

# МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Торгово-экономический институт



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

**Татьяна Александровна Клименкова  
Альбина Николаевна Чаплина  
Елена Александровна Герасимова  
Инна Валерьевна Щедрина  
Методология и методы  
современного менеджмента**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40132288](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40132288)*

*Методология и методы современного менеджмента:*

*ISBN 978-5-7638-3437-6*

**Аннотация**

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».

# Содержание

Введение	4
1. Современные проблемы менеджмента	6
1.1. Тенденции развития менеджмента сферы услуг	6
1.2. Инструменты реализации ключевых подходов к выбору стратегий современных организаций	21
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**А. Н. Чаплина, Е. А.  
Герасимова, И. В.  
Щедрина, Т. А. Клименкова**  
**Методология и методы  
современного менеджмента**

**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 потребительной 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 гипотезы 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-психоло-

гическое 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 гармонизирующего 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 целенаправ-

ленно 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 качественно-го 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, приспособляясь 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 (подъём, 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 сотрудни-

кам; 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.



*Решение о разработке стратегии устойчивого развития*



*Создание группы специалистов с наделением ее определенными полномочиями*



**Формирование информационной базы**

Полезность	Достоверность	Возможность количественного измерения
------------	---------------	---------------------------------------



**Исследование состояния предпринимательской структуры**

Анализ внешнего окружения	Анализ внутренней среды с учетом жизненного цикла
---------------------------	---



*Оценка сильных и слабых сторон деятельности ПС*



*Проверка правильности применяемой стратегии*



*Решение о проведении изменений*



*Формирование комплексной характеристики изменений*



*Выбор типа развития предпринимательской структуры*



*Выбор определяющей стратегической модели развития, структуры с учетом стадии ее жизненного цикла*



*Формирование системы стратегических целей с учетом избранной модели*



*Формирование политики управления по отдельным наиболее важным направлениям деятельности*



*Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политики управления*



*Увязка составляющих стратегии по времени и целям*



*Оценка разработанной стратегии развития*

### 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 концеп-

ции, 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 ХХІ в. в клиентоориентированное и процессно-ориентированное 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

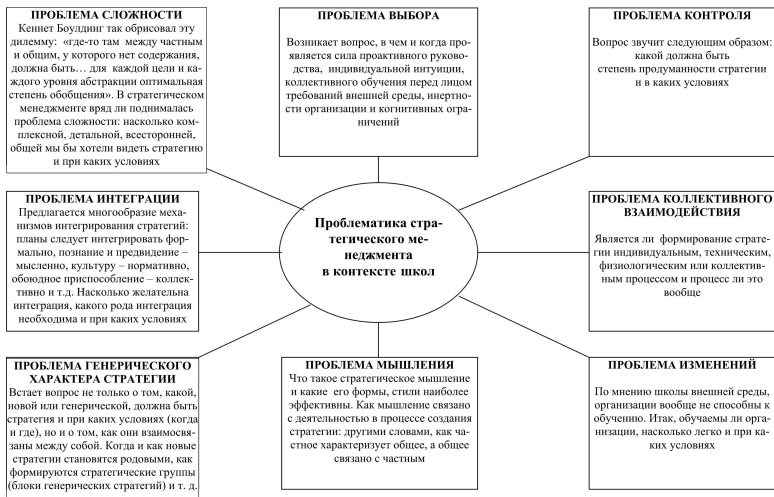


Рис. 5. Проблематика стратегического менеджмента

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 созна-

тельный 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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