекта управления [22].

Вопросы и задания

1. На примере конкретного предприятия сферы услуг определите основные проблемы, которые могут являться предметом исследования.

4. Назовите факторы, на основе которых формируются подходы к исследованию.

3. Предложите основные пути и средства проведения исследования для современного менеджмента.

2.2. Исследования и их роль в научной и практической деятельности

Обобщенно понятие исследования представляется как процесс научного изучения какого-либо явления или объекта в целях выявления закономерностей его развития, а также как процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности (рис. 20 [15, 22, 32]).

Сегодня разнообразные виды профессиональной деятельности нуждаются в научном подходе, что обусловило проникновение исследований в ежедневную практику бизнеса.

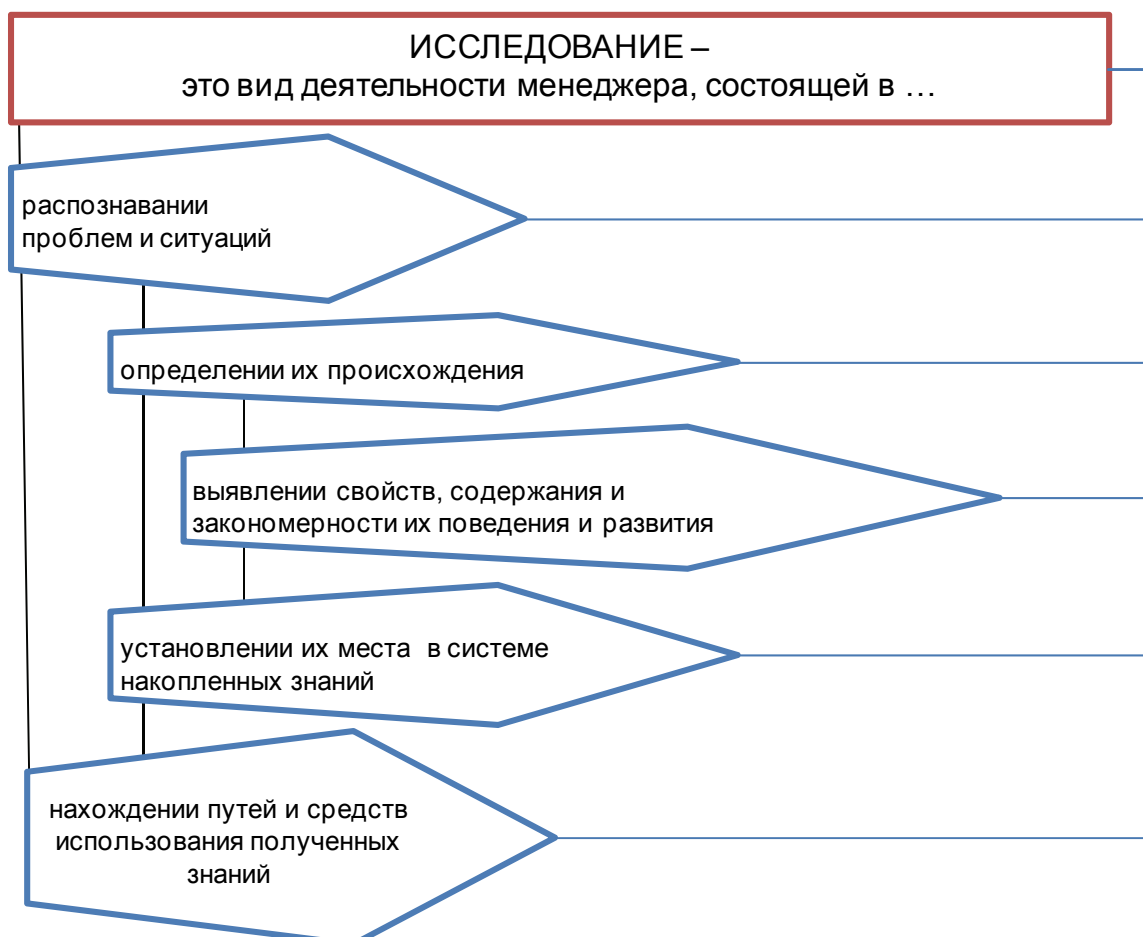


Рис. 20. Понятие исследования управления

Исследование в современном менеджменте становится едва ли не главным фактором успеха, повышения эффективности и качества управления.

Исследования позволяют диагностировать резервы развития и препятствия на пути успешного функционирования предприятия.

Э. М. Коротков определяет понятие «исследование» как вид деятельности человека, состоящий: а) в распознавании проблем и ситуаций; б) определении их происхождения; в) выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; г) установлении места проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; д) нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний по данной проблеме в практике ее разрешения [22].

В практике эти признаки исследования находятся в определенном соотношении, характеризующем и степень профессионализма, и конкретные цели и задачи деятельности.

Понимание широты и разнообразия исследований помогает выбрать наиболее подходящие для определенной деятельности, чему способствует проведение типологического анализа.

Критерии по основным характеристикам исследования и его практическим потребностям позволяют провести следующую классификацию.

В зависимости от поставленной цели исследования делятся:

- на практические
- научно-практические (образовательные).

По степени научности:

- эмпирического характера;
- научно-методологического характера.

В зависимости от времени и ресурсов:

- незначительные по ресурсоемкости;
- ресурсоемкие;
- продолжительные;
- непродолжительные.

По информационному обеспечению:

- исследования на базе внутренней информации;
- исследования с привлечением обширной внешней информации.

По степени организации и участию персонала:

- индивидуальные;
- коллективные;
- спонтанные;
- организованные.

Каждое исследование обладает комплексом характеристик (рис. 21), которые необходимо учитывать при его проведении и организации. Основными из них можно назвать следующие [22, 28].

1. Методология исследования – совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования.

2. Организация исследования – порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях.

3. Ресурсы исследования – комплекс средств и возможностей (например, информационных, экономических, людских и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов.

4. Объект и предмет исследования. Объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем, предметом – конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования.

5. Тип исследования – принадлежность его к определенному типу, отражающему своеобразие всех характеристик.

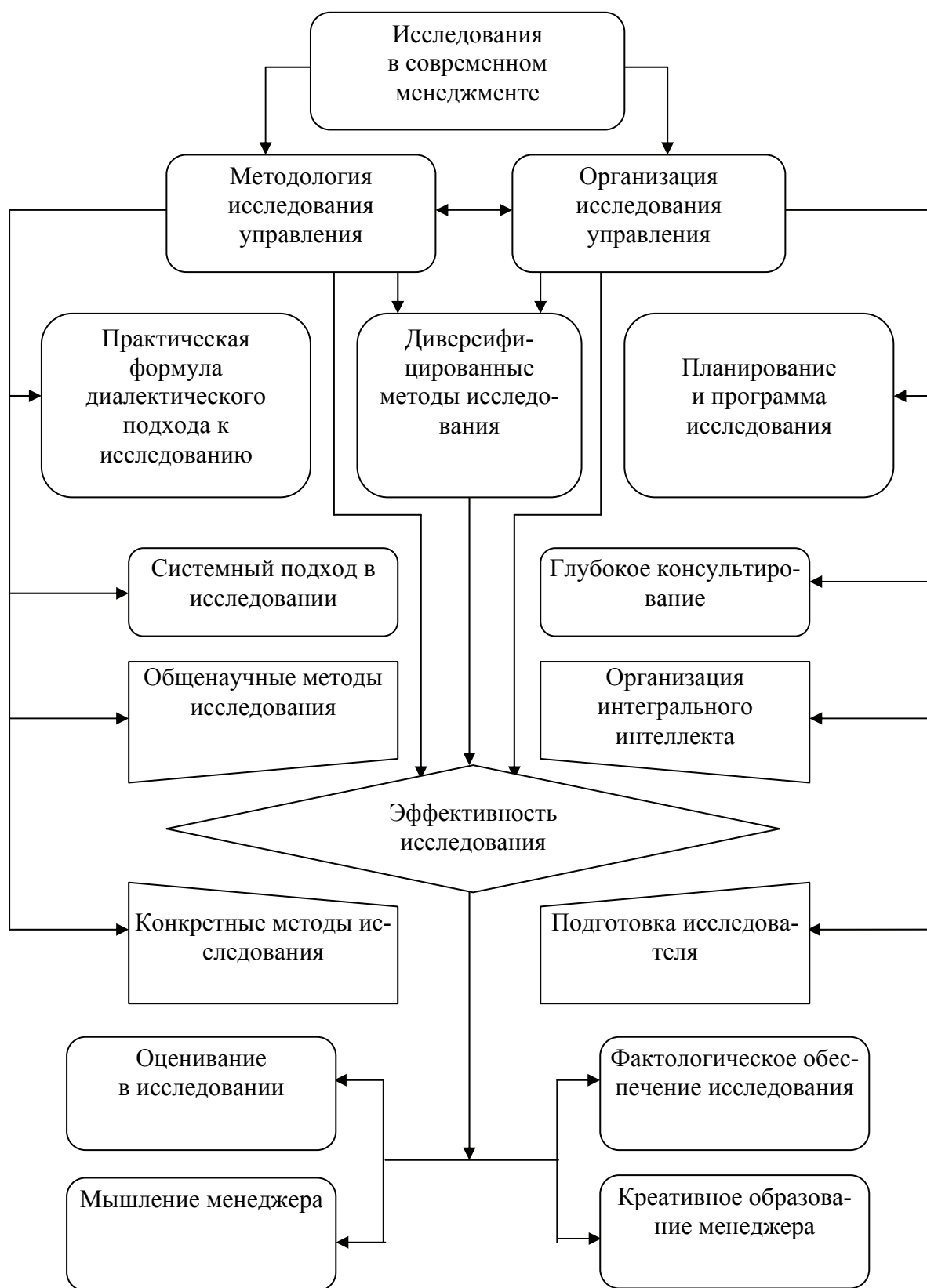


Рис. 21. Характеристики исследования в научной и практической деятельности [23]

6. Потребность исследования – степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления.

7. Результат исследования – рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий.

8. Эффективность исследования – соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

Исследование – это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы) [22].

В работе менеджера исследования составляют область искусства управления, понимание которого невозможно без творчества, а творчество нельзя отделить от исследовательской работы.

Исследованию подлежат не только процессы объекта управления, но также и процессы развития и функционирования самого управления.

В таких исследованиях предметом изучения могут быть структура управления, неформальные взаимодействия, интеллектуальный потенциал персонала, организация труда, качество и эффективность, использование информационных технологий и т. д.



Рис. 22. Роль исследования в тенденциях развития менеджмента

Современный менеджер обязан владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения конкурентоспособности управления, обеспечивая качество управленческих решений (рис. 22).

Формула современного управления – «Управлять, совершенствуя и совершенствуясь». Только исследование управления поможет реализовать эту формулу.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества, не может быть творчества без исследования, а самого исследования не может быть без освоения его приемов, инструментов, методов, подходов [22, 33].

Вопросы и задания

1. Докажите необходимость исследования управления. Обоснуйте с помощью конкретных примеров.

2. Назовите типы исследований, наиболее характерные в исследовании систем управления с учетом современных условий хозяйствования.

2.3. Общенаучные методы в исследовании управления

Комбинация необходимых методов исследования обусловлена системным представлением о всем разнообразии общенаучных методов исследования (рис. 23).

Методы исследования можно разделить на две основные группы: эмпирические и мыслительно-логические.

Эмпирические методы построены на практической деятельности, понимание которой объясняет суть и особенности цепочек событий и ситуаций. Эмпирические методы подразделяются на методы наблюдений и методы эксперимента. Методы наблюдений связаны минимальным вмешательством в события и ситуации и включают методы прямого и косвенного наблюдения [15].

Мыслительно-логические методы предусматривают применение интеллектуальных подходов дедукции или индукции для решения ситуации или исследуемой проблемы.

Один из методов исследования - конструирование определения.

Выделяются явные и неявные определения. Явные строятся на поиске таких понятий, которые являются бесспорными, известны, признанно функционируют в системе знаний.

Неявные определения передают сущность и смысл явления в контексте других понятий, концептуальных связях, функциях в системе объяснений и обоснований.

Правила построения определения [22, 45].

1. Правило соразмерности определяемого и определяющего понятий.

2. Правило исключения порочного круга. Согласно этому правилу нельзя определять понятие либо через само себя, либо через другое понятие, которое, в свою очередь, определяется через исходное понятие.



Рис. 23. Взаимосвязь общенаучных методов исследования [22, 28]

3. Правило ясности и конкретности всех понятий определяющей части значит, что в определяющей части необходимо использовать только понятия известные, практически выверенные, общепринятые, понятные.

4. Различение определения-описания и определения-предписания. Первое относится к определениям понятий, уже функционирующих в деятельности, но требующих уточнения, второе — к понятиям, которыми оперируют по некоторой договоренности, в определенных условиях, в рамках некоторой концепции.

5. Определять понятие можно только посредством понятий определенных, иначе говоря, известных, принятых, проверенных.

Мыслительно-логические методы исследования построены на использовании приемов формальной логики, которыми исследователь должен владеть в полной мере. К таким методам научного исследования относят методы классификации и построения типологии, методы доказательства и конструирования гипотез, метрологические методы (методы оценок).

В состав методов научного исследования также следует включить методы научного обсуждения и научной полемики. Важное значение в исследовании сохраняет такой формально-логический метод, как классификация, т. е. разделение явлений, понятий, характеризующих их, на определенные классы.

Выделяют такие виды классификации, как деление общего и разделение целого [15, 28]. Первый вид предполагает деление некоторой совокупности явлений, имеющих некоторые общие черты и в то же время различия. Второй вид классификации заключается в том, что здесь критерием классификации является часть целого.

Принципы корректной и эффективной классификации [22]:

1. Принцип единства критерия для выделения групп одного порядка.
2. Принцип соразмерности деления явлений и понятий.
3. Принцип альтернативности или взаимоисключения выделяемых групп. Каждая группа понятий или явлений должна быть в объеме только одного видового понятия.
4. Принцип многоступенчатости классификации, отражающий возможность делать последовательно ступенчатую классификацию.
5. Принцип полноты классификации для каждой ее ступени.

Разновидностями классификации являются декомпозиция, стратификация [15, 22, 28, 45].

Декомпозиция предназначена для установления связанных между собой содержательных элементов некоторой объективной целостности.

Стратификация предполагает определение слоев (страт) в многослойном явлении, т.е. зависимостей особого вида.

Практический успех использования классификации в научном исследовании определяется следующими правилами [15, 22].

1. Правило соразмерности (адекватности). Классификация считается соразмерной тогда, когда сумма членов деления равна делимому множеству.
2. Правило внеположенности (объемной раздельности) членов деления. Полученные в результате деления классы должны быть представлены внеположенными понятиями, т. е. не должно быть ни одного объекта делимого множества, который одновременно принадлежал бы нескольким членам деления.
3. На протяжении определенной классификационной операции нельзя изменять основание деления, его критерий.

4. Основания деления, или критерии, могут быть не только простые, но и сложные, включающие в себя одновременно несколько параметров исследуемого объекта.

Особым вариантом классификации является типология – это группировка объектов на основе их подобия некоторому образцу, который именуется типом, эталоном, или идеальным образом [22, 33, 45]. Различие типологии и классификации в том, что типология допускает существование явлений, которые не соответствуют ни одному из выделенных типов, чем превосходит классификацию по универсальности, являясь первоначальной операцией любых систематизаций.

Соединение метода классификации и метода обобщения дает метод морфологического анализа. Технология использования этого метода включает несколько этапов [15, 22, 32].

1. Постановка проблемы в том виде, в каком она представлена в реальной практике управления.

2. Обобщить эту проблему, представить ее в общем виде, что позволяет определить её класс, истоки, главное в выборе ее решения.

3. Определить проблему-аналог. Эти действия заключаются в поиске аналогичных проблем в других областях деятельности или сферах природы.

4. Установить роль и взаимодействия проблемы в комплексе других проблем.

5. Сформулировать обратную проблему. Это бывает очень полезно, так как может подсказать решение, навести исследователя на удачный вариант.

Разнообразные приемы и способы доказательства в практике научной исследовательской деятельности включают приведение любых аргументов, подтверждающих некоторое положение [22, 28, 33]:

1. Доказательство от определения - построено на четком определении ключевых категорий, так, чтобы определения этих категорий не вызывали сомнений относительно их адекватности реальным явлениям и практическому опыту.

2. Доказательство от обратного. Если принимаются аргументы об абсурдности обратного, противоположного доказываемому, то считается, что первоначальное суждение истинно или, по крайней мере, корректно.

3. Доказательство, построенное на анализе свойств исследуемого объекта.

4. Доказательство по принципу приведения к нелепости, абсурдности.

5. Доказательство на основе классификации фактов, позволяющей установить свойства объекта исследования и причины его оригинального поведения.

6. Аксиоматическое доказательство. Первоначально формулируется аксиома – бесспорное, понятное и принятое положение, затем строится доказательство, базирующееся, как правило, на нескольких аксиомах.

7. Фактологическое доказательство, в котором главную роль играет систематизация фактов.

8. Доказательство по рабочей гипотезе или концепции (гипотетическое, концептуальное доказательство).

9. Экспериментальное доказательство. Здесь главная опора – эксперимент и его результаты.

10. Доказательство по концентрации фактов. То или иное положение, вывод или идею могут доказывать не отдельные или разрозненные факты, а их определенная концентрация и конструкция.

Методы моделирования в настоящее время применяются в научных исследованиях весьма широко, а благодаря развитию информационных технологий увеличивается объем использования компьютерного моделирования.

Одним из методов научного исследования в области управления и в целом социально-экономических процессов является полемика, предполагающая активное и аргументированное обсуждение в группе исследователей проблем и способов их решения.

В научной и исследовательской полемике главными принципами (рис. 24) являются следующие [22].

1. Стремление понять оппонента: его мотивы, позиции, аргументы, знание предмета (проблемы), тип мышления.

2. Избегать абсолютного отрицания правильности мнений, относясь к ним скептически и аналитически, но доброжелательно.

3. Иметь четкую цель полемики и проводить ее в вопросах, высказываниях, аргументах и доказательстве.

4. Оценивать выводы, предложения, мысли, а не их автора. Относиться с уважением к оппоненту.

5. В выражении своей позиции стремиться в максимальной степени к четкости и аргументированности, конкретности и ясности.

6. Определять понятия, которыми выражаете мысли, на которых строите доказательства.

7. Посредством вопросов уточнять позиции, обнаруживать слабые места в полемике, мотивировать дополнительные аргументы.

8. Избегать оперирования мнением авторитетов или формальных лидеров, должностных лиц.

9. В исследовательской полемике нельзя устанавливать истину мнением большинства, голосованием.

10. Основой полемики должны быть результаты или методологические подходы, формулируемые на профессиональной основе.

11. Продуктивность полемики определяется и продолжительностью времени, и распределением времени в процессах полемических высказываний.

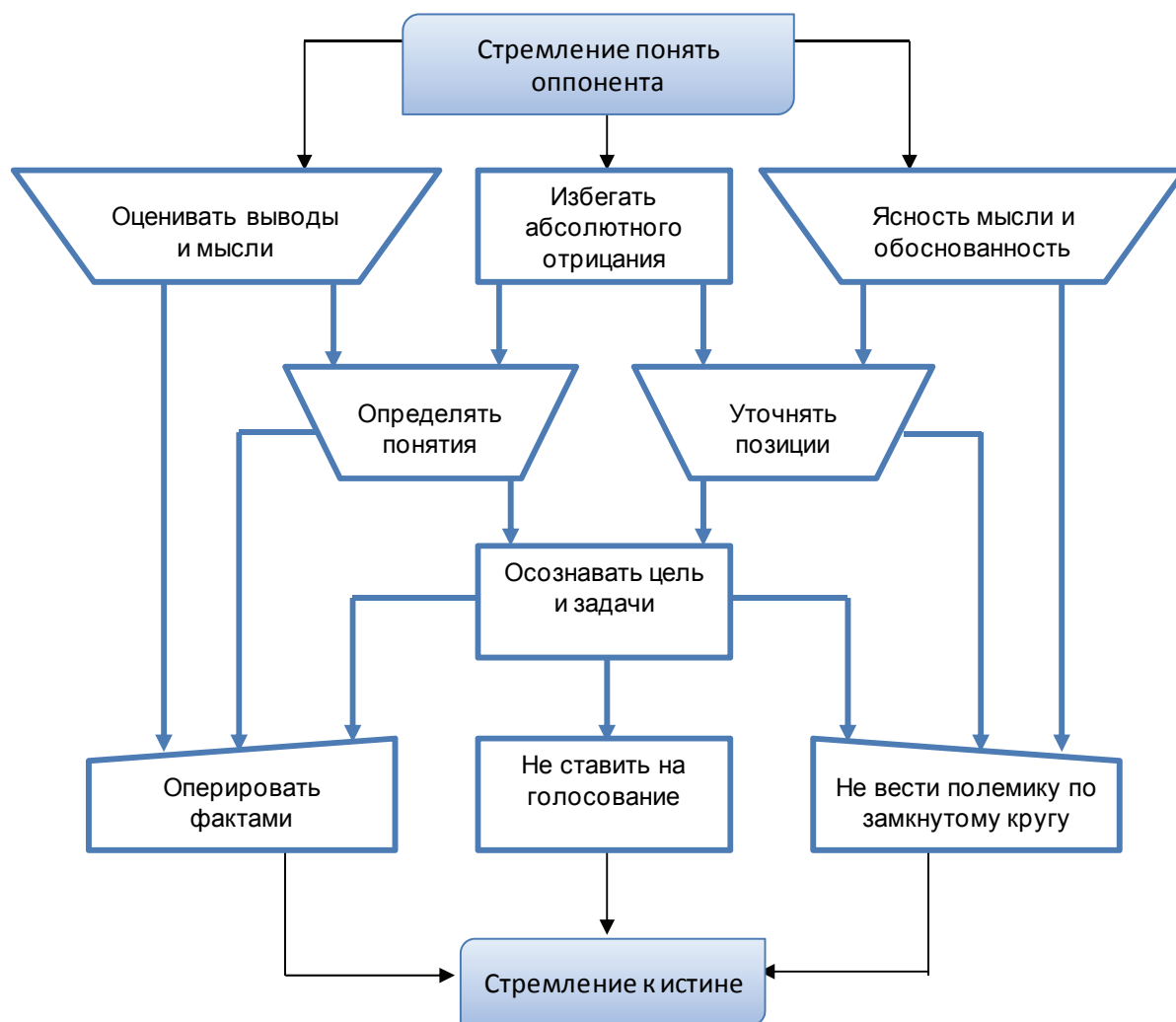


Рис. 24. Принципы исследовательской полемики [15, 22]

Общенаучный метод экспериментирования предполагает модельный, мысленный и реальный эксперименты [15, 28]

Вопросы и задания

1. Укажите основания или критерии, на основании которых выделяются общенаучные методы исследования.

2. Укажите проблемы, возникающие при использовании общенаучных методов при их практической реализации.

3. На конкретном примере покажите процессы управления, подлежащие моделированию. Укажите процессы, которые не поддаются модельному воспроизведению.

4. Первым шагом в понимании системы общенаучных методов исследования является классификация, позволяющая упорядочить представление об их составе, связях и особенностях (рис. 23). Опишите методы.

2.4. Системный подход в исследовании управления

Систему можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое за счет того, что ее свойства превышают свойства составляющих ее элементов.

В практическом использовании понятия «система» имеется двойственность. С одной стороны, оно используется для обозначения некоторого реально существующего явления (технического устройства, биологического организма, предприятия, общества и т. д.). С другой стороны, оно используется как метод изучения и представления этого явления [22].

Системный подход показал себя наиболее эффективным и успешным для исследования социально-экономических явлений, к которым относится и такой вид деятельности, как управление.

Принципы системного подхода показаны на рис. 25 [22, 32, 45].

1. Принцип целостности заключается в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды.

2. Принцип совместимости элементов целого – определяет возможность и наличие связей, их существование или функционирование в рамках целого. Системный подход требует оценить с этих позиций все элементы целого. При этом совместимость следует понимать не просто как свойство элемента как такового, а его свойство в соответствии с положением и функциональным статусом в этом целом, его отношение к системообразующим элементам.

3. Принцип функционально-структурного строения целого заключается в том, что при научном исследовании систем управления необходимо анализировать и определять функциональное строение системы, т. е. видеть не только элементы и их связи, но и функциональное содержание каждого из элементов. Исследование функционального содержания системы управления обязательно должно включать и определение дисфункций, которые характеризуют наличие таких функций, которые не соответствуют функциям целого и тем самым могут нарушить устойчивость системы управления, необходимую стабильность ее функционирования.

4. Принцип развития – любая система управления, которая является объектом исследования, находится на определенном уровне и этапе развития. Все ее характеристики определяются особенностями уровня и этапа развития.

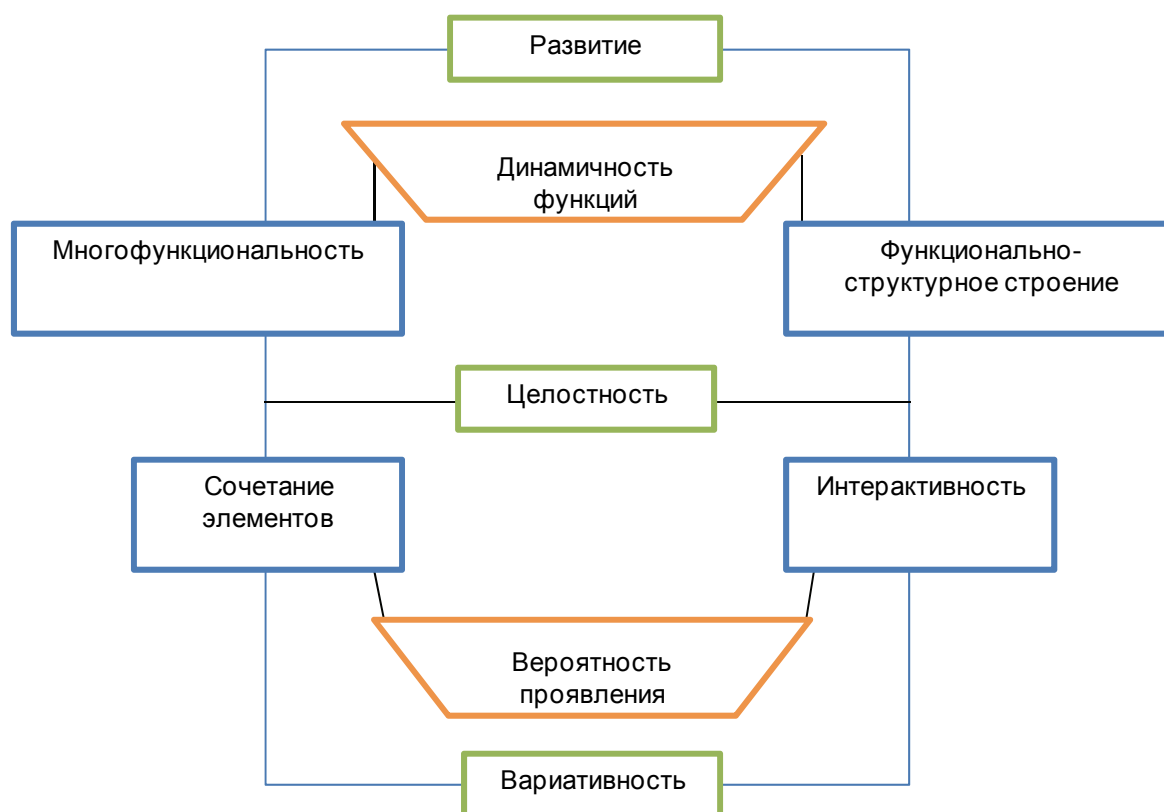


Рис. 25. Принципы системного подхода к исследованию

5. Принцип лабильности функций – оценивая развитие системы управления, нельзя исключать возможность изменения ее общих функций, приобретения ею новых функций целостности при относительной стабильности внутренних, т. е. их состава и структуры. Такое явление характеризует понятие лабильности функций системы управления.

6. Принцип полифункциональности – в системе управления могут быть функции полифункционального назначения, т. е. функции, соединенные по определенному признаку, для получения какого-либо специального эффекта.

7. Принцип итеративности – любое исследование является процессом, предполагающим определенную последовательность операций, использования методов, оценки результатов предварительных, промежуточных и конечных. Это характеризует итерационное строение процесса исследования.

8. Принцип вероятностных оценок – многие связи и отношения имеют объективно вероятностный характер, многие явления можно оценить лишь

вероятностно, если учитывать современный уровень, современные возможности изучения явлений социально-экономического и социально-психологического плана.

9. Принцип вариантности вытекает из принципа вероятности. Сочетание вероятностей дает различные варианты отражения и понимания действительности. Каждый из таких вариантов может и должен быть в фокусе внимания исследователя. Вариантность исследования проявляется в разработке не единственной, а нескольких рабочих гипотез или разнообразных концепций на первом этапе исследования. Вариантность может проявляться и в выборе аспектов и методов исследования, различных способов, скажем, моделирования явлений.

При этом перечисленные принципы также должны рассматриваться и применяться в их взаимосвязи и взаимозависимости, для чего следует стремиться к пониманию связей принципов и воплощению этого понимания в конкретной исследовательской работе.

Вопросы и задания

1. Объясните, в чем состоит сущность и содержание системного подхода при исследовании управленческой деятельности. Назовите возможные альтернативы.

2. Назовите преимущества и трудности использования системного подхода в практике исследования.

3. Системный подход в исследовании управления можно представить в совокупности принципов, которым необходимо следовать и которые отражают как содержание, так и особенность системного подхода (рис. 25). Дайте комментарии.

2.5. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом

Определяющим успех становится проблемно-ориентированное управление, которое создает нужное стратегическое поведение предприятия в турбулентной среде обитания. В современном бизнесе формула достижений выглядит как стоимость компании (стоимость ее материальных активов) плюс (или минус) стоимость ее имиджа, или репутации.

Интеграционный ресурсный потенциал, соответственно, может быть определен как итоговый результат взаимодействия ресурсного и репутационного потенциалов, при этом их взаимосвязь обеспечивает важнейший синергетический эффект, который позволяет дать дополнительное прира-

щение потенциала, которое может быть увеличено (уменьшено) доминирующей культурой организации.

Высокий уровень репутации компании становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха, а также является главным фактором не копируемых конкурентных преимуществ и компетенций как на внутреннем, так и внешнем рынке, формулирования и внедрения стратегий деятельности и развития.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды, и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей. Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.

Успех компании в стратегической перспективе будут обеспечивать топ-менеджеры, выстроившие оптимальные взаимосвязи между стратегическим поведением, интеграционным потенциалом компании и конкурентоориентированностью (рис. 26).

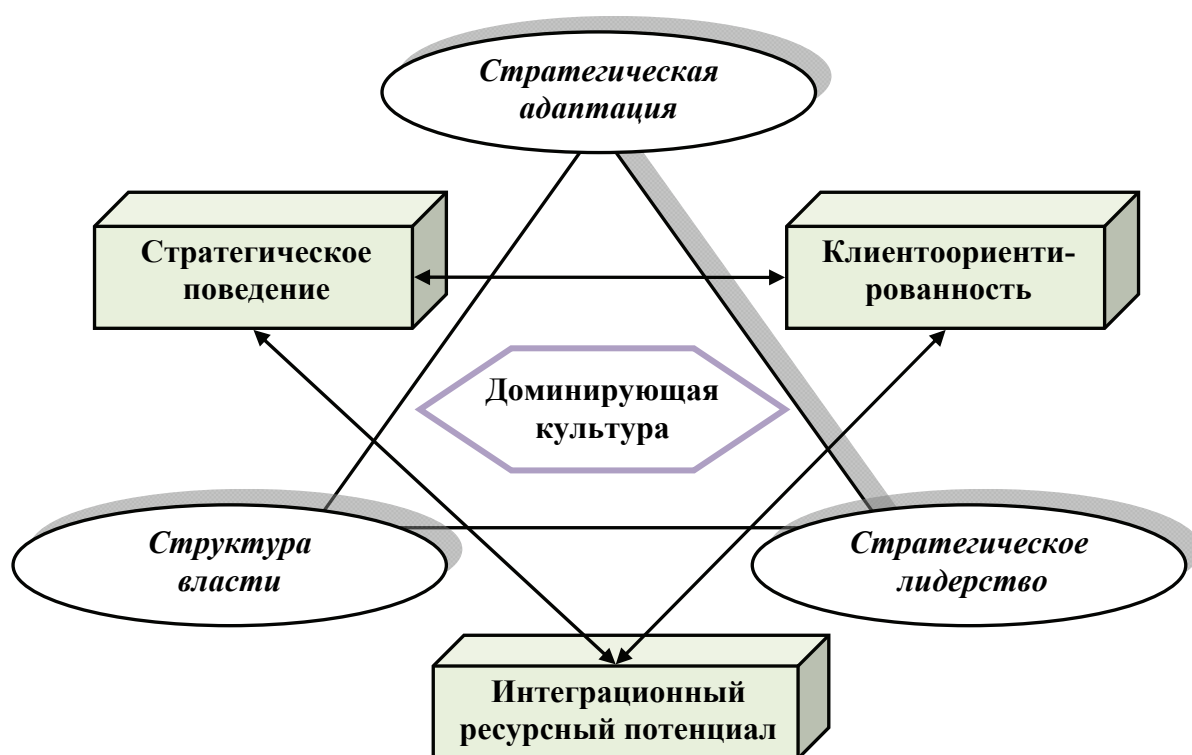


Рис. 26. Гипотеза стратегического успеха

Под конкурентоспособностью понимается способность максимального расширения собственных возможностей с целью реализации интеграционного ресурсного потенциала и упрочения позиций на рынке, получения

максимальной прибыли и удовлетворения потребностей населения в товарах (услугах).

Конкурентоориентированность организации предшествует формированию ее конкурентоспособности, а сам процесс конкурентоориентирования представляет собой комплексное воздействие на компанию со стороны внешней среды для осознания положения в конкурентной среде, формирования уникального вектора организационного поведения и стремления постоянно совершенствовать собственные результаты [44].

Каждая фирма, прокладывая себе дорогу в мире бизнеса, имеет свою стратегию или сформулированную публично (что случается достаточно редко), или проявляющуюся через практическую деятельность, прежде всего, в принятии решений руководством. Руководители фирм после определенных размышлений без особого труда формулируют возможные, по их мнению, альтернативы развития компании. Гораздо сложнее обстоит дело с выбором единственно верной и эффективной стратегии, соответствующей реальному положению фирмы в мире бизнеса. Эффективная работа фирмы может быть достигнута только при совпадении ее возможностей с состоянием внешней среды, в рамках которой оперирует компания. Зачастую руководство компаний интуитивно ощущает направление развития, но не имеет ясного представления о целях, которые необходимо достичь, и не знает, каким образом это сделать.

Исходя из особенностей инновационной деятельности можно выделить принципы стратегического управления интеграционным ресурсным потенциалом (ИРП), такие как принцип комплексности, уникальности, эффективности и др. Рассмотрим наиболее значимые, на наш взгляд, принципы в табл. 4.

Таблица 4

**Принципы стратегического управления
интеграционным ресурсным потенциалом [24, 54]**

| № п/п | Принципы управления | Характеристика |
|-------|-----------------------|---|
| 1 | Принцип комплексности | Управление ИРП должно быть комплексным, учитывающим, что менеджмент — это многогранный процесс с различными фазами и этапами осуществления проектов и финансирования, при этом необходимо учитывать условия турбулентности внешней среды и иметь гибкие схемы адаптации к переменам |
| 2 | Принцип измеримости | Все показатели управления, определяющие эффективность ИРП, должны быть измеримы (основные показатели — количественно) |
| 3 | Принцип уникальности | Заключается в том, что ИРП каждого предприятия уникален, и к его управлению необходимо подходить с индивидуальным набором инструментария |

| № п/п | Принципы управления | Характеристика |
|-------|---|--|
| 4 | Принцип эффективности: | Управление ИРП должно способствовать осуществлению: |
| | • стратегической | миссии предприятия, реализации главной его цели, формированию стратегического поведения |
| | • экономической | нести экономический эффект (максимизация прибыли) |
| | • социальной | формировать общественную значимость |
| | • управления | способствовать росту управляемости компанией, гибкости и адаптивности системы управления ею и, как следствие, повышению конкурентоспособности менеджмента и самого предприятия |
| 5 | Принцип системности | При управлении ИРП следует учитывать, что ИРП имеет сложную структуру потенциалов, взаимозависимых от потенциалов внешней среды, а также синергетический эффект интеграции потенциалов в ИРП |
| 6 | Принцип последовательности | Любое управление должно быть последовательным |
| 7 | Принцип учета фактора времени | В процессе управления ИРП необходимо учитывать динамичность изменений в окружающей среде, неравноценность одновременных затрат и/ или результатов |
| 8 | Принцип учета неопределенности и рисков | Управление ИРП — инновационно, а, следовательно, характеризуется высоким уровнем риска |
| 9 | Принцип взаимосвязанности | Управление ИРП должно осуществляться во взаимосвязи с основной деятельностью предприятия, а также с учетом внешних связей со средой функционирования |
| 10 | Принцип интеграции | Управление ИРП должно быть встроено в систему управления предприятия, а также осуществляться при условии интеграции диверсификации и системного подхода к управлению. Заключается в регулировании меры функционального участия в процессах менеджмента, выравнивании нагрузки, оптимизации связей, эффективном использовании ресурсов, достижении синергетического эффекта совместной деятельности |

В области управления постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием процесса, к системному подходу.

Помимо системного подхода современные организации для обеспечения эффективного управления используют и ряд других научных подходов, таких как комплексный, воспроизводственный, процессный, синергетический и др. Рассмотрим их подробнее (по материалам [24, 54]):

1. Управленческий подход. На современном предприятии четко определены управленческие группы, управленческая работа отделяется

от неуправленческой деятельности. Возрастает число руководителей среднего звена. Упор делается на коллективную работу.

2. Мотивационный подход. Учет в управлении поведенческих, социальных аспектов. Мотивация работников. Усиленное внимание не только к организационной культуре, но и различным формам демократизации управления.

3. Процессный подход. Согласно процессному подходу управление ИРП необходимо рассмотреть как процесс, потому что работа по достижению целей — это не единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий, каждое из которых само по себе является процессом.

4. Системный подход. Руководитель должен рассматривать организацию как целостную систему, все элементы которой взаимосвязаны. Каждая часть системы вносит свой вклад в характеристики целого, неправильное функционирование одной из них приведет к неправильному функционированию системы в целом. Организация как система имеет входы и выходы.

5. Ситуационный подход. Необходимо учитывать конкретную ситуацию и условия, в которых находится организация.

6. Комплексный подход. Необходимость учета всех аспектов управления ИРП (состав, условия формирования ИРП, миссия, цели и задачи, стратегия развития особенности внутренней среды, особенности и условия внешней среды и т. п.)

7. Функциональный подход. Осуществляется на основе функций управления.

8. Синергетический подход. Управление по типу администрирования (со стороны государства и организации).

9. Экономичный подход. Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления ИРП: снижение доли затрат, повышение эффективности и пр.

10. Адаптивный подход. Построение такой системы управления ИРП, чтобы при изменении внешних и внутренних условий она могла оперативно и гибко меняться и способствовать в свою очередь росту адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды.

11. Компетентностный подход. Подразумевает обеспечение необходимого профессионализма всего персонала (от менеджеров до рядовых сотрудников).

12. Управление знаниями. Постановка задач: совершенствование работы организации, разработка и внедрение радикальных новаций, формирование команды.

Анализ научных трудов по стратегическому управлению показал наличие пробела в вопросах того, какие ресурсы необходимо задействовать при реализации той или иной стратегии.

О. С. Виханский предлагает четыре группы базовых стратегий, это стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и стратегии сокращения. В каждой группе О. С. Виханский определяет несколько стратегий – всего одиннадцать [8].

Мы считаем, что для реализации каждой стратегии можно подобрать оптимальный набор ресурсов (табл. 5).

Таблица 5

**Ресурсы реализации стратегий компании на каждом этапе
жизненного цикла организации сферы гостиничного бизнеса**

| Типы стратегий, входящих в группу/ этап ЖЦО | Ресурсы, необходимые для реализации стратегии | |
|---|---|--|
| | ресурсный потенциал | репутационный потенциал |
| Стратегии концентрированного роста | | |
| Стратегия усиления позиций на рынке / рождение и детство | финансовые, кадровые, технические, материальные | информационные, пространственные, протекционистские, человеческие, технологические, управленческие временные, имиджевые |
| Стратегия развития рынка / юность, ранняя зрелость и возрождение | финансовые, технические, кадровые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия развития продукта / юность, ранняя зрелость и возрождение | технические, кадровые, материальные, финансовые | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегии интегрированного роста | | |
| Стратегия обратной вертикальной интеграции / промежуточная зрелость | финансовые, кадровые, технические, материальные | управленческие, технологические, протекционистские, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции / промежуточная зрелость | финансовые, технические, кадровые, материальные | управленческие, технологические, протекционистские, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегии диверсифицированного роста | | |
| Стратегия центрированной диверсификации / окончательная зрелость и старение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия горизонтальной диверсификации / окончательная зрелость и старение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |

| Типы стратегий, входящих в группу/ этап ЖЦО | Ресурсы, необходимые для реализации стратегии | |
|--|---|--|
| | ресурсный потенциал | репутационный потенциал |
| Стратегии сокращения | | |
| Стратегия ликвидации / окончательная зрелость и старение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия «сбора урожая» / юность, окончательная зрелость и старение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия сокращения / старение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |
| Стратегия сокращения расходов / старение и возрождение | технические, кадровые, финансовые, материальные | технологические, протекционистские, управленческие, временные, информационные, человеческие, имиджевые, пространственные |

На каждой из стадий жизненного цикла (ЖЦО) компании для выживания и процветания необходимо реализовать разные стратегии, при этом ученые не дают исчерпывающего ответа на вопрос, какой стратегии на каждом из этапов ЖЦО придерживаться, в научных трудах исследователи обходят данный вопрос стороной.

Современные реалии транзитивной экономики определяют роль топ-менеджмента, которая должна быть структурирована единственно верным способом для развития организации. При этом турбулентность среды диктует стиль управления от диктаторского до партисипативного в одной и той же организации, иначе говоря, структура власти должна меняться с опережением, перестраиваясь под воздействием внешних перемен.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие исчезают. Организации, имеющие в приоритете стратегическую адаптацию, имеют больше шансов выжить и успешно развиваться в условиях турбулентной среды.

Стратегическое лидерство задает видение будущего, направление, предпосылки роста и контекст успеха корпорации, а также инициирует

и поощряет нестандартное мышление, предпринимательское творчество и радикальные инновации, чтобы создать условия для будущего роста.

Стратегическое лидерство дает импульс для развития и обеспечения конкурентоориентированности и конкурентоспособности в условиях обострения соревнования за симпатии потенциального клиента, позволяет развивать интеграционный ресурсный потенциал предприятия и формировать стратегическое поведение компании.

Наиболее важными характеристиками стратегического лидера являются:

- стратегическое мышление;
- широкий временной горизонт, нацеленный на будущее;
- ясное и перспективное видение будущего состояния компании, возможностей и угроз бизнес-среды;
- способность трансформировать свое видение в конкретные цели и программы действий;
- способность мобилизовать людей на совместную деятельность по достижению долгосрочных целей;
- умение четко определять приоритеты и подчинять им текущие планы;
- способность выстраивать долгосрочные конструктивные отношения с людьми, от которых зависит достижение стратегических целей.

Динамичная среда бизнеса требует лидерских компетенций не только от топ-менеджеров, но и от руководителей среднего и линейного уровней управления.

Стратегическое лидерство играет решающую роль в стратегическом управлении компанией, культивируя ключевые компетенции и формируя видение будущего организации, в которое верят лидеры и их последователи. Это видение раскрывается в миссии компании и трансформируется в стратегические цели и планы по их достижению.

Важное предназначение стратегического лидерства – это положительное воздействие на формирование культуры компании: традиций, норм и правил поведения, которые поддерживают ключевые ценности и способствуют осуществлению выбранной стратегии.

Есть ценности, которые обеспечивают устойчивость и результативность любого бизнеса (ориентация на клиента, качество, постоянное развитие), и ценности, которые определяются особенностями стратегического поведения и личностью лидера (например, инновации и предприимчивость).

Стратегическое лидерство позволяет решить проблему размытости ответственности посредством четких и прозрачных правил определения границ и зон персональной ответственности за порученное дело. Фактиче-

ски стратегическое лидерство имеет ресурс для формирования инфраструктуры ответственности (четкие закономерности ее распределения, согласие персонала, поддерживающие развитие ответственности регламенты, методы и процедуры: групповые обсуждения, командная работа, коучинг, обратная связь, управление знаниями и др.).

На рис. 27 показана взаимосвязь организационной культуры (ОК) и стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом (ИРП), направленной на формирование стратегического поведения в организации.

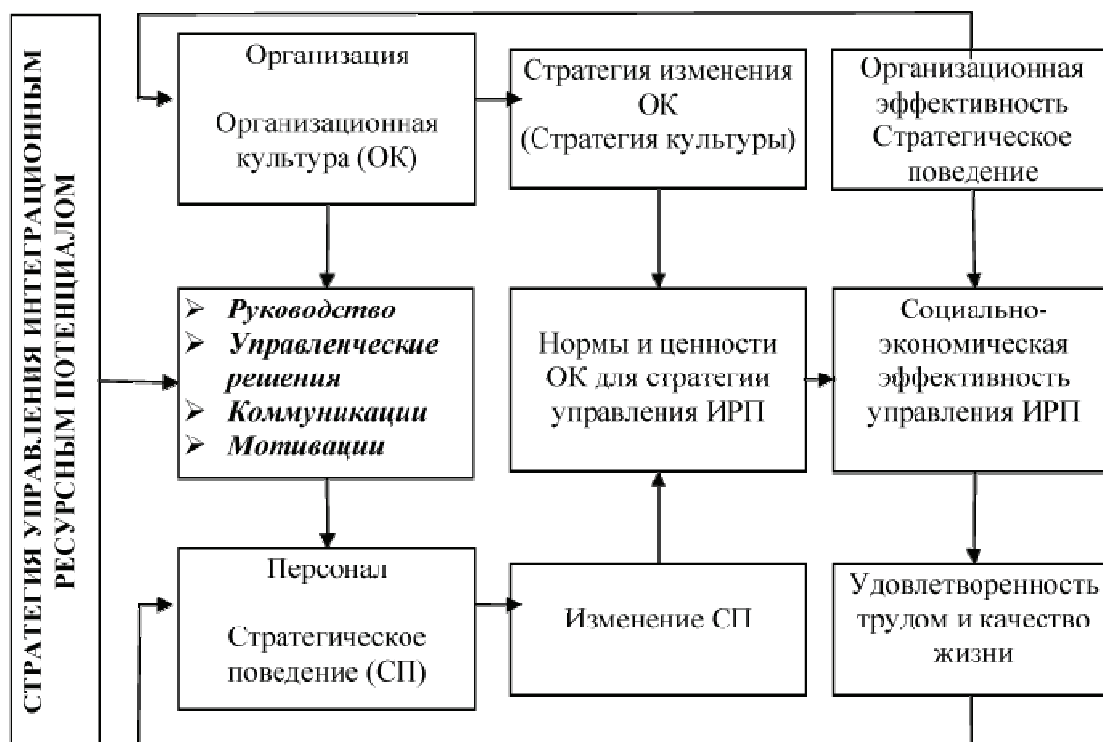


Рис. 27. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом, направленной на формирование стратегического поведения в организации [54, 55]

Таким образом, компания, опираясь на стратегическое поведение, интеграционный ресурсный потенциал и конкурентоориентированность, сможет реализовать гипотезу стратегического успеха, а, следовательно, повысить эффективность и прозрачность менеджмента, что в свою очередь отразится на рентабельности и, как следствие, стоимости бизнеса.

Вопросы и задания

1. Определите для конкретного предприятия сферы услуг основные принципы и подходы, обеспечивающие его конкурентоспособность.
2. Определите наиболее важные характеристики стратегического лидера в современных условиях ведения бизнеса.

2.6. Специфические методы исследования систем управления

Специфические методы научного исследования отражают особенности объекта исследования, его предмет и задачи (рис. 28).

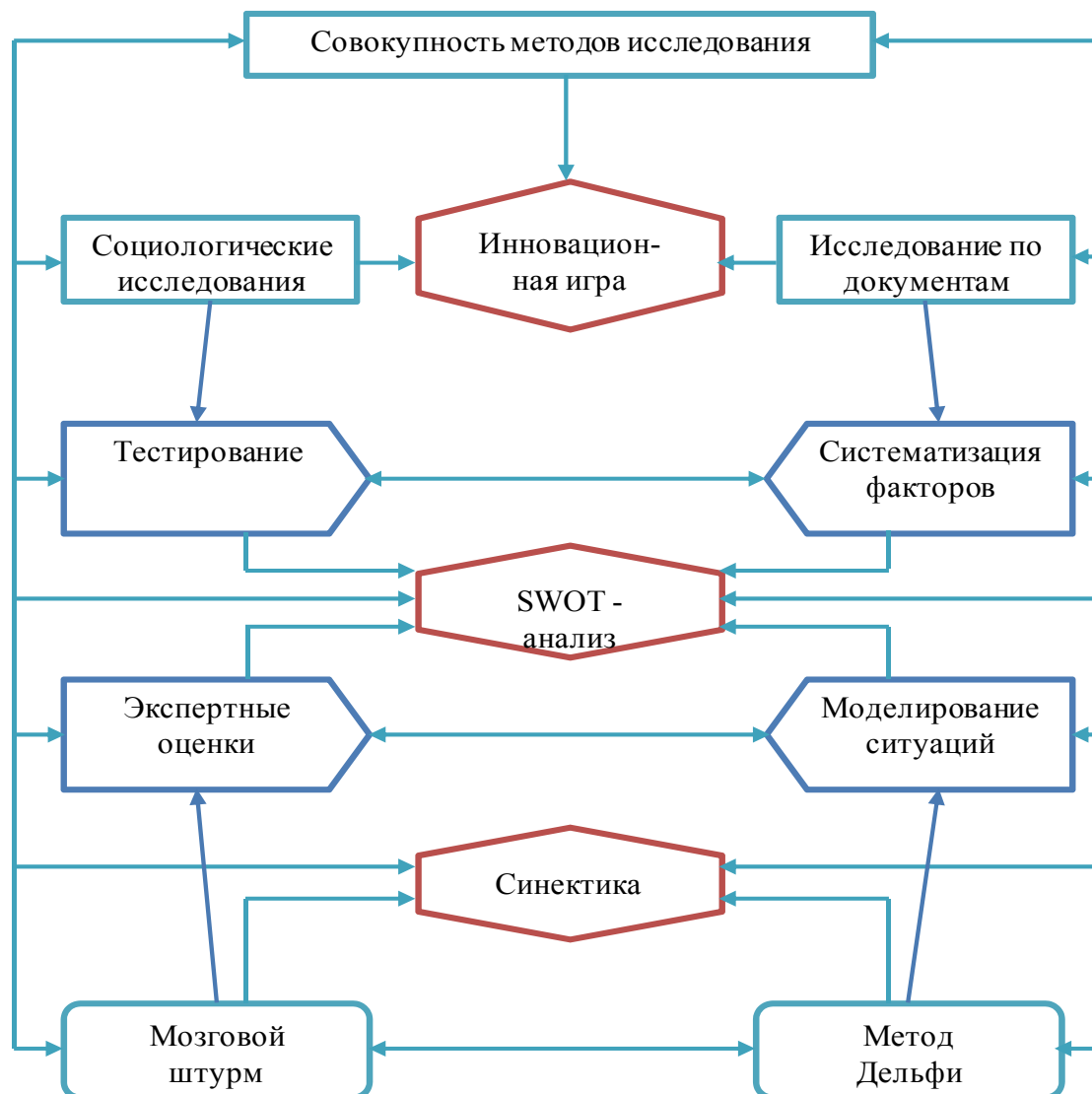


Рис. 28. Специфические методы исследования систем управления [22, 32]

В числе значимых можно отметить методы социологических исследований, исследования документов, проведения ограниченного эксперимента. Существуют также методы тестирования, коллективного анализа, социометрических оценок, деловых и инновационных игр, методы имитационного моделирования.

Главным критерием выбора методов исследования можно назвать степень определенности ситуации или проблемы.

Эффективность научного исследования по документам (рис. 29) определяется содержанием документов, их структурой, формой и классификацией.

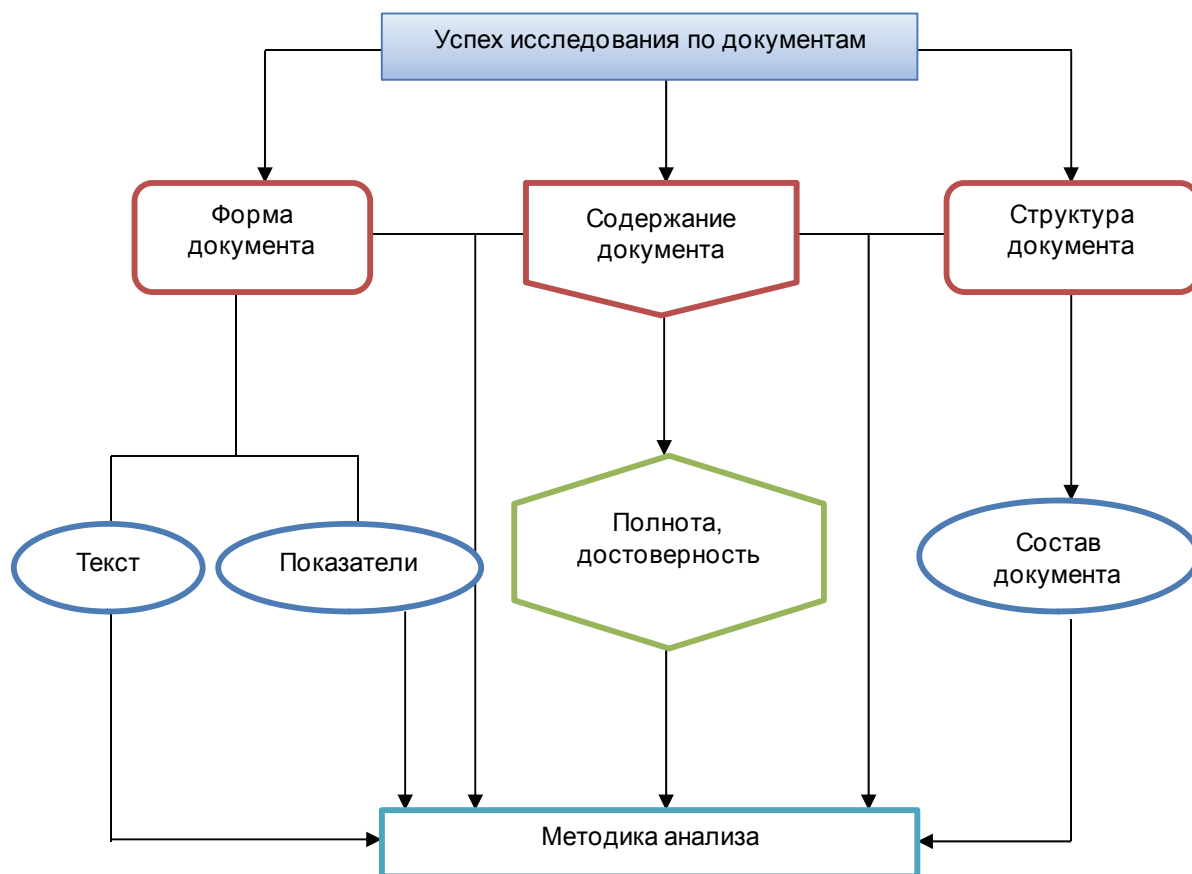


Рис. 29. Факторы успеха исследования на основе документов [15, 22]

Если в организации научному исследованию управления уделяется значительное внимание и исследования проходят регулярно, то систему информационного обеспечения управления также ориентируют не только на решение текущих задач, но и на глубокое исследование управления.

Современная практика исследования управления широко использует метод социологического исследования, который позволяет оценить состояние системы управления по факторам реальной деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем [22, 28]. Ряд проблем управления можно исследовать только этими методами.

Метод экспериментирования реализуется в создании необходимых для исследования условий деятельности и установлении на этой основе факторов, причин, свойств, взаимосвязей тех или иных явлений и учете их в последующей деятельности [15].

Качество эксперимента определяется тщательностью проработки концепции исследования, которая должна обосновывать масштабы его проведения, цели, методическое и информационное обеспечение, ограничения и ожидаемый результат.

Достаточно эффективным и вместе с тем популярным стал метод тестирования как метод изучения глубинных процессов деятельности человека посредством его высказываний или оценок факторов функционирования системы управления [22].

Правила формулировки высказываний теста включают следующие положения [22, 33]:

- высказывания должны быть короткими, не более одного придаточного предложения;
- понятны для всех без исключения исследуемых (респондентов);
- в высказываниях не должно быть намека на правильный, одобряемый или ожидаемый ответ;
- структурированные ответы по каждому из высказываний желательно иметь с одним и тем же числом альтернатив (не менее 5 и не более 11);
- тест не может состоять целиком из предложений, в которых высказываются только позитивные или только негативные суждения;
- в каждом высказывании теста следует утверждать что-нибудь одно.

Широкое распространение в научном исследовании управления также получил метод экспертных оценок, что было обусловлено сложностью социально-экономических проблем, спецификой человеческих ресурсов.

В организации работы экспертов необходимо придерживаться следующих принципов [22, 32].

1. Идеи, мнения и оценки должны укладываться в заранее подготовленную схему. Это позволяет делать их обобщение, сравнение, выделение существенного и пр. Такая схема не должна сковывать мысль и ограничивать фантазию. Схема может допускать и предполагать возможность ее модификации и дополнения.

2. Обработку экспертных заключений необходимо осуществлять не только в количественном обобщении, но и посредством качественного анализа, выделяя главное, существенное, важное, актуальное, оригинальное, новое и пр. Заключение экспертов может быть предметом экспертизы второго этапа.

3. Эксперты должны быть независимыми, т. е. освобождены от каких-либо организационных или концептуальных, а также психологических ограничений. В этом случае лучшим образом реализуются их опыт, знания, интуиция.

4. Работа экспертной группы должна быть целенаправленной. Понимание, зачем и почему проводится экспертиза, является важным элементом

ее проведения. Во многих случаях необходима специальная подготовка экспертов, которая играет роль мобилизации усилий и интеллекта.

5. Существуют различные формы организации работы экспертной группы: либо каждый эксперт делает экспертизу индивидуально, потом результаты суммируются и систематизируются, либо эксперты работают коллективно, взаимодействуя друг с другом.

6. Возможна параллельная и многоэтапная работа нескольких экспертных групп. Сопоставление экспертиз дает важную информацию.

При научном исследовании управления важное значение имеет метод изучения взаимодействия факторов, определяющих поведение объектов, характер ситуаций, содержание проблем.

В соответствии с ним любая проблема или ситуация может быть представлена через совокупность факторов ее проявления и существования. Необходимы четкое выделение факторов по определенным критериям и четкость в понимании взаимодействия. Далее на этой основе строится матрица взаимодействий, которая должна показать картину существующих и возможных взаимодействий между различными факторами. Эти взаимодействия можно ранжировать по группам: взаимодействия существенные, несущественные, желательные, нежелательные, устойчивые, неустойчивые. Возможна другая градация взаимодействий и количественная оценка их важности. Составленная таким образом матрица может показать существующую картину, новые грани проблемы, возможные пути ее решения [15, 22, 32].

Вопросы и задания

1. Объясните, каким образом исследуемая управленческая проблема влияет на выбор методов исследования.
2. Назовите преимущества и недостатки методов SWOT-анализа.
3. Проведите СТЭП-факторный анализ для конкретного предприятия сферы услуг.

2.7. Формы и факторы организации исследования

Организация исследования – это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т. е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследовательских работ [22].

Формы организации научных исследований [15, 22, 28].

1. Расширение функций персонала дополнительными обязанностями исследовательской работы. Такие исследования возможны в том случае,

если у персонала управления есть резервы времени и его исследовательский потенциал достаточно высок.

2. Создание специальных групп из наиболее творческой и активной части персонала с высвобождением участников этих групп на определенное время от основной работы.

3. Приобретение услуг консалтинговых фирм на договорной основе и предоставление им организационных и информационных возможностей для проведения исследования и разработки соответствующих рекомендаций.

4. Создание собственных консультационных подразделений, позволяющих совместить повышение профессионализма персонала с развитием исследований и обеспечением их необходимого качества.

5. Комбинированная форма, которая во многих случаях она оказывается весьма полезной и эффективной.

Каждое исследование является организованным процессом, в основе которого лежит определенная технологическая схема, отражающая последовательность и комбинацию использования методов исследования (рис. 30).

Эффективные технологические схемы [22].

| Особенности стратегий Виды стратегий | Характер проблемы | Что делать? | Какие средства использовать? | Как делать? |
|---|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---|
| Интуитивный поиск | Принципиально новая, сложная | Накапливать предложение идей | Интуиция | Мотивировать действие интуиции |
| Систематический поиск | Множество вариантов решений | Систематизировать варианты | Логика, интеллект | Анализировать варианты |
| Алгоритмический поиск | Стратифицированные проблемы | Дифференцировать проблемы по стратам | Алгоритмическая схема | Поэтапно оценивать приемлемость вариантов |
| Интуитивно-целевой поиск | Проблемы достижения цели | Связать проблему с целью исследования | Цель, интуиция | Ограничивать поиск целью |

Рис. 30. Варианты стратегий исследования управления

1. Линейная технология. Она заключается в последовательном проведении исследований по этапам постановки проблемы, формулировки

задач ее решения, выбора методов исследования, проведения анализа и поиске позитивных решений, экспериментальной проверке решения, если она возможна, разработке инноваций. Она может быть весьма эффективной в случае решения сравнительно простых исследовательских проблем.

2. Тип циклического исследования характеризуется возвратами к пройденным этапам, повторению пройденного для обеспечения надежности результатов.

3. Технологии рационального разветвления деятельности. Рациональность ее заключается не только в разделении исследования по аспектам проблемы или функциям ее решения, но и в проведении по некоторым видам проблем одинаковых непараллельных исследований. Ведь *исследование* – это всегда поиск неизвестного, нового, необычного. В этом поиске возможны разные пути и стратегии, и осуществление различных стратегий позволяет найти наилучший результат.

4. Технологии адаптивного типа. Суть их заключается в последовательной корректировке технологической схемы по мере проведения каждого из этапов исследования. Это технология по сопутствующей проблеме: что делать дальше, что можно сделать в этой ситуации. Каждый этап в этой технологической схеме оценивается по его результатам, и эта оценка необходима для определения нового этапа.

5. Технология последовательных изменений качества деятельности. Она построена на оценке существующего качества управления (управленческой деятельности) и поиске принципиальных, незначительных, но реальных изменений качества. Такая технология позволяет проводить исследования при незначительных ресурсах, избегать рисков инноваций, повысить надежность преобразований.

6. Технология случайного поиска. На первом этапе такой технологии не предполагается много внимания уделять постановке проблемы, ее выбору, обоснованию. Берется любая проблема и на ее основе проводится исследование по смежным проблемам, устанавливаются связи, заполняется решениями «поле проблем», определяется таким образом траектория развития. Она и показывает главную проблему, на которой необходимо сосредоточить внимание.

7. Технология критериальной корректировки. Суть ее заключается в том, что при подготовке исследования разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки при проведении исследования. Она предполагает оперативное управление технологией и широко используется в автоматизации некоторых расчетных и аналитических работ.

Важной формой организации и проведения научных исследований управления стало консультирование. В методологическом отношении кон-

консультирование может быть полезным как средство оценки ситуаций при помощи взгляда со стороны, независимых суждений. В научном плане это явление можно назвать известным принципом внешнего дополнения, который позволяет увидеть и оценить то, что невозможно увидеть с внутренних позиций [22, 32]. Виды консультационно-исследовательской деятельности включают исследования по поставленной проблеме без вмешательства в процессы управления, а также исследования с активным вмешательством в деятельность (рис. 31).

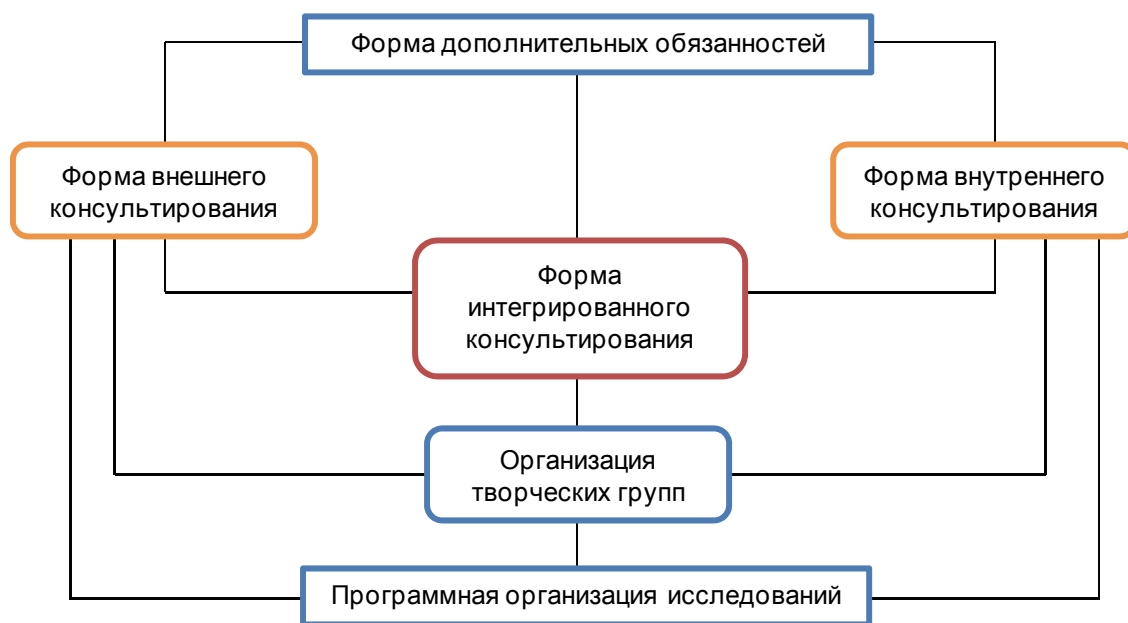


Рис. 31. Формы организации исследования

Организация исследования должна предусматривать корректировку действий менеджеров по исследовательским функциям, раскрытие и реализацию творческих способностей и мотивировать их развитие.

При этом важно обратить внимание на формирование интегрального исследовательского интеллекта, который отражает органичное соединение способностей и интеллектуальных потенциалов исследователей, синергетический эффект интеллектуальной деятельности, эффект взаимодополнения и взаимоусиления с учетом следующих принципов [22]:

1. Принцип гетерогенности, иначе говоря, неоднородности по типологическим признакам творческого потенциала и характера личности.

2. Принцип деятельной совместимости. Он является дополнением первого принципа. Суть его заключается в том, что для формирования коллективного интеллекта необходимо привлекать исследователей, склонных и способных работать вместе даже с теми людьми, которые по тем или иным причинам могут им не импонировать.

3. Принцип рационального сочетания формальной и неформальной организации деятельности также определяет формирование коллективного интеллекта. В творческих группах часто большую роль играет неформальная организация. Она дает необходимую раскованность в проявлении способностей, рождает атмосферу доверия и доброжелательства, позволяет гибко реагировать на изменения творческой деятельности, появление новых идей.

4. Принцип перманентности, иначе говоря, непрерывности и необходимой ритмичности ведения исследовательской деятельности, включения новых проблем, переключения внимания на новые проблемы, динамики творческих интересов. Это принцип жизненной силы коллективного интеллекта. Он включает также и необходимую ротацию исследователей и исследований, способствует повышению творческого потенциала.

5. Принцип имитации. Это принцип оценки, использования и мотивации способностей воспроизводить подход и гипотезы других членов творческой группы. Это возможность осваивать тип мышления другого человека и, опираясь на него, предполагать, предвидеть, какие вопросы он может поставить, как оценить то или иное решение, на что обратить внимание в первую очередь, какие выдвинуть аргументы.

Таким образом, *интегральный интеллект* – это не просто группа людей, подобранная соответствующим образом, а комплекс отношений между людьми, процессуальная организация их деятельности (изменения, ротация, переключения и пр.), особый вид цели объединения, социально-психологическая атмосфера работы, определенная (не всякая, а именно определенная) гармония человеческих качеств, система интеллектуального взаимодействия, управление креативного мотивирования [22].

Основные **принципы эффективного построения технологии исследовательской деятельности**, которые должны лежать в основе ее организации [22, 33].

1. *Принцип научного равенства* – свободное высказывание идей, мнений, оценок, предложений, гипотез.

2. *Принцип консультативности*. Каждый должен иметь возможность быть консультантом в той сфере знаний и деятельности, в которой он развил по максимуму свои способности.

3. *Принцип творческой активности*. Он заключается в предоставлении каждому права на творческую деятельность.

4. *Принцип организации ресурсов*, их распределения и сочетания по назначению, структуре, величине и – что очень важно – по временным параметрам.

5. *Принцип конструктивной критичности*. В работе исследовательской группы возможна и полезна критика идей. Она способствует поиску

новых аргументов, оттачивает формулировки, корректирует позиции, обогащает поиск.

6. *Принцип сочетания локального и общего обсуждения проблем.* Одной из важнейших особенностей интегрального интеллекта является проявление индивидуальности в общей работе, гармония индивидуальности и коллективности.

7. *Принцип мысленного экспериментирования* по ошибочным, абсурдным, сомнительным вариантам решений.

8. *Принцип минимального контроля*, который необходим для всевозможных корректировок технологии исследования, обратной связи и связи вообще различных видов деятельности, но при этом он не может и не должен быть сдерживающим фактором творческой деятельности.

9. *Принцип формирования психологического комфорта исследования.* Это важный этап деятельности, способствующий формированию определенной атмосферы работы, раскачиванию мысли, снятию психологических ограничений, мотивированию поиска, творчества, самостоятельности.

Вопросы и задания

1. Приведите примеры дифференциации технологических схем по видам исследуемых проблем.

2. Приведите примеры случаев комбинации различных стратегий исследования.

3. Сделайте классификацию проблем по типологическим признакам их возможного исследования.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

3.1. Концепция исследования систем управления

Исследование – это вид деятельности человека (рис. 32), состоящий в распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; в нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения [22, 23].

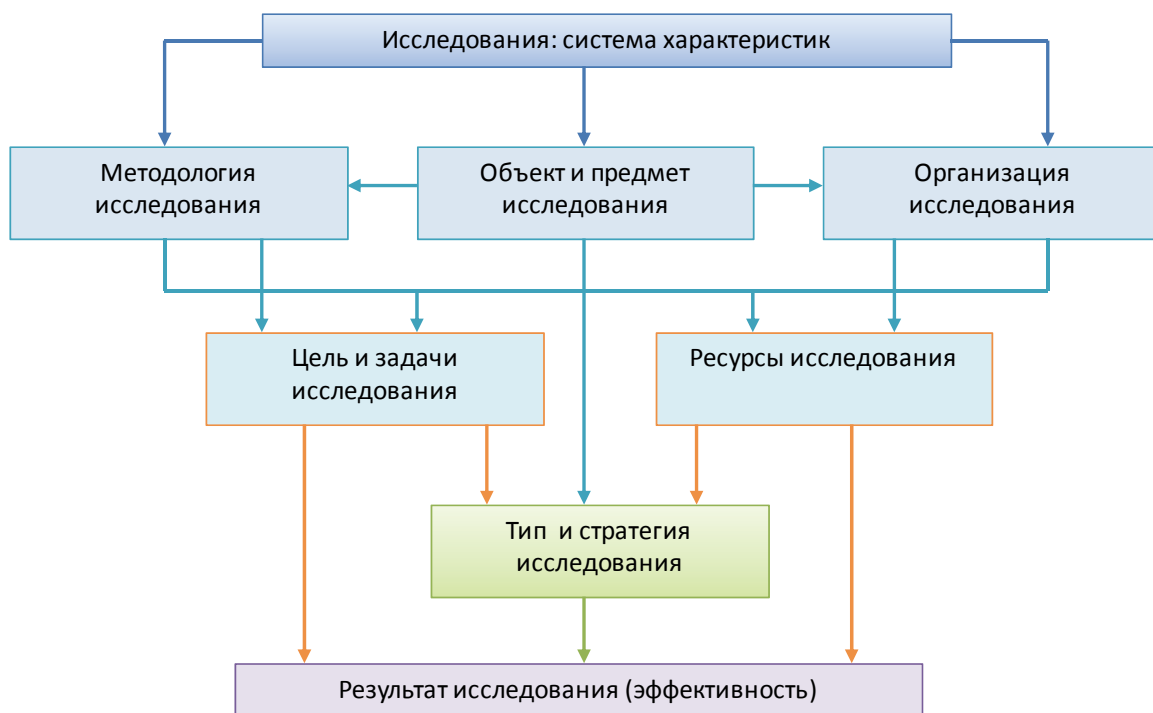


Рис. 32. Основные характеристики исследования

Исследование – это вид деятельности с более богатым содержанием, чем, скажем, анализ, проектирование или диагностика. Исследование проблемы или ситуации включает более широкий набор методов, чем анализ или проектирование. Это и наблюдение, и оценка, и проведение эксперимента, и классификация, и построение показателей, и многое другое. Без-

условно, исследование включает анализ, но не сводится к нему. Исследование представляет собой более высокий уровень творческой деятельности человека.

По цели можно выделить исследования научно-практические и практические (рис. 33).

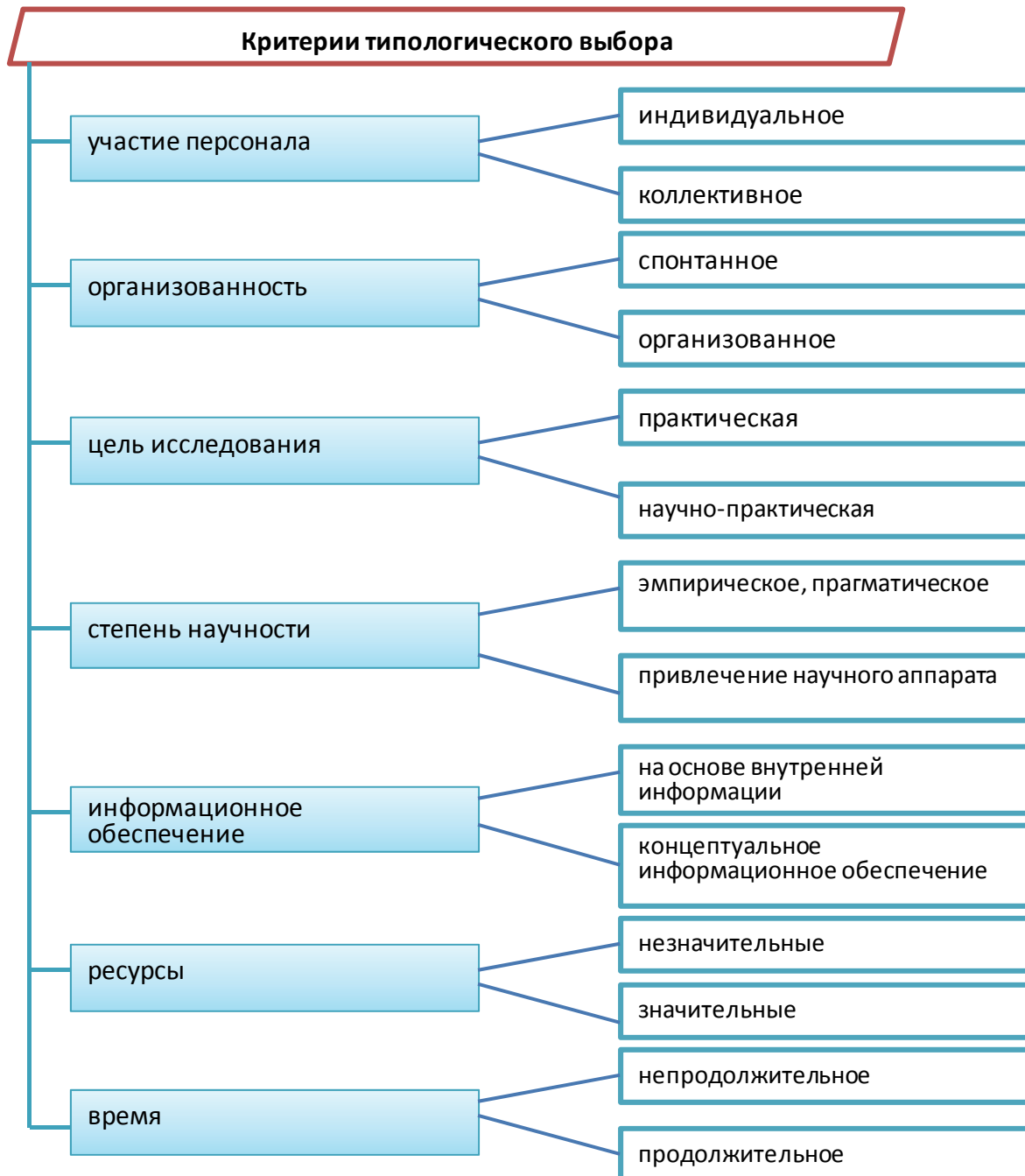


Рис. 33. Разнообразие исследований в современном менеджменте [22, 33]

Можно строить исследование, привлекая в той или иной степени к его проведению аппарат научного анализа, научной методологии. Иссле-

дования могут быть эмпирического характера, т. е. опираться преимущественно на накопленный опыт и непосредственный результат.

Различаются исследования и по использованию ресурсов и времени их проведения. Бывают исследования незначительные по ресурсоемкости и, наоборот, ресурсоемкие. И по времени – продолжительные и непродолжительные. Важным критерием типологического выбора исследования является и критерий информационного обеспечения. Можно строить исследования только на внутренней информации, но более глубокими являются, конечно же, исследования с привлечением обширной внешней информации. Это позволяет делать более обоснованные выводы и разрабатывать более эффективные рекомендации. Наконец, исследования различаются и по степени организованности и участию персонала в их проведении. Они могут быть индивидуальными или коллективными, спонтанными или организованными.

По времени проведения исследования делятся на непродолжительные (разовые) и продолжительные (непрерывные).

В практике управления встречаются все эти типы исследований.

Сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.).

Вопросы и задания

1. Исследование проблемы или ситуации включает в себя более широкий набор методов, чем анализ или проектирование. Докажите это.

2. На примере конкретной управленческой проблемы сформулируйте набор подходящих методов исследования.

3.2. Диверсифицированные методы исследования систем управления

Диверсификация представляет собой соединение различных явлений, процессов или тенденций, позволяющее лучшим образом использовать имеющиеся ресурсы и достигать целей [22, 24].

Процессы диверсификации проникают и в сферу исследований. Здесь они обнаруживают себя в растущем разнообразии подходов и методов исследования и потребностях соединения этих подходов в конкретном исследовании (рис. 34).

Так, например, использование даже традиционных методов исследования можно соединить с психологическим регулированием исследова-

тельской деятельности и особой формой ее организации. Получается принципиально новый метод исследования, обладающий достоинствами и недостатками и отличающийся от других методов. В связи с этим можно назвать метод синектики и множество разновидностей этого метода [15, 28]. Его можно назвать диверсифицированным методом исследования, потому что это не просто метод анализа или интеллектуальной коллективной деятельности, это метод мотивирования коллективной интуиции, своеобразной игры воображения, психологической настройки, целеустремленного поиска и пр.

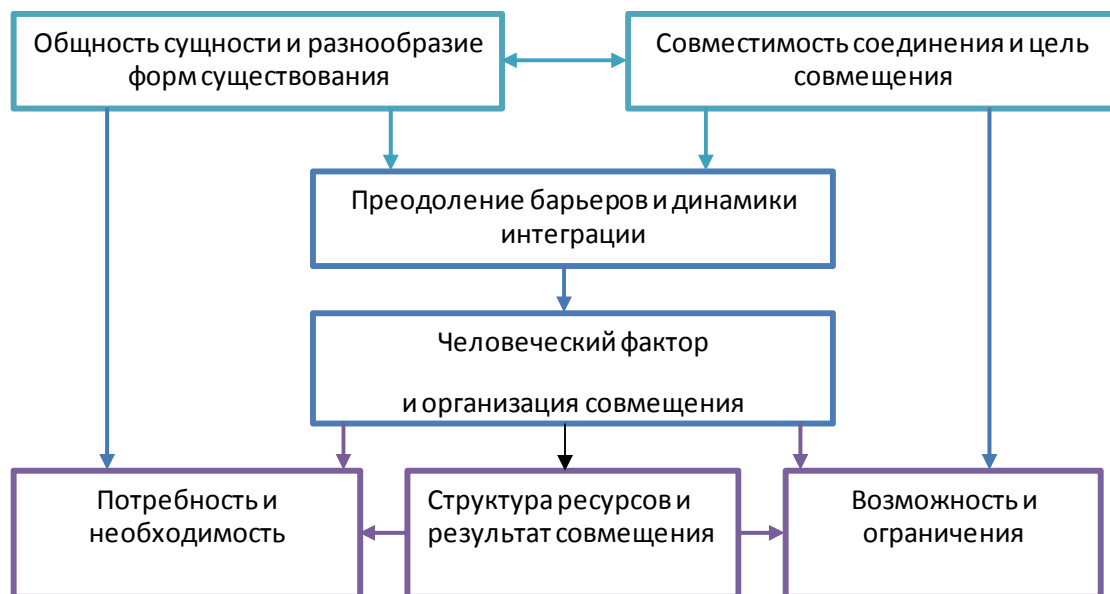


Рис. 34. Факторы диверсификации исследований управления

Важной особенностью диверсифицированных методов исследования является соединение оригинальных методологий исследования со специфическими организационными формами их проведения. Именно в этом, пожалуй, наиболее ярко проявляется эффект диверсификации.

Известные диверсифицированные методы исследований должны быть представлены в системе, ибо их системное представление позволяет наиболее успешно выбирать те или иные методы в конкретных условиях.

Система диверсифицированных методов исследований включает методы мозгового штурма, методы систематизированного поиска, методы глубокого погружения в проблему, методы интенсификации мыслительной деятельности, методы фантастического преобразования проблемы, методы синектика, методы интуитивного поиска и др. [22, 32].

Исследовательская деятельность – это всегда творческий процесс. В этом процессе значительную роль играет интуиция. Интуиция – это способность человека к неосознанному предопределению решений, событий,

ситуаций. Это работа подсознания, происходящая в виде некоторого «озарения», импульса мысли или идеи.

В любом исследовании существует определенное сочетание интуитивной и логической компоненты.

В связи с этим можно выделить методы случайного, интуитивного поиска, методы систематического поиска и методы логического поиска.

Методы случайного, интуитивного поиска заключаются в нахождении или аккумуляции новых идей независимо от практической деятельности и конкретных проблем, с которыми здесь сталкиваются. Часто такие идеи возникают даже при неопределенности цели исследования или осознания его необходимости. Это методы, которые проистекают из потребностей творчества, неординарного мышления, развитой интуиции, интеллектуальных способностей.

Коллективные формы использования таких методов поиска широко используются в виде мозгового штурма и всех его разновидностей.

Метод систематического поиска характеризуется упорядоченностью всех процедур поиска, их целенаправленностью, точной критериальной основой оценок, последовательностью. Здесь широко используются матричные методы анализа, методы классификации, декомпозиции [15].

Метод логического поиска отличается более жесткой упорядоченностью, которая проявляется в алгоритмизации всех процедур поиска, направленного на вполне конкретный предмет исследования или элемент системы. Методы логического поиска начинаются с определения предмета исследования или его корректировки, уточнения, дополнения в том случае, если такое определение уже существует.

Метод «мозгового штурма» имеет большую известность и практическое распространение. Использование его показало бесспорную эффективность в творческом решении многих сложных исследовательских, и не только исследовательских, проблем.

Метод «мозгового штурма» построен на специфическом сочетании методологии и организации исследования, отдельного использования усилий исследователей-фантазеров и интуитивистов с аналитиками, системщиками, скептиками, практиками [15, 28].

Большое значение в успехе «мозгового штурма» имеет постановка и формулировка цели исследования, а также его предмета – проблемы.

Проблема может быть поставлена в обобщенном виде либо в конкретно-практическом. Возможна постановка проблемы также в виде проблемы-аналога (антипроблемы) или из смежной области деятельности, или в «инверстной» формулировке (изменение, смещение или перестановка акцентов для нарушения привычного мышления, выделения новых граней проблемы, стимулирования творческого ее осмысления).

Формулирование проблемы предполагает также и различную степень ее конкретности. Это может быть также полезным для обеспечения «свободы» творческого процесса, раскованности мышления.

Выбор формы постановки проблемы и формулировки ее содержания зависит от профессионального состава группы, ее структуры по психологическим данным, сложившимся или несуществующим человеческим отношениям (незнакомые люди), организационным условиям работы группы, целям исследования (первый подход к проблеме или конкретное ее решение, фактор времени и пр.),

Метод «мозгового штурма» как метод исследования проблем и поиска их решения имеет множество разновидностей. Одной из них является метод коллективного обсуждения фиксированных идей. Суть его заключается в том, что все участники творческого процесса фиксируют на специальных карточках свои идеи относительно решения какой-либо проблемы. Далее карточки смешиваются и раздаются в случайном порядке всем участникам, каждый из них должен дать гласную оценку попавшей к нему идее. Вокруг этого может возникнуть полемика, которая позволяет отточить идею или отбросить её как нереальную. В процессе полемики могут возникать и новые идеи.

Существует также метод «обратного мозгового штурма», при котором группа генерации идей проводит как бы обратную работу. Она выявляет проблемы при оценке ситуации, не рассматривая возможности их решения. Ведь в практике исследования немаловажное значение имеет распознавание проблемы и определение ее роли в развитии управления.

Метод «двойного мозгового штурма» предполагает подготовительную работу в генерации идей, затем их постановку без анализа и оценки, наконец, и далее аналитическое обсуждение. Здесь, как правило, параллельно с творческой группой работает группа экспертов, следящих за ходом полемики и улавливающих ценные мысли.

Существует и метод «конференции идей», который реализуется по специальной технологии их презентации.

Использование метода «мозгового штурма» может быть эффективным только в условиях творческого отношения к этому методу. Он является не только методом использования и стимулирования творчества в исследовании, но предполагает и творческий подход к реализации самого метода.

Синектика – греческое слово. Оно означает соединение различных, даже несовместимых элементов.

Главным отличием синектики от метода «мозгового штурма» является подход к исследованию и решению проблем не с позиций выдвижения идей в их законченном виде и индивидуальном авторстве, а представление незавершенных идей и мыслей, которые «подпитывают» процесс коллек-

тивного мышления. Они даются в виде нерациональной информации, метафор, образов, смутных ощущений, действующих не столько на мышление человека, сколько на его чувства, отношения в группе, активизацию интуиции. Группа влияет на творческую активность индивида, обуславливается отказом от стандартных подходов.

В организации работы группы главным фактором является достижение определенных психологических ее состояний, которые должны меняться, внося импульсы творческой активности, эмоционального единства, социально-психологического взаимодействия. Это состояние, во-первых, отрешенности – вовлеченности, во-вторых, откладывания – осторожности, в-третьих, размышления – раскованности, в-четвертых, достижения – удовлетворенности.

Главное в синектике – добиться превращения некоторых бессознательных механизмов в сознательно используемые тогда, когда в этом возникает необходимость [22, 28, 32].

Технология синектики предполагает три этапа ее осуществления:

- превращение неизвестного в якобы известное;
- превращение известного в якобы неизвестное;
- превращение неизвестного в известное.

Когда возникает проблема, то первым подходом к ее решению всегда является стремление ее понять, осмыслить, т. е. свести к чему-то уже известному. Но это сведение всегда является условным, ограниченным, ибо в противном случае не было бы ни проблемы, ни необходимости её решения. Вот почему мы это рассматриваем как сведение неизвестного к якобы известному. Всегда первый шаг, первая реакция на проблему проявляются как попытка ее объяснения в рамках привычных моделей, известных знаний.

Но далее возникает сомнение в том, что этого достаточно для решения проблемы, и исследователь стремится превратить известное в якобы неизвестное, т. е. переосмыслить известное с позиций новой проблемы, усомниться в универсальности существующих знаний. Здесь тоже существует некоторая условность, потому что осмысление существующих знаний осуществляется с позиций новой, еще не решенной проблемы.

В этой работе всегда есть перенос знаний из одного поля проблем в другое. Он делается сначала с сохранением существующих трактовок, потом с их трансформацией или модификацией. В этом процессе и происходит возникновение нового знания.

Может показаться, что знание само дает новое знание, достаточно только сформулировать и поставить проблему и реализовать технологию синектического поиска решений. Но в действительности это не так. При переносе знаний и их трансформации, при поиске решений проблем большую роль играет информация о практике возникновения, проявления

и существования проблемы. Трансформация знаний и происходит на основе практической или экспериментальной их проверки по признакам и факторам новой проблемы.

Информационная база творческой работы предполагает использование не только багажа знаний, но и оперативной информации, в том числе специально запрашиваемой и инициируемой. Эта информация играет важную роль в стимулировании творчества.

Для того чтобы превратить известное в якобы неизвестное, необходимо, быть может, даже искусственно, исказить существующее представление, перевернуть привычный взгляд на вещи и явления действительности. В творческой деятельности всегда необходимо уметь взглянуть на известное как на неизвестное, усомниться в истинности существующих знаний. Здоровый скептицизм — основа творчества.

Существует пять операторов превращения известного в якобы неизвестное:

- субъективная аналогия;
- прямая аналогия;
- символическая аналогия;
- образная аналогия;
- фантастическая аналогия [22, 33].

Работу исследователя можно отождествить с работой проектировщика, который проектирует новое устройство и располагает для этого соответствующими методами проектирования.

Исследователь тоже проектирует, но предметом его проектирования может быть не только решение отдельной проблемы или исследовательской задачи, но и создание новой концепции развития или концепции решения комплекса проблем, новой концепции объяснения тех или иных непонятных явлений и предвидения их дальнейших изменений.

Известно, что **концепция** – это комплекс положений, связанных общей исходной идеей, определяющих деятельность человека (исследовательскую, управленческую, проектную, функциональную и пр.) и направленных на достижение определенной цели [22, 33].

В области науки концепция помогает объяснять явления и, будучи комплексом основополагающих идей и подходов, организовывать исследования. В области практической деятельности человека она отражает исходные посылки и установки, цель и средства ее достижения. В частности, в области управления концепция отражает подходы к управлению, систему ценностей, по которым выбираются варианты решений, отбор факторов практического анализа ситуаций и пр. И в этом своем качестве концепция управления, безусловно, определяет его эффективность и общий успех. Можно условно дать несколько названий различных концепций управления:

концепция качества, концепция человеческого капитала, концепция культуры управления, концепция неформального управления и т. д. Все они отличаются систематизированными акцентами в управленческой деятельности, опорными факторами ее организации и осуществления.

Концепция управления может быть предметом и результатом исследования управления и научно обоснованного проектирования.

Специфика такого предмета исследования определяет и методы его проведения. Это методы интеграции исследования и проектирования. Интеграция достигается последовательным, трехступенчатым использованием методов дивергенции, трансформации и конвергенции [15, 22, 32, 45].

Дивергенция – это прием расширения границ предмета исследования, которое необходимо для обеспечения достаточного пространства поиска эффективного решения. Трансформация – это изменение проблемы и представление ее в том виде, который наиболее приемлем для исследования, наиболее отвечает потребностям и целям исследования.

Конвергенция заключается в последовательном разрешении альтернативных и второстепенных проблем, пока не определится окончательное решение, характеризующее достижение цели исследования.

Методы конвергенции – это методы практической конкретизации, выбора оптимального варианта, расчета и количественного анализа, ресурсно-стоимостного анализа, концептуального упорядочения, установления взаимодействий, обсуждения практической ценности.

Вопросы и задания

1. Диверсификация – одно из заметных явлений современности. Она представляет собой соединение различных явлений, процессов или тенденций, позволяющее лучшим образом использовать имеющиеся ресурсы и достигать целей (рис. 34). Дайте описание факторов и методов.

2. Составьте сравнительную характеристику различных концепций исследования управления.

3.3. Диагностика адекватности структуры управления стратегическому поведению организации

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние структуры управления по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Некоторые структуры снижают показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

- слабую мотивацию и плохое моральное состояние;
- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватную реакцию на изменение обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера. Это поиск компромисса между дилеммами, т. е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе).

Проведение анализа и разрешения проблем структуры сильно осложняется тем, что организационная структура – это не просто система полномочий, служащая для выполнения работы, но система, предполагающая движение людей по службе (структура карьеры), и политическая система.

Чтобы определить имеющиеся на предприятии проблемы структурного характера, возможно проведение анализа с помощью специальной анкеты [32, 54, 55].

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) позволяет выбрать такой вариант построения системы управления коммерческой деятельностью или выполнения той или иной функции управления, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления коммерческой деятельностью и т. п. Как универсальный метод он позволяет при проведении применять систему методов и включает следующие этапы.

Подготовительный, на котором проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы сбора данных (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение документов).

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления или отдельные ее подсистемы, а также данных по аналогичным подсистемам, передовому опыту совершенствования управления. Применяются те же методы, что и на первом этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким, так как на нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяется степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качеству осуществления функций. Выявляются излишние, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления. На данном этапе используются методы анализа (экономический анализ, сравнение, параметрический, динамический и др.)

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирования на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций.

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации, разрабатывается проект системы управления со всеми необходимыми обоснованиями.

На рекомендательном этапе осуществляется анализ и утверждение проекта системы управления и принимается решение о порядке его внедрения.

Последним является этап внедрения.

Объектом анализа может быть вся структура или какое-то подразделение.

Определяются задачи объекта. Определяется структура объекта и функции каждой группы внутри него. Определяется состав и содержание функций, выполняемых работниками. Это необходимо для того, чтобы определить комплекс функций, для выполнения которых предназначен объект, выделить из них основные, вспомогательные и излишние, без которых можно обойтись.

Главная – функция, для осуществления которой создан объект. Основная – необходима для реализации главной функции. Вспомогательная – способствует выполнению основной функции.

Для наглядности классификации функций и их стоимости строится ФС-диаграмма (диаграмма FAST). Все функции управления, подлежащие анализу, расположены на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией). Основные функции, или функции критического пути, расположены на горизонтальной линии и выделены жирным. Правая граничная линия находится

между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. На рис. 35 представлена примерная диаграмма для торгового предприятия.

Все вспомогательные функции расположены над или под функциями критического пути и показаны тонкими линиями. Все функции критического пути отвечают по направлению слева направо на вопрос, как, а по направлению справа налево, зачем. А все вспомогательные функции отвечают на вопрос, когда (когда возможно осуществление основной функции).

Стоимостная оценка функций управления производится посредством расчета затрат на их осуществление по статьям расходов по каждой функции объекта анализа.

Затраты на осуществление функции определяются по формуле

$$Z = Z_1 + Z_2,$$

где Z_1 – трудоемкость выполнения функций с учетом отчислений на социальные нужды, руб.; Z_2 – стоимость технических средств и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функции в течение года, руб.

$$Z_1 = \sum_{i=1}^n \text{ЗП} \cdot \frac{\text{РВ}_{\text{факт}}}{\text{ФРВ}_{\text{мес}}} \cdot \text{ОСН},$$

где ЗП – месячный оклад лица, участвующего в выполнении функции; $\text{ФРВ}_{\text{мес}}$ – месячный фонд рабочего времени, ч; $\text{РВ}_{\text{факт}}$ – время, затраченное на выполнение функции каждым исполнителем, ч; ОСН – отчисления на социальные нужды (единый социальный налог и страховые взносы от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний).

Расчеты проводятся для каждого месяца, если нагрузка исполнителей по осуществлению функции не является одинаковой в различные периоды. Если же выполнение функции происходит равномерно, то значение показателя необходимо умножить на 12 для получения годовой суммы затрат.

$$Z_2 = \frac{СТ}{\text{ФРВ}_{\text{год}} \cdot \text{СПИ}},$$

где С – стоимость технических средств, руб.; Т – количество времени, в течение которого используются технические средства каждым исполнителем для выполнения функции в течение года, ч; $\text{ФРВ}_{\text{год}}$ – годовой фонд рабочего времени, ч; СПИ – срок полезного использования технических средств (используется для расчета амортизации), лет.



Рис. 35. Функционально-стоимостная диаграмма функций коммерческой деятельности торгового предприятия

Далее идет анализ функций и определение затрат на их осуществление, для чего производится подробная характеристика функций с разделением на процедуры. На следующем этапе определяется степень значимости функций экспертным способом. Формируется группа экспертов и заполняется матрица попарных сравнений основных функций. При этом применяются обозначения: 2 – предпочтение отдается функции, находящейся в строке; 0 – предпочтение отдается функции, находящейся в столбце; 1 – функции равнозначны. Далее составляется сводная таблица, в которой функции ранжируются по среднему баллу. В завершение функционально-стоимостного анализа строится диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление (рис. 36).

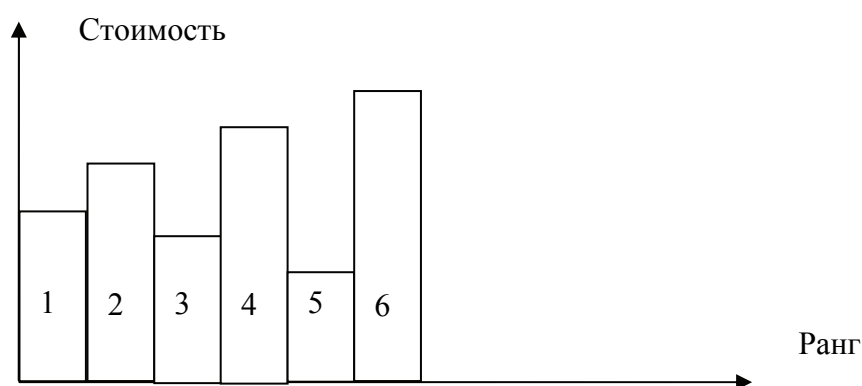


Рис. 36. Диаграмма затрат и значимости функций управления

На основании полученных результатов проектируется новая структура организации.

Для отображения связей и отношений между элементами структуры управления целесообразно составить организационно-информационную модель, которая имеет вид органиграммы распределения ролей в процессе принятия решений с учетом движения документов, их фиксирующих. Подлежащее органиграммы представляет собой перечень процесса принятия управленческих решений: определение проблемы, сбор исходной информации по проблеме (реализация стратегии), обработка, разработка вариантов решения, выбор оптимального варианта решения реализации стратегии, доведение до исполнителя, контроль и оценка. Сказуемое – управленческий персонал. На их пересечении графически обозначается, какую роль играет каждый сотрудник управления в процессе принятия управленческих решений по оптимальной стратегии фирмы. Каждая управленческая процедура кодируется и отображается геометрически, последовательность процедур указывается с помощью стрелок, которые отображают линейные и функциональные связи.

Все процедуры разработки, принятия и реализации решений по управлению каждой фазой воспроизводства целесообразно сгруппировать по следующим признакам.

1. Процедуры, связанные с непосредственно управляющей деятельностью:

- постановка целей и формирование задач для исполнителей (выдача заданий);
- выбор оптимального варианта решения реализации стратегии (утверждение решения);
- административное воздействие на исполнителей с целью обеспечения выполнения задания (приказы, указания, санкции).

2. Процедуры, связанные с функциональной деятельностью:

- изучение и оценка состояния управляемого объекта, формулирование и оценка вариантов цели решения (разработка проекта задания);
- выработка управленческих решений, предлагаемых для анализа и проработки (функциональное руководство);
- выбор и формулирование методов разработки и альтернатив, построение моделей ожидаемого состояния управляемого объекта, критериев анализа разрабатываемых решений (методическое руководство);
- оценка, разработанных вариантов решений исходя из поставленной цели и рекомендация предпочтительного варианта к реализации (принятие решения);
- оценка разработанных вариантов решения с точки зрения соответствия моделей ожидаемого состояния управляемого объекта поставленной цели (одобрение альтернатив);
- корректировка принимаемых решений с точки зрения совокупности целей управляемого объекта (координация решений);

3. Процедуры, связанные с исполнительской деятельностью по обработке информации и ее носителей:

- обработка документов (получение, отправление и т. п.);
- фиксация информации (записи, наблюдения и т. п.);
- технологическая обработка информации (переработка ее по заданным алгоритмам);
- предоставление отчетности об объеме и содержании работ, выполненных согласно заданию.

Один орган управления может выполнять, как правило, несколько процедур, связанных с различными видами деятельности, что обуславливает альтернативность распределения указанных процедур между исполнителями.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте влияние на структуру управления следующих факторов: распределение функций управления, степень их концентрации и специализации; состав и комбинация звеньев; распределение полномочий в структуре управления, тип иерархии, степень централизации управления; трудоемкость управления; соотношение звеньев по уровням структуры управления и в рамках определенного уровня; информационная нагрузка звеньев структуры управления; распределение связей; техническое оснащение; конструкционная основа, связи прямой подчиненности; целеустремленность и целесообразность структуры управления.

2. На примере конкретной организации выявите основные проблемы структурного характера.

3.4. Методы исследования культуры современных организаций

Культура является характеристикой и объекта, и субъекта управления. Всегда управление осуществляется в определенной культурной среде и это нельзя не учитывать. Но, с другой стороны, всякий менеджер является носителем определенной культуры, которая может соответствовать или противоречить в каких-то своих чертах культурной среде.

Культура организации – это методы выполнения работы и отношение к людям. Внутренние характеристики организационной культуры трудно измеряемы, и их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ (рис. 37).

Изучение и измерение организационной культуры приобретает значимость в контексте создания инструментария принятия важнейших управленческих решений как на уровне организации в целом, так и в сфере управления персоналом. Специфика организационной культуры выражается в конечном счете в определенном поведении работников по отношению к разным группам (коллеги, руководство, клиенты, конкуренты, поставщики, акционеры и др.). Это поведение наблюдаемо, и его можно измерить. Все организации имеют собственную культуру, а в ней могут существовать различные субкультуры. Различные отделы организации могут иметь разные культуры.

Таким образом, нормы, верования, предположения отражаются на поведении и действиях людей, а от поведения простых сотрудников и руководства зависит эффективность принятия и выполнения управленческих решений и общие результаты работы организации [32, 57].

В настоящее время применяется аналитический подход к организационной культуре. Он подразумевает согласование культуры и структуры с другими переменными, такими как люди, задачи, окружающая среда, технология. В свете этого подхода выделяются четыре типа культуры, для определения доминирующего из них в организации целесообразно использовать специальную анкету [32, 54, 55].



Рис. 37. Уровни исследования организационной культуры

Важно изучать степень влияния культуры на успех фирмы. Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей, которые утверждаются этой культурой.

Все же, несмотря на то, является ли культура предметом тщательного выбора или просто образовалась со временем, можно определить шесть факторов, которые будут влиять на этот процесс [57] (рис. 38).

Факторы, которые могут повлиять на культуру организации, оцениваются при помощи экспертных оценок. В качестве экспертов могут быть привлечены только сотрудники, имеющие опыт работы на предприятии не менее 3 лет в качестве руководителей среднего и высшего звена, так как

оценка деятельности предприятия должна быть наиболее квалифицированная. Шкала оценок используется от 0 до 10, при этом эксперты должны оценить факторы только целым числом.



Рис. 38. Факторы формирования культуры организации

При ранжировании возможно использование любой другой шкалы оценок.

Зарубежные и отечественные исследования по проблематике организационной культуры позволяют выделить ряд ценностных принципов, характерных для культуры преуспевающих фирм [54,57]:

- ориентация на действия, достижение цели;
- постоянный контакт с потребителями;
- самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
- производительность (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной).

Управление организационной культурой можно рассматривать с помощью теоретической модели, позволяющей связать такие понятия, как

человеческий капитал, организационная и социально-экономическая эффективность и индивидуальная удовлетворенность (рис. 39).

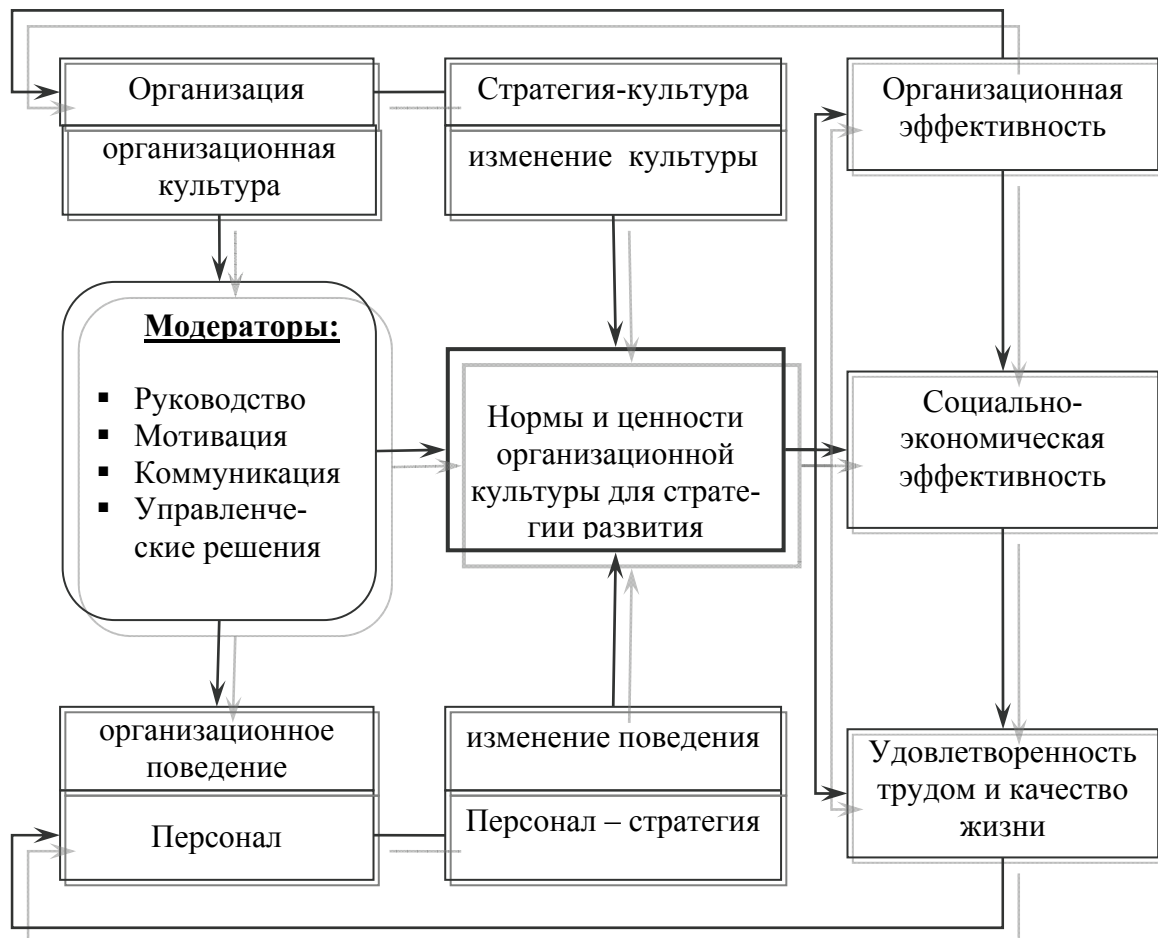


Рис. 39. Организационная модель взаимосвязи стратегии и организационной культуры

Это концепция, которая заключается в выделении двух сторон динамического процесса управления – организационной и индивидуальной [55, 61]. Организация через организационное окружение определяет роль и место каждого человека с точки зрения удовлетворения его индивидуальных целей. Человек принимает ценности и нормы организационной культуры, принятые в организации, которые необходимы, чтобы он мог эффективно исполнять предназначенную ему роль, и воздействует на организацию через осуществляемую им деятельность. Результатом управления организационной культурой являются взаимные изменения как человека, так и организации.

Модель организации можно представить следующими элементами:

- жесткие характеристики: стратегии, структура, системы;
- мягкие характеристики: состав кадров, стиль руководства, сумма навыков;
- интегрирующие характеристики: совместные ценности.

В современных условиях повышения требований к адаптивности, гибкости, изменчивости хозяйственных организаций именно мягкие характеристики, и особенно формирование совместных разделяемых ценностей, выходят на первый план, цементируют и дисциплинируют организации не меньше и даже больше, чем их формальные характеристики.

Любое управление представляет собой процесс, который имеет естественное закономерное содержание, которое определяется сущностью управления: целеполагание, оценка ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализация управленческого решения. Он сознательно выстраивается по критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. Это и называется технологией управления, заключающейся в выборе и реализации определенной последовательности, параллельности, комбинации операций при разработке управленческого решения.

Технология управления организационной культурой – это комплекс последовательно осуществляемых мер формирования, поддержания, изменения культуры, снижения уровня ее неадекватности стратегии. Она предполагает как большую исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационную деятельность.

В случае отклонений выполнения мероприятий от запланированной схемы, отсутствия необходимых изменений по показателям организационной и социально-экономической эффективности происходит возврат к предыдущим блокам для внесения корректировок. Даже когда программа организационной культуры выполнена, но изменилась внешняя ситуация положения организации, то систему управления организационной культурой адаптируют к изменившимся условиям на рынке, проводится подготовка дополнительных управленческих решений социально-организационного характера.

Вопросы и задания

1. Оцените взаимодействие факторов и изменений организационной культуры.

| Факторы | Изменение поведения сотрудников | Изменение культуры |
|--------------------|---------------------------------|--------------------|
| Цель и задачи | ??? | ??? |
| История | ??? | ??? |
| Собственность | ??? | ??? |
| Размер организации | ??? | ??? |
| Технология | ??? | ??? |
| Люди | ??? | ??? |
| Окружение | ??? | ??? |

2. Дайте характеристику норм и ценностей культуры успешных организаций.

| Нормы и ценности | Положительные аспекты | Отрицательные аспекты | Проблемы |
|--|-----------------------|-----------------------|----------|
| 1. Ориентация на действие | ??? | ??? | ??? |
| 2. Лицом к потребителю | ??? | ??? | ??? |
| 3. Самостоятельность и предприимчивость | ??? | ??? | ??? |
| 4. Связь с жизнью и ценностное руководство | ??? | ??? | ??? |
| 5. Производительность от человека | ??? | ??? | ??? |
| 6. Свобода действий и жесткость одновременно | ??? | ??? | ??? |
| 7. Приверженность своему делу | ??? | ??? | ??? |
| 8. Форма организации | ??? | ??? | ??? |

3.5. Технологии управления организационными изменениями

Управление изменениями – это набор инструментов, практических решений, процессов, которые применяются для работы с людьми в целостном процессе изменений. Это своего рода мостик между техническими решениями и конечной реализацией изменений в работе людей со всеми сопутствующими выгодами и улучшениями. Управление изменениями осуществляется в двух аспектах: на уровне организации (как можно управлять группами сотрудников в процессе изменений) и на индивидуальном уровне (как переживает изменения каждый отдельный сотрудник).

При этом именно совокупность всех отдельных сотрудников, принявших изменения и осуществивших их, формирует изменения в организации. Управление изменениями призвано оказать помощь в этом, провести каждого работника через переходную фазу между текущим состоянием и будущим желаемым, снижая или устраняя при этом такие негативные факторы, как снижение продуктивности, текучка кадров, сопротивление изменениям, и увеличивая скорость принятия изменений и степень их реализации.

Модель «трансформационного треугольника» [16, 38, 39, 50].

Рассмотрим компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно воплотить изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, перемены не осуществляются. Обратимся к опыту известной консультацион-

ной компании McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexsander) – сотрудники McKinsey – считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».

Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого трехмерного пространства процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» – взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-третьих, свода «естественных законов» развития реформ.

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как сфокусированность, интегрированность и сбалансированность.

Первый компонент процесса преобразований «трехмерное пространство» (рис. 40).



Рис. 40. Интегрированный подход к управлению изменениями

Консультационный опыт свидетельствует, что реализации отдельных специализированных программ недостаточно для успеха организационных

изменений в целом. Компания может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала, изменению корпоративной культуры.

Во всех успешных программах присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации.

«Сверху вниз» – установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу вверх» – движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальная» (межфункциональная) – реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

В целом три оси образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы с осью, направленной снизу вверх, снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана.

Сверху вниз. Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования корпорации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства.

Снизу вверх. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно.

По горизонтали. Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, по сути, рамками существующей организационной структуры. Рано

или поздно предоставляемые ими возможности повышения эффективности оказываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (межфункциональной) оси.

Иными словами, надо осуществить коренную реорганизацию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации.

Цель такой реорганизации – кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75 %, а иногда и более) бизнеса, воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла. Для этого основной акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолевать прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

Стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять таким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

Сфокусированность. Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится.

Интегрированность. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. **Сбалансированность.** Особое внимание следует уделить каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих.

При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.

Команды – критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Наращивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами.

Второй компонент процесса преобразований «штурманская карта». Она дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также

выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса. Цель – убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен. Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании – нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь внимание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обрисовать потенциальные выгоды, ожидающие компанию в результате реформ;

- реализация программы семинаров и других подобных мероприятий – необходимо содействовать формированию общего видения предстоящих перемен (сначала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) и приступить к разработке действий, которые позволят превратить это видение в реальность;

- изучение опыта реформирования других компаний – помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

Фаза 2. Планирование процесса. Цель – трансформировать составленное на первом этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей. Главные действия:

- создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;

- определение специфических целевых параметров эффективности;

- привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;

- разработка методов повышения эффективности.

Фаза 3. Повышение эффективности. Здесь запланированные на второй фазе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании. Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Сверху вниз. Непрерывные усилия, связанные с повышением информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифицируется многостороннее общение, начинается обучение сотрудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.

Снизу вверх. Команды сотрудников начинают с реализации локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии),

а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения. Они сопоставляют нынешний уровень эффективности компании с целевым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позволяющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.

По горизонтали. Межфункциональные команды проводят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Инициативы, идущие снизу вверх и по горизонтали, должны осуществляться в нужной последовательности, для чего необходимо тщательное планирование.

Фаза 4. Перегруппировка. Роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.

Основные изменения происходят в следующих трех областях:

Структура. Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредоточиваться на создании стоимости и уточнять свою роль в поддержке реформ.

Системы. Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности.

Персонал. Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании. Соответственно, придется пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам и условия карьерного продвижения служащих.

Третий компонент процесса преобразований «естественные законы». Для успеха проведения изменений важно строгое соблюдение ряда руководящих принципов – «естественных законов» преобразований.

Цель реформ – повышение эффективности. Этот принцип часто забывают, особенно теперь в связи с усиленным вниманием к повышению качества, улучшению сервиса, делегированию полномочий, накоплению новых навыков и формированию новой корпоративной культуры.

Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований.

Команды сотрудников – основные строительные элементы. Процесс преобразований основывается на ценностях компании. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Им следует также четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться сотрудники на нижних уровнях (воплощение прин-

ципа повышения ответственности рядовых сотрудников). Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.

Таким образом, представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

Модель организационного соответствия Д. Надлера [4, 26, 46].

Один из подходов, названный моделью конгруэнтности («соответствия») организационного поведения, основан на общей системной модели, предложенной Дэвидом Надлером (Devid Nadler). Считается, что организации, представленные в виде систем, состоят из взаимозависимых составных частей. Изменение в одной составной части системы приводит к изменениям в других ее составных частях. При этом система генерирует энергию, чтобы двигаться к состоянию равновесия. Наконец, чтобы продолжать существовать, организация как открытая система должна поддерживать благоприятные взаимоотношения по входам и выходам с внешним окружением (рис. 41).



Рис. 41. Модель согласования Д. Надлера для описания изменений в организации

Основные входные элементы, поступающие в систему организационного поведения, связывают ее с внешним окружением. К ним относятся: ограничения, требования и возможности; ресурсы; история данной организации.

Четвертым и, по-видимому, самым важным входным элементом является стратегия.

Выходные элементы включают в себя: характеристики работы организации, характеристики работы групп, индивидуальные характеристики, которые вместе определяют общую эффективность деятельности.

Внутри организации существуют четыре взаимозависимых компонента (внутренние элементы): задачи; структуры и системы; культура; люди.

Раскроем смысл используемых на рис. 41 терминов.

Стратегия представляет собой набор ключевых решений относительно соответствия имеющихся ресурсов предоставленным возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации и в соответствии с ее видением и миссией.

Видение – описание «желаемой реальности», выражающее основные ценности, обозначающее необходимые и достаточные изменения. Видение включает две компоненты:

1. Сформулированное описание предназначения организации, позволяющее понять это предназначение заинтересованным в деятельности организации группам.

2. Эмоциональный призыв, заключенный в видении мотивационный импульс, с которым люди готовы согласиться. Видение – желаемый образ компании. Компания без образа – безобразная компания. Отсутствие сформулированного видения превращает образ компании в разнообразие мифов, возникающих в головах людей. Миссия – квинтэссенция видения, его «сухой остаток». Квинтэссенция – самое главное, важное, наиболее существенное: в античной философии – основной элемент мироздания; в средневековой – тончайший элемент, составляющий суть вещей.

Задачи являются важнейшей частью организации. Они состоят из видов работ, которые необходимо выполнять, и характеристик их выполнения, а также количества и качества услуг или товаров, которые производит организация.

Организационные структуры и системы включают в себя формальные системы и организационные механизмы, такие как системы бизнес-процессов, линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждения и т. д.

Организационная культура включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на то, «как здесь делаются дела».

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стрем-

ление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

Модель «калейдоскоп изменений» [40, 45, 47].

Модель предложена Джулией Балоган и Вероникой Хоуп-Хейли для проектирования стратегии изменений с учетом их внутреннего и внешнего контекста (рис. 42).

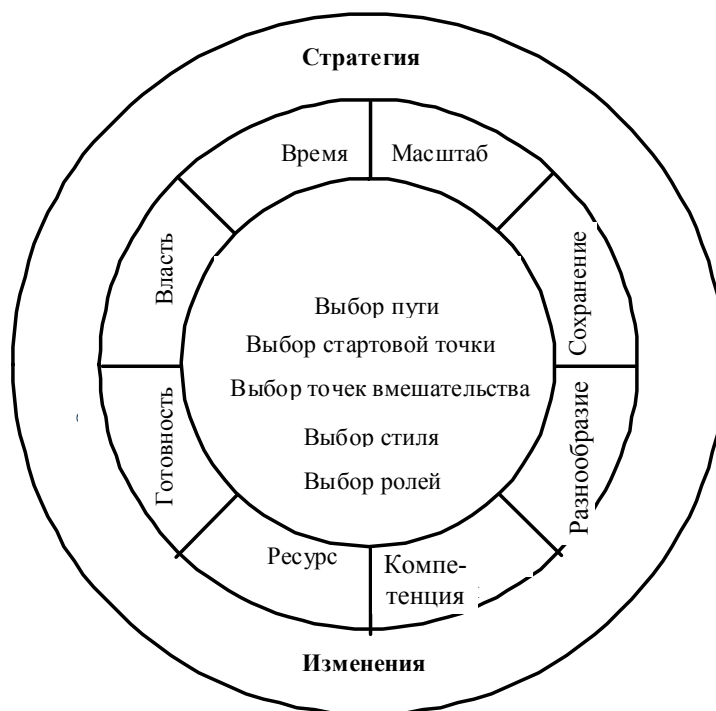


Рис. 42. Модель «калейдоскоп изменений»

Путем продвижения от внешнего кольца к внутреннему эксперт осуществляет ранжирование опций изменений, необходимых для оптимального способа действий, а также их адаптацию к специфике организации, формируя тем самым программу стратегических изменений.

Время: насколько быстро должны быть проведены изменения. Речь идет об антикризисных мерах или о долгосрочном стратегическом развитии.

Масштаб: насколько глубокими должны быть изменения. Это изменение базовых ценностей или только процессов. Они затронут всю организацию или ее только часть.

Сохранность активов (Preservation): какие активы и характеристики организации необходимо сохранить. Предполагается ли оптимизация персонала или продажа дочерних компаний.

Разнообразие персонала: насколько разнообразны категории персонала по своим ценностям, компетенциям, приверженности компании. Есть

ли в компании субкультуры (по характеру деятельности, региональные, профессиональные).

Компетенции (Capability): обладают ли руководители компании (топ-менеджмент, среднее звено) опытом и навыками, необходимыми для управления изменениями.

Ресурсы (Capacity): сколько ресурсов организация может позволить себе задействовать для проведения изменений (финансовых, человеческих, временных).

Готовность к изменениям: насколько велико сопротивление персонала изменениям. Считают ли сотрудники их необходимыми. Понимают ли они конечную цель. Насколько четко они представляют себе ближайшие шаги.

Власть: в чьих руках сосредоточена власть в организации. Достаточно ли влиятельны агенты изменений по авторитету и полномочиям.

Варианты проектирования организационных изменений.

Выбор пути. Спланированная эволюция (медленное изменение ценностей), адаптация (медленное изменение процессов), реконструкция (быстрое изменение процессов без изменения ценностей), радикальная революция (быстрое изменение и того, и другого).

Выбор стартовой точки. Сверху вниз, снизу вверх, создание прототипов / пилотных проектов или медленной «копилки» передового опыта.

Выбор стиля. Стиль управления реализацией – может меняться в диапазоне от сотрудничества до директивных предписаний.

Выбор точек вмешательства. На какие рычаги и механизмы делать ставку: технические (структура и процессы), политические (распределение полномочий) или культурные (ценности).

Выбор ролей. Определение лица, группы или подразделения, ответственных за управление и реализацию изменений.

Вопросы и задания

1. Назовите подходы к определению организационных изменений. Можете ли предложить свое определение, отвечающее, на ваш взгляд, потребностям современного менеджера.

2. Покажите применение одной из моделей управления изменениями на практическом примере.

3.6. Эффективность и качество исследования систем управления

Управление предприятием сферы услуг рассматривается как система, включающая 5 подсистем: механизм, процесс, структура управления,

механизм развития и управленческая способность (искусство управления) [19]. Построение и совершенствование управления предприятием сферы услуг должно быть направлено на обеспечение конечного результата – услуги, удовлетворяющей запросы потребителей по всем названным элементам.

Предприятие предлагает на рынке услуги, состав и структура перечисленных компонентов которых дифференцированы, что обеспечивает привлекательность для потребителей. Изменчивость свойств компонентов под воздействием многочисленных внешних факторов, участие потребителя в сервисном процессе обуславливают вариативность качества услуги. Авторами выявлены факторы, которые оказывают наиболее значительное влияние на изменение качества услуг, определяют уровень требований к системе управления (табл. 6).

Результаты проведенной систематизации факторов свидетельствуют, что основная их часть является управляемой и оказывает прямое влияние на качество услуг предприятия. Вместе с тем ряд факторов в настоящее время имеет стохастический характер, что объясняется недостаточным вниманием со стороны руководства компаний и создает резервы повышения качества услуг за счет изменения динамики фактора с вероятностной на детерминированную. Кроме того, отдельные факторы были оценены как слабоуправляемые, что обусловлено недостаточным использованием новых технологий менеджмента в сфере услуг, внедрением в практическую деятельность научных разработок.

Таким образом, проведенная систематизация факторов продемонстрировала необходимость построения систем управления, которые будут способны учитывать перечисленные факторы и воздействовать на них.

Решение указанной задачи обеспечивается совершенствованием системы менеджмента исходя из развития теории и методологии управленческой науки и особенностей предприятий сферы услуг как объекта управления.

Предлагаем совершенствовать систему менеджмента, основываясь не только на принципах, критериях, показателях эффективности и конкурентоспособности, но и методических положениях качества управления (рис. 43).

Категория «качество» отражает изменения в уровне развития управления предприятием сферы услуг, предполагает готовность к изменениям, видение будущего, способность учитывать развитие потенциала потребления, изменение запросов потребителей по всем компонентам услуг [19]. Таким образом, эти интегральные характеристики предстают в виде разных взаимосвязанных и взаимодополняющих граней управления как системы.

Преобразование управления в соответствии с представленным подходом оказывает непосредственное влияние на состояние и динамику факторов по предоставлению услуг предприятия и далее на параметры качества, эффективности и конкурентоспособности услуг.

Таблица 6

Систематизация факторов, определяющих требования к системе управления предприятием сферы услуг

| № п/п | Факторы | Управляемость | | Влияние на качество услуг | | Характер определенности | |
|--|---|---------------|------------------|---------------------------|-----------|-------------------------|----------------|
| | | управляемые | слабоуправляемые | прямое | косвенное | детерминированный | стохастический |
| Материальные факторы | | | | | | | |
| 1 | Техническая оснащенность предприятия | + | | | + | + | |
| 2 | Состояние интерьеров предприятия | + | | + | | + | |
| 3 | Фирменный стиль сотрудников | + | | + | | | + |
| 4 | Информационные материалы (буклеты, проспекты и др.) | + | | + | | + | |
| Факторы надежности процесса оказания услуг | | | | | | | |
| 1 | Соблюдение времени оказания услуг | + | | + | | | + |
| 2 | Репутация компании | + | | | + | | + |
| 3 | Выполнение стандартов процесса оказания услуг | + | | + | | | + |
| 4 | Наличие/отсутствие ошибок в процессе оказания услуг | + | | + | | | + |
| 5 | Дисциплина персонала | + | | + | | | + |
| Факторы коммуникаций персонала и клиентов | | | | | | | |
| 1 | Оперативность оказания услуг | + | | + | | | + |
| 2 | Помощь в решении проблем клиентов | | + | + | | + | |
| 3 | Реализация обратной связи с потребителями | + | | + | | | + |
| 4 | Атмосфера между клиентами и сотрудниками компании | | + | + | | | + |
| 5 | Обеспечение безопасности процесса оказания услуг | + | | + | | + | |
| 6 | Выполнение стандартов делового общения с клиентами | + | | + | | | + |
| 7 | Мотивация эффективного обслуживания клиентов | + | | | + | + | |
| Факторы адаптивности процесса оказания услуг | | | | | | | |
| 1 | Индивидуальный подход к своим клиентам | + | | + | | + | |
| 2 | Участие сотрудников компании в решении проблем клиентов | | + | + | | | + |
| 3 | Знание сотрудниками потребностей своих клиентов | | + | | + | + | |
| 4 | Ориентация процессов на потребности клиентов | | + | | + | | + |
| 5 | Удобство режима работы предприятия для потребителей | + | | + | | + | |

Качественная и эффективная организация деятельности предприятия услуг приводит к удовлетворению интересов всех участников экономических отношений через оказание качественных услуг, что выражается в конкретных итоговых показателях работы фирмы. Успешное управление при необходимом качестве услуг позволяет предприятию повысить эффективность деятельности.

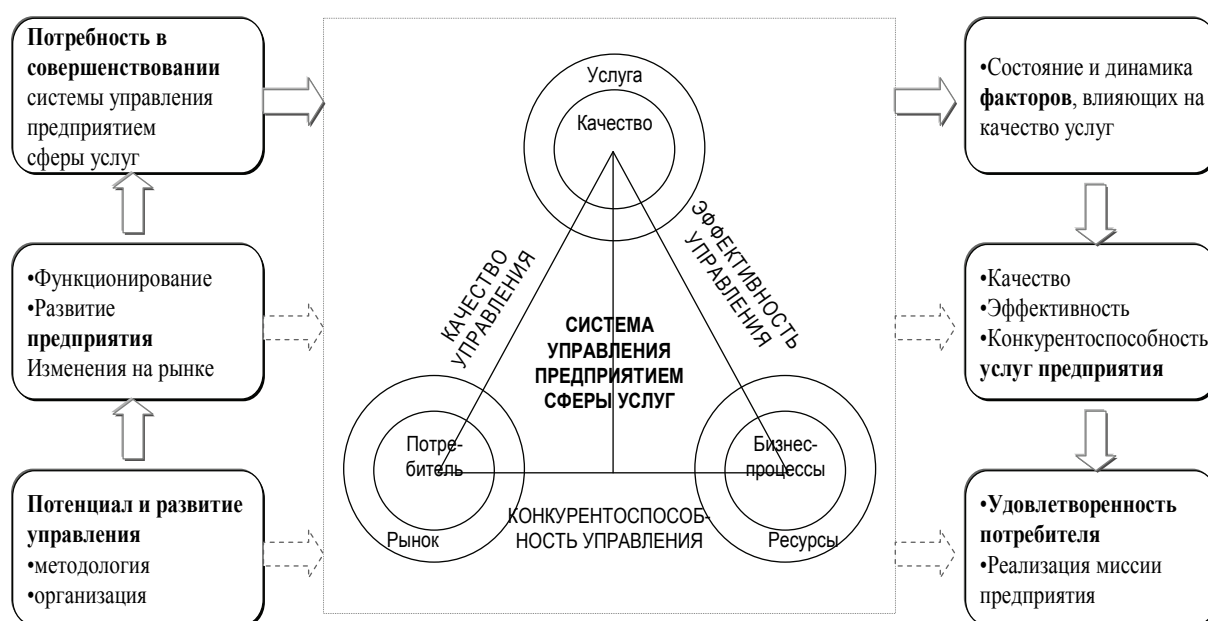


Рис. 43. Схема совершенствования системы управления предприятием сферы услуг в условиях рынка

Сложность категории «качество» определила дифференциацию подходов к ее использованию для характеристики такого вида деятельности, как управление.

В табл. 7 определен состав характеристик системы управления, формирующих качество управления.

Предлагаем следующую трактовку качества управления предприятием сферы услуг – способность системы управления за счет совокупности собственных характеристик гарантировать создание и предоставление услуг, соответствующих требованиям потребителей по всем компонентам [19].

Представленное определение включает два аспекта:

- 1) наличие совокупности характеристик: ориентация на будущее, лидерство руководства, инновационность, вовлеченность персонала, внимание к процессам, воспроизводство знаний, способность к переменам;
- 2) способность обеспечить привлекательную для потребителей услугу по всем компонентам: материальная составляющая, стоимость (цена), время

и условия оказания, информационное сопровождение, имидж фирмы и непосредственное обслуживание (взаимодействие, общение с потребителем).

Таблица 7

Характеристики качества управления предприятием сферы услуг

| Характеристики | Учет специфики сферы услуг |
|-------------------------|--|
| Ориентация на будущее | понимание динамики предпочтений потребителей |
| Лидерство руководства | приоритет неформальных методов управления как наиболее существенно влияющих на качество услуг |
| Инновационность | развитие инновационных методов обслуживания потребителей, новые услуги |
| Вовлеченность персонала | понимание и участие в достижении качества услуг, так как в процессе оказания услуг значительный удельный вес имеет человеческий фактор |
| Внимание к процессам | основной процесс объекта управления – оказание услуг |
| Воспроизводство знаний | высокая роль информации в определении динамики сферы услуг |
| Способность к переменам | изменение образа мышления и образа действий в соответствии с динамикой рыночной ситуации |

Уточнение понятия «качество управления» для предприятий сферы услуг дает возможность оценивать и проектировать их систему менеджмента таким образом, чтобы после преобразования ресурсов в процессе деятельности на выходе получить услугу, востребованную потребителями, как в настоящий момент, так и в стратегической перспективе. Изученные научные подходы, построенные для различных целей и задач диагностики и проектирования управления предприятием сферы услуг, могут использоваться как основа разработки методических положений по формированию, оценке и развитию качества управления таким предприятием.

Совершенствование управления предприятием сферы услуг и развитие его качества обеспечивается реализацией принципов менеджмента, раскрывающих его специфику.

С учетом специфики деятельности предприятий сферы услуг, характера влияния различных факторов на качество услуг (табл. 6) сформулируем специальные принципы, относящиеся к рассматриваемому понятию «качество управления предприятием сферы услуг» и направленные на обеспечение заданного качества услуг:

1. Принцип сбалансированности совершенствования системы управления. Согласование изменений в управлении предприятием сферы услуг по параметрам качества, эффективности и конкурентоспособности.

2. Принцип синхронности перемен. Согласование скорости внешних и внутренних перемен, готовность к изменениям. Предполагает прогнози-

рование изменений на рынке потребительских услуг, выявление новых направлений, проведение своевременных корректировок, включая отказ от бесперспективных видов деятельности, преодоление стереотипов мышления.

3. Принцип распознавания и обогащения средств воздействия в соответствии с изменениями запросов клиентов. Включает необходимость учета особенностей и компонентов услуги как результата деятельности и управления, их взаимосвязей при проектировании технологий управления, а также наиболее полное использование коммуникаций с потребителем услуг (оказание услуги и ее потребление связаны, а чаще всего происходят одновременно).

Представленные принципы являются дополнением к существующим правилам построения и функционирования системы управления предприятием сферы услуг, что открывает новые возможности совершенствования технологий менеджмента по предложенным характеристикам его качества с учетом воздействия на факторы качества услуг.

Обеспечение системой управления повышения качества услуг опосредовано через воздействие на внутренние бизнес-процессы. Совершенствование управления по характеристикам его качества влияет на финансовые результаты работы через цепь причинно-следственных связей (они были показаны ранее на рис. 43).

Особое значение управленческие преобразования приобретают при достижении их соответствия рыночной стратегии предприятия.

Вместе с тем совершенствование управления преимущественно имеет для организации потенциальную, но не рыночную стоимость. Внутренние процессы, такие как управление персоналом, обеспечение ресурсами, организация продажи услуг, необходимы, чтобы трансформировать потенциальную стоимость совершенствования качества управления в качество услуг, повышение объемов продаж. Для этого они должны быть направлены на предложение потребительской ценности клиенту или финансовые улучшения.

Предложение услуг, отвечающих требованиям потребителей по всем компонентам, в данном случае – условие, при котором качество управления создает качество услуг. Постоянное соответствие действий и возможностей предложению потребительской ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.

Цели повышения качества услуг и качества управления связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов. Предложение потребительской ценности клиентам описывает, как увеличить продажи и завоевать лояльность целевых клиентов. Внутренние процессы создают и предоставляют клиенту это предложение. И наконец, система управления осуществляет воздействие на внутренние

процессы и факторы качества услуг, интегрируя все составляющие в рамках реализуемой рыночной стратегии.

Таким образом, представленная модель является вспомогательным инструментом разработки программ достижения необходимого уровня качества услуг для потребителей. Построение системы управления, обладающей характеристиками качества, создает необходимые предпосылки для успешной реализации стратегических изменений в организации сферы услуг, переводящих ее в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Формирование характеристик качества управления предприятием сферы услуг должно основываться на специальной диагностике состояния системы управления, ее воздействия на факторы качества услуг, что обуславливает потребность разработки соответствующей методики оценки (рис. 44).

Оценка качества управления предприятием сферы услуг должна проводиться по двум направлениям:

1) оценка наличия и степени проявления характеристик качества управления – ориентация на будущее, лидерство руководства, инновационность, вовлеченность персонала, внимание к процессам, воспроизводство знаний, способность к переменам;

2) оценка способности обеспечения результата для потребителей по компонентам услуги – материальная составляющая, стоимость (цена), время и условия оказания, информационное сопровождение, имидж фирмы и непосредственное обслуживание.

Для этого автор предлагает составить соответствующие матрицы.

Матрицу анализа характеристик качества управления: по строкам указываются элементы системы управления, а в столбцах – характеристики качества управления.

Матрицу анализа способности обеспечивать результат для потребителей: по строкам указываются элементы системы управления, а в столбцах – компоненты услуги как результата управления.

В полях матриц формируется общая оценка по указанным показателям, каждый из которых составляет 0,5 балла. Количество исследуемых элементов управления как системы определяется целями оценки. По строкам матриц подсчитывается общее количество баллов, которое набрал конкретный элемент системы управления при оценке свойств (\mathcal{E}_c) и результатов управления (\mathcal{E}_p).

На основе полученных экспертных оценок проводится расчет коэффициентов качества управления.

1. Коэффициенты характеристик управления ($KУ_c$):

1.1. По элементам системы управления

$$КУ_{c_i} = \frac{\mathcal{E}_{c_i}}{7},$$

где \mathcal{E}_c – общее количество баллов, которое набрал конкретный элемент системы управления при оценке характеристик качества.



Рис. 44. Этапы методики оценки качества управления предприятием сферы услуг

1.2. В целом для системы управления

$$\overline{КУ}_c = \frac{\sum_{i=1}^n КУ_{c_i}}{n}.$$

Коэффициенты показывают, в какой степени элементы системы управления обладают характеристиками качества.

2. Коэффициенты способности управления обеспечить получение результата, отвечающего требованиям рынка ($KУ_p$):

2.1. По элементам системы управления

$$KУ_{p_i} = \frac{\mathcal{E}_{p_i}}{7},$$

где \mathcal{E}_p – общее количество баллов, которое набрал конкретный элемент системы управления при оценке способности менеджмента обеспечивать нужный результат;

2.2. В целом для системы управления

$$\overline{KУ}_p = \frac{\sum_{i=1}^n KУ_{p_i}}{n}.$$

Коэффициенты показывают, насколько действие элементов управления как системы приводит к получению результата – по составляющим услуги.

3. Коэффициенты качества управления формируют общую оценку по элементам и в целом для системы управления:

3.1. По элементам системы управления

$$KKУ_i = \frac{KУ_{c_i} + KУ_{p_i}}{2}.$$

3.2. В целом для системы управления.

$$KKУ = \frac{\overline{KУ}_c + \overline{KУ}_p}{2}.$$

Изменение структуры и динамики коэффициента качества управления свидетельствует о положительных (при увеличении до 1) либо отрицательных колебаниях во внутренних процессах деятельности предприятия.

Таким образом, представленная методика интегрирует в себе существующие способы диагностики, отражает последовательность исследования, взаимосвязь этапов, значение каждого из них. Это позволяет осуществлять мониторинг деятельности, оценку отдельных процессов и проектов, выявить проблемы в управлении, приводящие к изменению качества услуг и экономических результатов работы предприятия. В итоге формируется информация, имеющая высокую значимость для разработки и контроля исполнения проектов и стратегии развития фирмы на рынке услуг, измерения целей по совершенствованию управления.

Вопросы и задания

Предложите систему показателей для оценки управления предприятием в сфере услуг по критериям: качества, эффективности, конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент только тогда может быть устойчиво эффективным и конкурентоспособным, когда в нем заложены механизмы готовности к переменам, будущему развитию. Это проявляется главным образом в понимании и менеджерами, и персоналом управления тех тенденций, которые определяются объективными факторами и которые отражают закономерные тенденции развития, вызванные научно-техническим прогрессом, социальными изменениями, экономическими условиями.

Поэтому подготовка магистров менеджмента в областях стратегического и проектного управления предполагает освоение комплекса знаний, помогающих видеть проблемы менеджмента в различных ракурсах и сочетаниях, понимать причинно-следственные связи событий.

В современном менеджменте исследование является главным фактором успеха и повышения эффективности управления. Исследования позволяют увидеть, где находятся резервы и что мешает развитию, чего надо опасаться и что надо поддерживать.

В данном учебном пособии объединены такие основные идеи, как современные проблемы менеджмента; методология научных исследований; организация и методы научных исследований.

Для более глубокого осмысления проблематики управленческой деятельности необходимо в дальнейшей подготовке развивать и углублять знания в области стратегического управления, инновационного менеджмента, управления человеческими ресурсами и бизнес-процессами, разработки и реализации проектов.

Здесь не ставилась цель предложить комплект готовых методик и технологий решения современных проблем менеджмента для предприятий российского бизнеса.

Понимание взаимосвязи проблем и методологии исследования управления позволяют специалистам в области менеджмента быть достаточно гибкими, чтобы не только решать новые задачи, но и проникать в новые области знаний.

Представленные методики и подходы, однако, не являются единственно правильными и окончательными. Они будут подлежать дополнению и корректировке в соответствии с динамикой факторов и тенденциями развития экономики, а также условиями деятельности конкретных объектов исследования и управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ.; под ред. А. Н. Петухова. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.
3. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 620 с.
4. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие / Л. П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
5. Бовин, А. А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л., 2008. – 415 с.
6. Бреслав, Е. Семь нот бизнеса: настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба. – М.: Эксмо, 2009. – 576 с.
7. Вертакова, Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭкономистЪ, 2008. – 670 с.
9. Воронов, А. С. Формирование механизма обеспечения инновационной устойчивости социально-экономических систем: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2015. – 25 с.
10. Герасимова, Е. А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография / Е. А. Герасимова, А. Н. Чаплина. – Красноярск: СФУ, 2013. – 228 с.
11. Горин, С. В. Обеспечение устойчивости функционирования промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией. – М.: Петергоф-принт, 2011. – 52 с.
12. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд.: пер. с англ.; под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
13. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. – М.: КНОРУС, 2010. – 504 с.
14. Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
15. Исследование систем управления: опросы для менеджеров : учеб. пособие для вузов / А. О. Блинов [и др.]. – М.: Элит, 2008. – 248 с.

16. Камерон, Э. Управление изменениями. Модели, инструменты и технологии управления изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006.
17. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М. Ин-т экономики и финансов «Синергия», 2009. – 235 с.
18. Кашшай, Штефан. Предприятие и предпринимательство. Т. 1. Предпринимательская среда: изменения структуры собственности в период экономической трансформации. – М.: Наука, 2011. – 694 с.
19. Клименкова, Т.А. Совершенствование системы управления предприятиями сферы услуг в условиях рынка: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Красноярск, 2009. – 20 с.
20. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб. пособие / О. В. Кожевина. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 286 с.
21. Кондратьева, В. В. Семь нот менеджмента. Настоящая книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 976 с.
22. Коротков, Э. М. Исследование систем управления: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Дека, 2003. – 288 с.
23. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э. М. Коротков. – М.: Дека, 2006. – 896 с.
24. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник. – М.: Изд-во Юрайт, 2010. – 640 с.
25. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.]. – М.: Омега-Л, 2005. - 376 с.
26. Коэн, Д. С. Суть перемен. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д. С. Коэн. – М.: Олимп-бизнес, 2007.
27. Макашева, З. М. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / З. М. Макашева. – М.: КноРус, 2008. – 175 с.
28. Малин, А. С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин. – 3-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2005. – 399 с.
29. Международный бизнес. – 4-е изд.: пер. с англ.; под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
30. Менеджмент. – 6-е изд.: пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
31. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О. И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009. – 464 с.
32. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] (М-во образования и науки РФ, Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т). – Красноярск: КГТЭИ, 2011. – 374 с.

33. Методы исследования системы управления современных организаций: учебник / А. Н. Чаплина, И. В. Кошелева, И. А. Войцеховская и др. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2008. – 360 с.
34. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
35. Мухин, В. И. Исследование систем управления: учебник / В. И. Мухин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 479 с.
36. Ольве, Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.
37. Организационно-экономический механизм стратегического управления потребительским рынком для городского населения / А. Н. Чаплина. – Красноярск.: КГПУ, 2003. – 235 с.
38. Павлова, А. В. Закономерности изменений в организации / А. В. Павлова // Вестн. Самар. гос. ун-та. – 2010. – № 81. – С. 44–49.
39. Панов, М. И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? / М. И. Панов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – № 24. – С. 5–9.
40. Панфилов, Н. В. Методы управления изменениями / Н. В. Панфилов. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 82 с.
41. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен; общ. ред. Л. И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
42. Попков, В. П. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур / В. П. Попков, М. М. Марков, Н. М. Олейник. – СПб.: Астерион, 2009. – 168 с.
43. Попков, В. П. Стратегия формирования и методы оценки имиджа предпринимательской структуры / В. П. Попков, С. А. Титов. – СПб.: Нестор, 2004. – 106 с.
44. Резник, С. Д. Коновалова Е. С. Система управления конкуренто-ориентированием студенческой молодежи вузов России / С. Д. Резник, Е. С. Коновалова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2.
45. Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями: учеб. пособие / В. А. Репнев. – М.: Директ-медиа, 2011. – 265 с.
46. Современные тенденции. Вестник управления изменениями-2012 / Международное бюро управления изменениями. – М., 2012. – 99 с.
47. Терехова, Т. А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями / Т. А. Терехова // Психология в экономике и управлении. – 2010. – № 1 (3). – С. 31–37.

48. Уваров, В. В. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учеб. пособие / В. В. Уваров, А. А. Лаптев. – М.: Дело и сервис, 2008. – 208 с.
49. Управление изменениями в организации: учеб. пособие / В. В. Петров, В. В. Даньшина, О. Г. Васильева. – М.: Палеотип, 2011. – 208 с.
50. Управление изменениями: хрестоматия / Санкт-Петербургский гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента; науч. ред. Г. В. Широкова. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2009. – 495 с.
51. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
52. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 295 с.
53. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Е. В. Фрейдина; ред. Ю. В. Гусев. - М.: Омега-Л, 2008. - 367 с.
54. Чаплина, А. Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина. – Красноярск: КГТЭИ, 2010. – 232 с.
55. Чаплина, А. Н. Методы проектирования системы управления современных организаций: учеб. пособие / А. Н. Чаплина (рук. авт. коллектива), Ю. Ю. Сулова, Т. А. Вашко и др. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2011. – 436 с.
56. Чаплина, А. Н. Механизм обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных торговых предприятий: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Максименко. – Красноярск, 2008. – 215 с.
57. Чаплина, А. Н. Управление персоналом: исследование и проектирование: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2007. – 198 с.
58. Чаплина, А. Н. Управленческое консультирование: теория и практика: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина, Т. А. Клименкова. – Красноярск: Город, 2011. – 195 с.
59. Чаплина, А. Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А. Н. Чаплина, И. А. Войцеховская. – Красноярск: Краснояр. гос. ун-т, 2005. – 215 с.
60. Чаплина, А. Н. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры: монография / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т, 2009. – 218 с.
61. Чаплина, А. Н. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, И. А. Войцеховская, А. В. Пушкарева. – Красноярск: КГТЭИ, 2004. – 340 с.

Учебное издание

Чаплина Альбина Николаевна
Герасимова Елена Александровна
Щедрина Инна Валерьевна
Клименкова Татьяна Александровна

**МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Редактор *Н. А. Варфоломеева*
Компьютерная верстка *Н. Г. Дербенёвой*

Подписано в печать 02.06.2016. Печать плоская. Формат 60×84/16
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 8,0. Тираж 100 экз. Заказ № 693

Библиотечно-издательский комплекс
Сибирского федерального университета
660041, Красноярск, пр. Свободный, 82а
Тел. (391) 206-26-67; <http://bik.sfu-kras.ru>
E-mail: publishing_house@sfu-kras.ru