

УДК 338.24

UDC 338.24

**ДИАЛЕКТИКА МЕТОДОВ ИНСТРУМЕНТОВ  
СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**DIALECTICS OF METHODS OF TOOLS OF  
MODERN MANAGEMENT**

Кизим Анатолий Александрович  
д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и  
менеджмента

Kizim Anatoly Alexandrovich  
Dr.Sci.Econ., professor of the faculty of World  
Economics and Management

Клеймёнова Галина Владимировна  
к.э.н., профессор кафедры мировой экономики и  
менеджмента

Kleymenova Galina Vladimirovna  
Cand.Econ., professor of the faculty of World  
Economics and Management

Гуров Олег Васильевич  
соискатель кафедры мировой экономики и  
менеджмента  
*Кубанский государственный университет,  
г.Краснодар, Россия*

Gurov Oleg Vasilievich  
competitor for degree of the faculty of World  
Economics and Management  
*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

В статье рассматриваются особенности развития системы методов и инструментов менеджмента, позволяющих осуществить системную интеграцию различных аспектов деятельности, рационализацию функционирования всех подсистем и уровней управления современным промышленным предприятием. Отражены ключевые функции интегрированной системы инструментов и методов промышленного предприятия, а также показано, что сама интеграция выступает как состояние связанности дифференцированных частей

Special features of the development of the methods and management tools system, which enable to put into practice the system integration of different aspects of the activity, rationalization of functioning of all subsystems and levels of management of a modern industrial enterprise are examined in the article. The key functions of the integrated system of tools and methods of an enterprise are reflected. It is also indicated, that the integration itself acts as the state of connectivity of the differentiated parts

Ключевые слова: АУТСОРСИНГ, ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ИНТЕГРАЦИЯ, ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОМПЛЕКСОВ РЕГИОНА

Keywords: TOOL AND METHOD OF MANAGEMENT, INTEGRATION, INTEGRATED SYSTEM, STRATEGY OF DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRIAL COMPLEXES

Проблемам формирования и развития отдельных методов и инструментов менеджмента на отечественных предприятиях в исследованиях российских ученых сегодня, на наш взгляд, уделено недостаточного внимания, чего нельзя сказать об обосновании их интеграции, эффективности применения при проведении диагностики возможностей или устранении барьеров развития.

Наукой и многолетней практикой доказано, что обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий можно ускорить, улучшая качество менеджмента, развивая интеграцию методов и инструментов менеджмента на всех уровнях, начиная с разработки

стратегий и программ развития приоритетных отраслей промышленности каждого региона и страны в целом и заканчивая совершенствованием методов и инструментов менеджмента отдельного предприятия.

Существует также целый спектр научных проблем развития и реализации методов и инструментов менеджмента, в значительной мере предопределяющих эффективность системы управления предприятия. По-прежнему остро стоит вопрос об инструментальном обеспечении менеджмента, его аналитических, контрольных и плановых мотивационных и организационных процессов.

Недостаточно исследованы методологические проблемы, связанные с определением характеристик системы управления, используемых при развитии, оценке, выборе методов и инструментов диагностики эффективности как всей, так и отдельных составляющих управляющей подсистемы.

Сложность заключается и в том, что в научной экономической литературе существуют неоднозначные подходы к определению и классификации методов и инструментов менеджмента. [2- 4 и др.]

Специфика различных групп методов и инструментов менеджмента, применяемых для обеспечения функционирования и развития деятельности предприятий, обусловлена их особенностями, многоуровневой системой управления, формой воплощения, их многонаправленностью и рядом других характеристик, исследование которых несомненно представляет и интерес, и определённую практическую значимость.

Факторами, оказывающими воздействие на диалектику развития методов и инструментария менеджмента в целом, служат: уровень возможностей предприятий и уровень развития знаний и культуры как международный, национальной, так и персонала самого предприятий, социально- демографические тенденции, конкуренция, уровень развития

инфраструктуры предоставления управленческих (информационных) услуг, уровень доверия к партнёрам, экономическая конъюнктура, правовое регулирование, уровень развития информационных и коммуникационных технологий.

В свою очередь, сама инструментальная база предприятий посредством современных механизмов и управленческих технологий и др. встроенных стабилизаторов опосредует устойчивость производственных процессов. Фрагментарность и несогласованность процесса её выбора требует разработки структурно – функциональной модели, отражающей воздействие различных факторов на систему менеджмента предприятия. Оптимальный вариант структурной модели методов и инструментов менеджмента предприятий, должен включать их детализацию по уровням и по функциональной направленности, сферам воздействия и по правовому статусу, формам воплощения.

Наиболее полна характеристика такой модели, на наш взгляд, представлена лишь у Райзберга Б.А. [3, с. 146] .

В целом же можно отметить, что в экономической науке, понятие "методы и инструменты менеджмента" не получило пока однозначной категориальной определенности. Не выработана и общепринятая классификация всего многообразия применяемых методов и инструментов управления. Однозначно, что данная проблема является сегодня весьма актуальной, поскольку интеграция и эффективное развитие инструментов и методов возможно лишь при полном решении вышеупомянутых проблем.

Что касается практической направленности диалектики их развития, то можно с уверенностью сказать, что поиск их эффективных форм продолжается, например, разработка стратегий и программ развития как эффективных инструментов успешно осуществляется (разработаны и реализуются целый ряд национальных и региональных проектов и

стратегий долгосрочного развития экономики и её промышленного сектора и многих отдельных предприятий).

Следует отметить, что например, наличие стратегии развития промышленности Краснодарского края [5], на наш взгляд, уже является эффективным инструментом регионального менеджмента, позволяющим формировать благоприятные условия для развития промышленного комплекса в крае и осуществить значительный рывок в развитии экономики региона в ближайшие годы. Однако, данная стратегия фрагментарна и полного успеха всем предприятиям края не гарантирует. Одной из актуальных задач современного менеджмента является внедрение и развитие метода «партнёрского» управления, метода постоянного поиска и интеграции множества эффективных инструментов менеджмента, начиная с формирования промышленной политики на всех уровнях и заканчивая постоянным мониторингом.

Доказано, что усложнение проблем и целей современных предприятий порождает разнообразие “стыков” при решении задач управления. В свою очередь каждый стык – источник управленческих ситуаций, требующих системной интеграции всех элементов, связей (отношений) и многочисленных действий, методов и инструментов менеджмента любого уровня [1].

Теория и практика современного менеджмента выдвигают множество причин для объяснения необходимости интеграции как самих предприятий, так и методов и инструментов управления ими. На наш взгляд, сегодня её следует уже скорее понимать как обособленный вид деятельности (или даже общую функцию менеджмента), поскольку интеграция именно как деятельность, как функция менеджмента, постоянно требуется повсюду:

– в процессе взаимодействия субъекта управления с объектами (подсистемами и элементами различных уровней) управления, причём как объектами внутренней, так и внешней среды;

– в процессе формирования и практической реализации комплекса новых проектов и технологий, управленческих и технологических процессов, системы методов, целей и организационных структур менеджмента и т.п.;

– в процессе осуществления и координации множества видов менеджмента как самостоятельных функциональных аспектов деятельности (стратегического и операционного, социального и кадрового, инновационного и финансового менеджмента, производственного и экологического, проектного и инвестиционного, менеджмента качества, управления имуществом и риск-менеджмента и др.).

К основным и часто встречающимся причинам интеграции в зависимости от факторов внешней среды относят экономические, конъюнктурные, институциональные, социальные, региональные. Кроме рассмотренных выше факторов внешней среды, влияющих на причины интеграции, существуют также факторы внутренней среды, которые также имеют определенное воздействие на мотивы интеграции современной системы методов менеджмента предприятия, к которым, скорее всего можно отнести: организационные, финансовые, информационные, культуру управления. По нашему мнению, принципами интегрированной системы инструментов и методов менеджмента должны стать: интеграционное целеполагание, комплексность, оптимальность, креативность, унифицированность и единство всех форм инструментов, принцип интегрированного целого, адаптивность и паритетность.

Вопрос о степени и составе использования тех или иных композиций разных инструментов и методов интеграции в менеджменте зависит от конкретной ситуации в отдельно взятом случае и от уровня самой

культуры управления предприятием, каждого её элемента: культуры процессов информационного и документационного обеспечения, планирования, контроля, мотивации, культуры организации труда, культуры поведения персонала, социальной ответственности и этики деловых отношений и т.п. Сама система элементов культуры управления как интегрирующего инструмента менеджмента предприятия, обеспечивает возможность, применяя принципы как комплексного, так и процессного подходов, рассмотрения всех направлений повышения качества принятия управленческих решений и уровней сотрудничества.

В настоящее время в теории менеджмента промышленных организаций доминируют исследования финансово-хозяйственного и экономико-кибернетического характера, в которых социальные цели и задачи играют вспомогательную, обеспечивающую роль, что приводит к деструктивным последствиям: игнорированию комплексности в управлении предприятием, субъективному подходу к принятию решений, нарушению сбалансированности функционирования компаний в различных отраслях промышленности.

Учитывая проблемы, например, определяющие значимость формирования социальной стратегии промышленных предприятий, которые предлагается систематизировать, например, как а) теоретические, связанные с терминологической несогласованностью определения категории «социальная стратегия предприятия», характеристиками её содержания и сферами реализации; б) методологические, характеризующиеся неполной реализуемостью принципов и закономерностей управления, а также законов развития системы; в) ситуационные, определяемые активизацией новых явлений в функционировании компаний, таких как социальный капитал, имидж, социально ответственное поведение; г) управленческие, обусловленные неэффективностью социальных инвестиций и использования социального

потенциала; отсутствием антикризисных и инновационных социальных программ, низким уровнем управленческой культуры.

Типичные характеристики современного управления социальной сферой отечественных промышленных предприятий свидетельствуют о преобладании методов интуиции и аналогии, а также игнорировании системности и методологической целостности в процессе принятия управленческих решений по развитию социальной подсистемы фирмы, что приводит к разработке неэффективной социальной стратегии или её отдельных элементов и, как следствие, к потере трудового потенциала хозяйствующих субъектов, ослаблению конкурентных позиций многих предприятий.

Не секрет, что основными причинами низкой заинтересованности руководителей в развитии социальной подсистемы многих российских промышленных предприятий являются: трудности в оценке влияния социальной составляющей на долгосрочные результаты работы компании; сохранение производственных приоритетов в функционировании фирмы; неразвитость способов и инструментов стратегического управления социальной сферой предприятия; отсутствие механизма мотивации к социально ответственному менеджменту.

Сегодня, крайне необходима концептуальная модель формирования долгосрочных некоммерческих взаимоотношений между промышленным предприятием и субъектами стратегического взаимодействия, позволяющая осуществлять сам выбор социальных партнёров, закономерное построение и обоснованную оценку системы взаимосвязей с ними, управление этими отношениями, включая: формирование общих социальных интересов и их защиту; обмен опытом и освоение новых научных концепций, инструментов и методов работы; совместное проведение мероприятий, реализацию социальных проектов и программ.

Каждому предприятию необходима концепция стратегического управления социальной сферой, основным звеном которой является разработка и реализация социальной стратегии, направленной на активизацию внутреннего потенциала предприятия и обеспечение его перспективных некоммерческих взаимосвязей с внешними субъектами стратегического взаимодействия в долгосрочном аспекте, позволяющая развивать принципы и коммуникационные компетенции современных менеджеров, переводить их в технологии управления в условиях новой реальности, созданных адекватных механизмах реализации.

Композиция модели процесса формирования социальной стратегии может быть представлена совокупностью взаимосвязанных этапов, реализуемых в определённой циклической последовательности, включающих формулировку миссии и социальных целей; анализ внутренней и внешней социальной среды; оценку уровня качества социальной сферы; обоснование и анализ стратегических альтернатив; выбор направлений развития социальной подсистемы; создание комплекса программ, проектов, планов, бюджетов; разработку организационных мероприятий по обеспечению стратегии, оценку стратегии, использование которой повысит качество и социальную эффективность стратегического менеджмента промышленной компании.

Активизация социально ответственного поведения отечественных промышленных компаний базируется на использовании правовых, организационных, информационно-образовательных и экономических методах, включая инструменты повышения их заинтересованности в росте социальных инвестиций, предполагает разработку специальной системы мер регионального и муниципального уровня и конечно развития теории и методологии социального стратегического менеджмента как промышленных компаний, так и регионального и муниципального на основе уточнения понятий «социальная стратегия», «социальная



политика», «аутсорсинг социальных услуг», «стратегические социальные альянсы», разработки моделей выбора социальной стратегии, выделения и группировки факторов развития социальной подсистемы, определения общих и специфических принципов стратегического управления социальной сферой промышленного предприятия. Поскольку системное и комплексное развитие социальной сферы промышленного предприятия в современных условиях является важным фактором повышения эффективности и качества менеджмента компании, и позволяет обеспечивать ее структурное и функциональное единство, то это позволяет вскрывать и устранять субъективные и объективные препятствия на пути к цели, прогнозировать и нейтрализовать возмущающие воздействия как внутри, так и вне социальной системы.

По нашему мнению, внедрение инновационных инструментов и технологий реализации социальных стратегий промышленного предприятия (персонификация социальной защиты, аутсорсинг социальных услуг, стратегические социальные альянсы, фандрайзинг) позволят снизить затраты на принятие аналогичных решений за счёт их алгоритмизации и повысить эффективность управленческих решений в социальной области. Например, проблемы аутсорсинга как инструмента менеджмента будут нарастать по причине нарастающего «кадрового голода». По этому поводу уже сегодня специалисты справедливо утверждают: «Часть бизнес-процессов будет выведена на аутсорсинг профессиональным компаниям (платить в 2010 году юристу, бухгалтеру, HR-менеджеру по 40-45 тыс. рублей в месяц, плюс еще 25 тысяч постоянных затрат на его содержание, дороже, чем 5-60 тыс. рублей профессиональной компании за услуги того же характера). Часть сервисных операций в РФ будут выполнять зарубежные компании» [8 с. 30].

Актуальность аутсорсинга объясняется еще и тем, что он выступает эффективным инструментом формирования центров компетенций. Вклю-

чение в структуру стратегического управления центров компетенций, оснащенных особыми коммуникационными и информационными технологиями, или метатехнологиями, преследует цель активно задействовать в системе управления интеллектуально-финансовый потенциал компании.

Переход к интегрированным моделям управления на сетевой основе ведет к устранению дублирования классических функций. Организационные структуры бизнеса, от матричных снова вернулись к дивизионам и конгломератам, но на качественно новой основе, в них бизнес-структуры интегрированы в сеть по принципу цепочки создания добавленной стоимости. При этом в сети, как правило, создается центр общих услуг (сервисный центр). Это первый тип центров компетенций.

По данным «Nachett Group», ведущие организации сократили объем рутинной работы по обработке операций на 16%, уменьшив при этом затраты на 50%. Норма управляемости руководством возросла с 1 : 7 в традиционных компаниях до 1 : 20 в компаниях мирового класса [7 с. 84]. Это достигается посредством аутсорсинга неключевых операций. Глубинной причиной этих изменений стало применение высокоэффективных стандартов и правил, что дало возможность обеспечить четкую взаимосвязь между сервисными центрами и рынками.

Передают в сервисные центры обработку дебиторской и кредиторской задолженностей, бухгалтерский учет и контроль и ряд других рутинных операций, что нейтрализует «внутренний оппортунизм» и связанные с ним издержки.

Ключевой функцией интегрированной системы инструментов и методов являются: оптимальное сочетание между функциональными составляющими менеджмента и нахождение точек соприкосновения между ними, создавая единую оптимальную систему управления. Поскольку сама интеграция – это «состояние связанности дифференцированных частей» [2, с.93] .

К основным инструментам интегрированной системы инструментов менеджмента можно отнести: разработку стратегий и установление соответствующих правил и процедур, внутренних регламентов, иерархических структур управления, установление индивидуальных взаимодействий, личных связей, создание временных рабочих групп, комитетов и проведение совещаний, деловых встреч, нормативное, информационное, программное обеспечение.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций [9,с.36].

**1-й тип.** Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

**2-й тип.** Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

**3-й тип.** Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках системы стратегического управления

персоналом. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом. Целенаправленное применение данных инструментов эффективного управления в определенной взаимосвязи способствует достижению состояния качественного управления предприятием, побуждая персонал на основе самообучения активно и творчески выполнять свои функции в соответствии с целевыми установками на основе максимального использования социально-экономического капитала предприятия.

Учитывая, что сам «менеджмент – это управление деятельностью организации, использующее рыночные инструменты» [6, с.14], вектором поступательного развития промышленного сектора в современных условиях становится интеграция методов и инструментов всех видов менеджмента, которая позволит сохранять и формировать адекватный потенциал развития предприятий; станет источником поиска, пополнения его идеями и инновациями, увеличения возможностей, создания достоверной базы для принятия решений.

### Список литературы

1. Клейнер Г.Б. Системная организация экономики и проблемы развития предприятий. [Электронный ресурс]. URL: [http://www. Kleiner.ru](http://www.Kleiner.ru) (дата обращения 11.05. 2011).
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. – СПб.: Питер, 2005
3. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой, СПб, Питер, 2003.
4. Роббинс, Стивен, П., Коултер, Мэри. Менеджмент, 6-е издание.:Пер. с англ.- М.: Издательский дом "Вильямс", 2002.
5. Стратегия развития промышленности Краснодарского края до 2020 года//Сайт Департамента Промышленности Краснодарского края.// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.depprom.ru>
6. Хачатуров А.Е. Современный интеграционный менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2006 .

7. Хоуп Дж. Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке. М, 2007.
8. Обзор-Мозаика//Эксперт-Урал. 2007. № 39.
9. Ревуцкий Л. «Человеческий капитал предприятия: как его оценивать»// Человек и труд. 2010, №7.
10. Кизим А. А., Вылегжанина Е.В., Михайлюк О.В. Эффективные инструменты топ-менеджмента в современных условиях хозяйствования // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2011, №3 (30).