

## МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2015 Д.В. Бородин\*

**Ключевые слова:** эффективный менеджмент, инновации, производство, предприятия, бизнес-процессы.

Определено значение производственного менеджмента для отечественных предприятий, выявлены условия и найдены факторы эффективности работы промышленных предприятий. Рассматриваются методы и инструменты эффективного менеджмента, предложены пути его совершенствования.

Рассматривая менеджмент как явление со стороны его назначения и функций, можно предположить, что эффективность менеджмента определяет степень производственной результативности предприятия, т.е. процент достижения производственных целей. Но если анализировать менеджмент как процесс или деятельность по разработке управленческих решений, их принятию и реализации, тогда эффективностью менеджмента можно назвать эффективное управление этим процессом в организации.

Эффективную выработку, принятие и реализацию управленческих решений можно обеспечить только соблюдением таких правил, как приоритетное качество продукции; рациональное использование ресурсов и реализация неиспользованных возможностей; социально ориентированное управление; налаженная система контроля и оценки производственных результатов. Кроме того, для результативного управления необходимо, чтобы в арсенале менеджеров производства имелись прогрессивные методы и инструменты, с помощью которых организация успешно бы двигалась к поставленной цели. Ведь, как говорит известная русская пословица, без топора избы не срубишь.

Для успешного западного предприятия современная манера ведения бизнеса с применением прогрессивных инструментов и методов эффективного менеджмента - реалии обычной управленческой деятельности. С их помощью руководство компаний может наблюдать в динамичной и сложной деловой среде разнообразные характеристики бизне-

са, отслеживать их связи и трактовать поступающие сигналы, корректировать интегрированный контроль, стратегию развития и, соответственно всему вышеперечисленному, проводить своевременные стратегические изменения на предприятии<sup>1</sup>.

Для современного российского бизнеса эти методы пока не стали профессиональным инструментарием управления. Поэтому для отечественного менеджмента важны адаптация к российским реалиям и успешное освоение современных стандартов менеджмента, трафаретов, техник и методик профессионального управления и управленческих технологий. Отечественному бизнесу, до сих пор окончательно не прошедшему процесс становления в трудном периоде перехода экономики от административно-командной системы хозяйствования к рыночной системе, еще только предстоит разрабатывать современную, адаптированную к российскому социуму теорию и практику эффективного менеджмента. Также должны быть разработаны и методологические основы менеджмента, которые раскрывали бы содержание и сущность этого явления, его инструменты, принципы и методы, соответствующие к российской ментальности и реальности.

По методологии и основным направлениям развития современной организации<sup>2</sup> главными факторами успешности промышленной организации являются: удовлетворение потребностей потребителей, инвесторов, развитие этой организации и усовершенствование внутренних процессов бизнеса.

\* Бородин Денис Владимирович, кандидат экономических наук, зам. директора Дмитровского института непрерывного образования (филиал ГБОУ ВО МО "Международный университет природы, общества и человека "Дубна"). E-mail: bdw777@mail.ru.

Удовлетворение потребностей потребителя необходимо в производственной и финансово-сбытовой деятельности организации. При этом в производственной деятельности наибольшую нагрузку несет себестоимость выпущенного продукта, численность сотрудников, основные производственные фонды и пр., а в финансово-сбытовой наиболее важны выручка и прибыль от реализации, коммерческие расходы и пр. Этот фактор можно назвать ответственным за все бизнес-процессы организации<sup>3</sup>. И дополнительный вес на рынке потребления предприятие получает в том случае, если выпускаемая продукция отличается превосходным качеством и удовлетворяет индивидуальные запросы потребителей.

Удовлетворение потребностей инвесторов позволяет делать выводы о привлекательности какого-либо предприятия для потенциального инвестора и окупаемости вложенных в него инвестором средств. Наибольшую нагрузку несет экономическая рентабельность продукции, продаж и активов предприятия.

Совершенствование внутрипроизводственных бизнес-процессов характеризует фондоотдачу и фондовооруженность, т.е. уровень и качество оснащения производства, развитие и темпы внедрения современных отраслевых технологий в производственный процесс и др.

Об уровне развития организации составляют мнение на основе участия коллектива в процессе наработки репутации и ценности предприятия, производительности труда и заинтересованности коллектива в результатах. Также оценивают сложившиеся в организации политику управления и стиль руководства (так называемые управленческие расходы).

Исходя из вышеперечисленных факторов, можно говорить о разработке инструментов эффективного менеджмента. Существующие динамичные темпы рыночных изменений значительно обгоняют реакцию на них менеджмента. В таких условиях в арсенале руководителя организации должен быть инструмент, с помощью которого можно всесторонне и быстро дать оценку существующего уровня управления организацией и при сравнении полученного результата с нормативными критериями принять необходимые управленческие решения.

Чтобы эффективно управлять предприятием в российской действительности, руко-

водство должно учесть не только специфические условия и особые производственные факторы внутренней и внешней среды. Необходимо пересмотреть сложившуюся парадигму управления с целью создания актуальной модели управления постиндустриальной эпохи, которая должна базироваться на новых представлениях о реальности<sup>4</sup>.

Современную модель эффективного управления предприятием принято определять такими приоритетными показателями, как: эффективность менеджмента, «отзывчивость» и адаптивность к постоянным изменениям внешней среды, гибкость системы управления предприятием и созвучность с ней принятой стратегии; ориентация на социальные аспекты (т.е. какая проводится работа для полного раскрытия интеллектуального потенциала сотрудников, поощряется ли в коллективе процесс творчества и самоорганизации)<sup>5</sup>. Для реализации такой модели от команды менеджеров требуются развитые организаторские способности, стремление к самообучению и стимуляция превращения предприятия в самообучающуюся организацию, для которой характерны сильная организационная культура и горизонтальная структура управления, внимание к качеству всех происходящих процессов и постоянные усовершенствования, командная работа и делегирование полномочий, практика поощрений и свободный обмен информацией.

Чтобы определить теоретические и методологические основы, качества и принципы эффективного менеджмента, необходимо создать его методический инструментарий. Эффективным менеджментом называют такую управленческую деятельность в организации, при которой руководитель, креативно используя всю совокупность разработанных в мире методов и концепций эффективного управления организацией, аккумулирует собственную либо адаптирует уже имеющуюся управленческую деятельность к реальным условиям внутренней и внешней среды предприятия, исходя из того, что основной источник благополучия и ценность предприятия - в его способном к командной работе коллективе, в самоуправляемых и самообучающихся рабочих группах.

К методам эффективного менеджмента следует относить методы контроллинга, как

системы самоорганизации и “управления управлением”. Они представляют систему подходов и способов, позволяющих эффективно организовать и упорядочить выполнение управленческих функций<sup>6</sup>.

При помощи стратегического управления собирается комплекс способов и приемов управленческой деятельности, позволяющий обеспечить и удерживать конкурентные преимущества с помощью адекватной реакции на происходящие во внешней среде изменения. Стратегическим управлением на тот или иной период времени моделируется эффективная деятельность организации путем установки и постоянного корректирования целей в условиях неопределенности среды рынка и внутренней среды предприятия, а также выявлением наиболее эффективного метода для достижения поставленных целей, иными словами, с помощью имеющихся инструментов управления выбора оптимальной стратегии.

Контроллингом называется система “управления управлением”, которая включает комплекс принятых в развитых экономиках стандартов профессионального управления, иначе говоря, элементы ранее налаженного механизма эффективного менеджмента. Инструментами контроллинга поддерживается и сопровождается процесс принятия решений и управления внутри предприятия на всех его уровнях. Контроллинг взаимосвязывает функции планирования, организации, регулирования и координации, контроля и учета, информационного доступа и системы стимуляции и мотивации. Этот инструмент используется для направления управленческого процесса к достижению оперативных и стратегических целей предприятия, его практическая задача состоит в ориентации менеджеров на принятие решений и совершение действий для их реализации путем информирования и подготовки. Метод самоорганизации - это крайне важный, ключевой момент в формировании эффективной управленческой модели, он базируется на теории о самообучающейся организации, что предполагает самообучение сотрудников, делегирование различных полномочий и согласование интересов групп на производстве, укрепление организационной культуры и максимальную реализацию творческого потенциала коллектива.

Одним из эффективных инструментов выступает методика экспресс-диагностики

существующего уровня управления. Она проводится для измерения степени достижений организации, ее оценки, выбора дальнейших управленческих решений и корректирующих мероприятий в рамках метода контроллинга. Основана экспресс-диагностика на вышеперечисленных факторах определения эффективности деятельности предприятия. Для оценки уровня управления организацией согласно этой методике предполагается провести расчет совокупного обобщающего показателя. Для оценки уровня управления комплексом предприятий или регионом соответствующим административным органам желательно воспользоваться другим алгоритмом. Собираются базовые финансовые показатели, затем они стандартизируются, или приводятся в сопоставимые единицы измерения. При такой методике экспресс-диагностики рассчитанные факторы и обобщающий показатель сравниваются с нормативными пограничными критериями. Их определяют по средневзвешенным оценкам групп предприятий: эффективным и эффективным недостаточно<sup>7</sup>.

Чтобы определить готовность предприятия к самоорганизации (синергии) со стороны персонала и руководства и стимулировать ее развитие, также существуют управленческие инструменты.

Поскольку на предприятии самоорганизация сама по себе случиться не может, а естественным образом повышается только энтропия, развиваются беспорядок и хаос, процесс самоорганизации на предприятии нуждается в запуске и силовой помощи системы регуляторов. Для поддержания необходимой эффективности системной деятельности команды менеджеров и во избежание возможной подмены стратегических целей предприятия индивидуальными или групповыми используются такие инструменты по организации их деятельности, как:

- ◆ согласование взаимных ожиданий и требований команды менеджеров и остального коллектива для достижения общей цели;
- ◆ партисипативный менеджмент;
- ◆ определение границ самостоятельности всей команды менеджеров под собственную ответственность в принятии решений о распределении, использовании ресурсов, сроках и результатах деятельности;

- ◆ положительная групповая синергия;
- ◆ справедливая и адекватная мотивация менеджеров;

- ◆ сбалансированная обратная связь.

Для регуляции процесса самоорганизации можно использовать такие инструменты, как:

- ◆ корпоративные стандарты, процедуры, правила и нормы. Наиболее целесообразно определять функции управления и при помощи регламентов распределять их между сотрудниками. Регламенты разрабатываются в рамках анализа процедур и описывают технологию управления;

- ◆ обучающие мероприятия для корректировки уровня профессионализма администрации и команды менеджеров, согласно целям и задачам предприятия;

- ◆ система регулярных событий информационного плана - рабочие совещания, отчеты и т.п.;

- ◆ другие, в зависимости от стратегических целей управления.

Уточненное понятие "инновационное управление" подразумевает трансформацию модели "руководство" в модель "координация", что связано с постепенным формированием нового типа управленческого мышления и повышением профессионализма команды менеджеров. При этом инновационный подход состоит в активном применении единого комплекса сетевого планирования, сценарного прогнозирования, разносторонней детальной оценки возможных рисков производства, быстрой возможности подключения резервных каналов и мониторинга бизнес-процессов. Самоорганизация в качестве основы инновационного управления предполагает в том числе и изучение трансцендентных и имманентных проявлений, которые вызывают случайные отклонения в системе, рассматриваемые как причины позитивных изменений показателей хозяйственной деятельности предприятия<sup>8</sup>.

Применение для инновационного управления такого метода, как самоорганизация и самообучение (т.е. синергетического подхода), выявляет его преимущества: осознанное использование эволюционных внутриорганизационных процессов, которые происходят в результате внутренней реакции системы на действия внешних флуктуаций; самоорганизация структур, работающих по правилам самообучения и демонстрирующих при этом согласованное поведение; связь структурных

уровней всех масштабов по типу объединения частей системы. Это в совокупности влечет возникновение новых качеств, обеспечивающих синергетический эффект.

Говоря о самоорганизации, заметим, что обучение стоит начинать с лидера предприятия, тогда, в свою очередь, менеджмент лидера станет основной движущей силой в преобразованиях. Эффективное функционирование и самоорганизация предприятия возможны только в случае эффективного менеджмента, а также креативной и целенаправленной энергии руководителей звена, которые смогут одних работников побудить к активности, идеи других мобилизовать и успешно использовать все в совокупности (и человеческий, и научно-технический потенциал предприятия) для достижения стратегических целей. Результативно реализовать потенциал организации может только грамотный и обученный руководитель, который, самостоятельно овладев современной информацией и знаниями (как в области управления, так и в психологии и социологии), сможет помочь изучить нужные вопросы своим подчиненным.

По этой причине первостепенная задача федеральных властей - разработка эффективной программы по обучению менеджеров высшего звена управления для реального достижения позитивных изменений в промышленности страны. Основная цель такой программы - формирование условий по созданию обширной организационной и методической базы для освоения приемов, инструментов и методов профессиональных и современных стандартов управления специалистами и руководителями промышленных предприятий.

Главными направлениями и задачами программы должны выступать:

- ◆ активное обучение менеджеров высшего звена организаций овладению методами и инструментами эффективного менеджмента, адаптированными к специфике конкретных предприятий;

- ◆ учреждение центров по консультации и аналитике;

- ◆ переподготовка менеджеров высшего звена при помощи обучающих специализированных теоретических конференций, семинаров, практикумов, конференций по актуальным методам и инструментам эффективного менеджмента;

- ♦ оценка и определение потенциально эффективных предприятий путем применения методики экспресс-диагностики экономического состояния отдельных предприятий и промышленных комплексов;

- ♦ разработка и создание методического комплекса для обеспечения обучающих теоретических конференций, семинаров и практикумов;

- ♦ активный мониторинг эффективных предприятий, информационное обеспечение банка данных по вопросам эффективного менеджмента.

Использование метода анализа процедур на практике включает такие стадии: составление процедуры основной деятельности организации; определение процедурных правил, их составление с дальнейшей рационализацией; внедрение в работу. Основная деятельность промпредприятия складывается из: материально-технического снабжения, техподготовки и техобслуживания производства, технико-экономического планирования, строительного обслуживания, организации транспорта, работы с кадрами, бытового обслуживания, оперативного планирования, основного производства, техконтроля и сбыта продукции. Используются процедурные правила для того, чтобы выявить функции, которые выполняют работники предприятия, а также чтобы сформировать в организации структуру “состав подразделений и должностей”. Это предполагает необходимость составления правил для любых процедур деятельности всех подсистем предприятия.

В организациях, которые относятся к одной отрасли промышленности или сходны по профилю деятельности, выполняются похожие процедуры. Их отличия в основном состоят в количестве операций и различиях в значении параметров “время” и “разделение труда”. Метод анализа процедур достаточно сложен и трудоемок в использовании, поэтому составление процедурных правил и их рационализацию желательно проводить при сотрудничестве менеджеров предприятия с консультантами по данному методу. Поскольку между подсистемами взаимосвязь гораздо слабее, чем между процедурами в одной подсистеме, можно начать составление процедурных правил с любой подсистемы. Тем не менее, в рамках каждой следует подчиняться взаимосвязям между отдельными процедурами, стоит по-

мнить и о логике протекающих процессов. В частности это важно для подсистем сбыта, материального и технического снабжения, технического и экономического планирования.

Рационализация процедурных правил эффективно проводится методом групповой работы в разрезе отдельных подсистем. Решение о степени рациональности правил принимается на основании теоретических и практических критериев. Основное внимание в процессе работы группа менеджеров должна уделять рационализации значений параметров. Значения подсистем и параметров процедурных правил обычно совершенствуются консультантами во время предварительной работы.

Для определения значения параметра “состав должностей и подразделений” организационной структуры управления составляется перечень должностей, нужных для выполнения функций, необходимых организации. При составлении и рационализации процедурных правил определяются и значения данного параметра, так как функция и ее исполнитель объединяются на уровне операции (к примеру, в параметрах таких операций, как время, информация, профессиональная процедура, средства труда и параметр разделения труда)<sup>9</sup>.

Если для всех подсистем предприятия составлены процедурные правила, то на основании информации, содержащейся в них, можно рационально зафиксировать около 85% функций, которые выполняют менеджеры нижнего и среднего звена управления, и около 65% функций менеджеров высшего звена. Определение не зафиксированных правилами функций и оценка того, насколько рационально их выполнение для должностного лица, осуществляется на основании должностной инструкции<sup>10</sup>.

В заключение добавим несколько слов о специфике сугубо отечественной модели управления. Целесообразность и актуальность построения эффективного менеджмента специфического российского типа в значительной мере определяются характерными особенностями российского менеджмента в целом. Прежде всего - учетом особенностей национальной ценностной системы в динамике ее изменений при условиях инновационной экономики. Кроме того, определением особенностей, перспективных для превращения в конкурентные преимущества национального характера. Заложено в россиянах трудолюбие, энтузиазм и самопожертвование,

высокий потенциал для достижения цели, необходимость национальной объединяющей идеи - все это целесообразно развивать и всячески поощрять, встраивая в формирующуюся новую систему российского эффективного менеджмента необходимые управленческие инструменты и методы. Но при постройке национальной модели менеджмента не стоит забывать и о том, что переменчивость и двойственность в поведении тоже являются чертами российского менталитета, и он продолжает меняться. В изменяющемся отечественном менталитете, несмотря на то, что тенденция развития индивидуализма становится определяющей, растет потребность общества в единении, что выливается в усиление командной работы и обучения и говорит об эффективности трансформации в самообучающиеся организации промышленных предприятий. Понимание ограничений, которые существуют в отечественной системе менеджмента, позволяет вести целенаправленную борьбу с отрицательными его чертами и, наоборот, развивать положительные, опираясь на национальную систему ценностей и особенности менталитета.

Инновационное управление производством на основании самоорганизации и самообучения позволяет, прежде всего, существенно повысить эффективность управленческого процесса, учитывая принципы самоорганизации, с практически минимальными затратами. Такой подход повышает прибыльность и эффективность предприятия на рынке, что помогает полнее удовлетворить не только отдельные покупательские потребности, но и потребности социума в целом. Также самоорганизация дает действенный мотивационный фон для управления маркетингом, что формирует у коллектива положительную установку на совершенствование профессиональной деятельности, побуждает специалистов к креативу, самореализации, самопознанию.

Чтобы сгладить отрицательные особенности отечественной модели управления и в дальнейшем совершенствовать ее, команде менеджеров промышленного предприятия нужно координировать проявления усилий коллектива и уметь гибко вписываться во внешнюю среду, учитывая ее изменчивость. К

примеру, для сглаживания такой негативной особенности российской модели управления, как медленная мобилизация усилий коллектива в нетрадиционных новых ситуациях, менеджеры могут обеспечить целесообразную координацию проявления усилий сотрудников между собой только при тщательной предварительной методической проработке процедур внедрения управленческих новаций. По этой причине важной инфраструктурной особенностью раскрытия большого неиспользованного креативного потенциала российской модели менеджмента выступает фактор рационализации процедурных правил, в том числе мобилизация исполнительных возможностей коллектива путем создания тщательной, методически проработанной базы для процедурного обеспечения деятельности всего коллектива в целом и команды менеджеров в частности. Это необходимо для внедрения в производство инструментов эффективного менеджмента и содействия превращению особенностей характера отечественного менеджмента в его конкурентные преимущества.

<sup>1</sup> *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2008.

<sup>2</sup> *Иванов В.В.* Использование краудсорсинга для муниципального управления // *Менеджмент в России и за рубежом.* 2014. № 1. С. 52-59.

<sup>3</sup> *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М. : Экономика, 2006.

<sup>4</sup> *Клименкова Т.А.* Качество и эффективность менеджмента предприятий торговли // *Российское предпринимательство.* 2007. № 4. С. 173-176.

<sup>5</sup> *Иванов В.В.* Указ. соч.

<sup>6</sup> *Чернова Г.В., Кудрявцев А.А.* Управление рисками. М. : Проспект, 2005.

<sup>7</sup> *Фатхутдинов Р.А.* Указ. соч.

<sup>8</sup> *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : ЮНИТИ, 2011.

<sup>9</sup> *Клименкова Т.А.* Качество и эффективность менеджмента предприятий торговли / *Российское предпринимательство.* 2007. № 4. С. 173-176.

<sup>10</sup> *Шинкевич А.И.* Управленческие инновации - фактор роста производительности труда // *Вестник Казанского технологического университета.* 2013. № 24. Т. 16. С. 217-220.

*Поступила в редакцию 27.01.2015 г.*