

**В. И. Моргунов,  
Г. В. Ларионов**

**Конкурентоспособность менеджмента  
на основе современных форм  
и методов управления  
предприятиями**

*Монография*

# **Вячеслав Иванович Моргунов**

# **Конкурентоспособность**

# **менеджмента на основе**

# **современных форм и методов**

# **управления предприятиями**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17196458](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196458)*

*Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями. Монография: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Москва; 2014  
ISBN 978-5-394-02462-7*

## **Аннотация**

В работе исследуются и систематизируются теоретические, методологические и научно-методические подходы, а также концептуальные положения тенденций развития менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями, обеспечивающие их конкурентоспособность. Для научных и практических работников, а также аспирантов и студентов вузов.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. Теоретические предпосылки для развития современных форм и методов развития менеджмента в современной экономике	9
1.1. Тенденции развития взглядов ученых на формирование современных форм и методов менеджмента в современной экономике	9
1.2. Научно-методические подходы менеджмента по развитию системы управления персоналом	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**В. И. Моргунов,  
Г. В. Ларионов**

**Конкурентоспособность  
менеджмента на основе  
современных форм и  
методов управления  
предприятиями.  
Монография**

**ВВЕДЕНИЕ**

Особенно острым на сегодняшний день является проблема конкурентоспособности менеджмента отечественных предприятий.

Именно в конкурентоспособности компаний концентрируются основные экономические категории – качество продукции и цена, товарная политика и маркетинг, научно-технический и производственно-технологический потенциал

предприятия и уровень его производства, основанные на современных формах и методах управления предприятиями в жесткой рыночной среде.

Развитие российского рынка в начале 1990-х гг. показало неконкурентоспособность многих видов продукции отечественного производства, в первую очередь, технической продукции – автомобилей, приборов, металлообрабатывающего оборудования, а также товаров длительного потребления – телевизоров, холодильников, стиральных машин и т. п. Наша страна экспортирует лишь 1,5–2,0 % наукоемкой гражданской продукции, а число производственных предприятий, применяющих технологию пятого уклада, не превышает 10 %, что привело к снижению конкурентоспособности как отдельных субъектов экономики, так и экономики страны в целом, а также разрыву и утрате многих хозяйственных связей между организациями, оказавшимися в результате распада СССР на территории разных независимых государств, высокий уровень физического и функционального устаревания основных производственных фондов, несовершенство законодательной базы, невозможность привлекать в требуемых объемах финансирование из внешних источников, низкий уровень инновационной активности отечественных предпринимательских структур, отсутствие у большинства из них четко сформулированной стратегии развития.

Очевидно, что без существенного повышения конкурентоспособности отечественных предпринимательских струк-

тур невозможно обеспечение высоких и, что наиболее важно, стабильных темпов экономического роста национальной экономики.

В этой связи, особенно актуальной проблема конкурентоспособности в отечественном предпринимательстве становится в условиях членства России ВТО.

При создании конкурентоспособной производственной базы предпринимательства необходимо перейти к таким приоритетам инновационного и технологического развития отраслей, как ресурсо- и энергосбережение; увеличение доли продукции высокой степени переработки; обеспечение необходимой динамики обновления технологий через сокращение инновационно-производственного цикла за счет применения современных форм и методов управления.

Особое место в построении конкурентоспособной экономики страны занимает производственное предприятие. Здесь формируется технический уровень продукции, определяются ее стоимостные показатели, и, в конечном итоге, – ее качество. Конкурентоспособный товар должен не только противостоять товару-конкуренту, но и превосходить. Его высокая конкурентоспособность находит свое отражение в большей доле рынка, в более высокой рентабельности производства и сбыта и в большей прибыльности производственного предприятия в целом.

Поэтому актуальность проблемы обеспечения конкурентоспособности производственных предприятий предопреде-

ляется необходимостью интенсификации развития менеджмента с применением современных форм и методов управления предприятиями.

Управление конкурентоспособностью менеджмента предприятий не только процесс создания тех или иных потребительских свойств товара, не только использование той или иной ценовой стратегии, но и диктует необходимость развивать адекватные современные формы и методы управления с учетом поведения самого рынка, проводить анализ воздействия рыночных условий на производственное предприятие, на уровень его рыночного потенциала.

Теоретико-методологические вопросы развития менеджмента, в основном, затрагивают довольно ограниченный круг методологических подходов к оценке персонала, контроллингу, конфликтологии, что сказывается на эффективности управленческого менеджмента. На данный момент ещё не завершился процесс уточнения понятийно-терминологического аппарата инновационной оценки управления персоналом предприятий. В этой связи одной из значимых задач является конкретизация сущности оценки персонала и её адекватного отражения в соответствующих категориях, понятиях и терминах, которые бы приобрели характер систематизированных, устоявшихся и общепринятых в теории и практике оценки. Также отсутствуют четкие стратегии и механизмы использования теоретических разработок по оценке персонала, контроллингу. применительно к реальной прак-

тической деятельности предприятия, что проявляется в дистанцировании теории и практической оценки.

Для повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов становится эффективным использование потенциала управленческого персонала, который является мощным средством развития современных методов управления.

В то же время сегодня отсутствуют глубокие научные исследования, развивающие теорию и методологию управления предприятиями на основе современных форм и методов. Все это свидетельствует об актуальности проблемы данного исследования развития методологических основ управления менеджментом.

В этой связи, разработка научно-обоснованных положений теории, методологии и практики формирования адекватной стратегии управления менеджментом является важнейшей задачей, что и определяет актуальность данного исследования.



# **ГЛАВА 1. Теоретические предпосылки для развития современных форм и методов развития менеджмента в современной экономике**

## **1.1. Тенденции развития взглядов ученых на формирование современных форм и методов менеджмента в современной экономике**

Теория менеджмента характеризуется следующими особенностями: ориентирована на решение практических задач; имеет междисциплинарный характер; разрабатывается в международном масштабе.

Жесткая система управления в определенной степени позволяла скрывать недостатки и недочеты системы, а часто и непрофессионализм управляющих. Отсутствие экономической и предпринимательской свободы не только не побуж-

дали к инициативе и ответственности, развитию креативной управленческой мысли и инновационной управленческой деятельности, но постепенно привили привычку к уступчивости и приспособляемости, к патриархальности (единоличности) в руководстве, а не к партнерству в нем.

Отметим, что в современном обществе на важнейшую роль менеджмента и менеджеров впервые указал П. Друкер. По П. Друкеру, менеджер – один из динамичных элементов бизнеса, а одной идеи о максимальной прибыли недостаточно для организации его деятельности. Необходимы такие цели и задачи, которые на основании общих утверждений позволяют интерпретировать целый спектр явлений в бизнесе, позволяют проверять эти утверждения на практике и предсказывать поведение. Значимость решений может быть определена в процессе их принятия, а будущая бизнес-ситуация может быть улучшена на основе анализа прошлого опыта. Несмотря на важность и актуальность сформулированных принципов, цели бизнеса и менеджмента не были конкретно и четко обозначены и не соответствовали принципу SMART. Specific, Measurable, Accessible, Realistic, Temporary (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные (подходящие), согласованные во времени), впоследствии так хорошо известному и используемому менеджментом. Не были также указаны способы измерения эффективности менеджмента. В результате практическая реализация этого подхода натолкнулась на ряд препятствий, обу-

словленных в первую очередь проблемой выбора и трудностью формулирования конечных целей. Трудности такого рода представляются типичными в случае применения в бизнес-практике и других теорий и концепций, ориентированных исключительно на целевой подход независимо от того, сформулирована одна цель или имеется система целей.

Ведущие специалисты, исследователи и менеджеры стали также ориентироваться на простые и удобные модели, преимущественно базирующиеся на анализе качественных характеристик процессов управления и ориентированных на решение управленческих задач в диалоговом режиме с пользователем. Вместе с Р. Паскалем и Э. Атосом, Т. Петерс и Р. Уотерман сформулировали концепцию, известную как схема 7-С McKinsey.

Основу концепции составляет «мягкий» подход, она оказывается в результате более «твердой», чем ориентация на формирование целевых управленческих параметров: техника не заменяет мышление, необходимы быстрые действия и регулярные инновации, а также сильный лидер.

«Мягкая» философия Т. Петерса и Р. Уотермана перекликается с методологией «мягких» систем П. Чекланда. Подход «можем сделать» и «давайте попробуем» близок к принципу стратегического управления «начнем с чего-нибудь маленького». Идею обслуживания покупателей по правилу «быть решателем покупательских проблем» можно встретить в различных сетевых организациях.

Внутренний риск и внутреннюю конкуренцию можно увидеть в концепции управления тотальным качеством и в организации, построенной в соответствии с принципами построения «живых» систем и т. д. Работы Т. Петерса и Р. Уотермана значительны тем, что почти любой вывод, сделанный ими на основе анализа практики бизнеса, раньше или позже воплощался как основополагающий в соответствующей теории менеджмента.

Два «полярных» типа управления организацией Т. Бернс и Г.М. Сталкер выделили: механистический и организмический. Бернс указывал на трудности перехода механистической формы организации в организмическую, в процессе которого могут возникать так называемые патологические системы – результат попытки механистической организации в условиях старой бюрократической системы решить проблемы, порожденные изменениями, инновациями, неопределенностью. В этих условиях усиливаются роли неформальных структур. Впоследствии Г. Минцберг предложил не рассматривать по отдельности формальную и неформальную структуры, а говорить об организационной структуре вообще. Организации рассматривались как организм и менеджмента в ней с учетом возможности наличия самоорганизующихся процессов характерно для работ С. Бира. Одним из наиболее значимых результатов является понимание того, что менеджмент не может отделиться от системы (организации), он является ее внутренним свойством и неявно в ней

содержится. Из этого следует, что ни менеджер, ни команда менеджеров не составляют механизма управления организацией. В этом контексте управление в организации осуществляется не менеджерами и командой менеджеров, а посредством их. Следовательно, неизбежно приходим к идее самоконтроля и самоорганизации: в случае, если по каким-либо причинам (внешних или внутренних факторов) менеджмент не в состоянии управлять организацией, то она функционирует и организуется сама по себе.

При этом подход «самоорганизации» открывает путь к новому пониманию менеджмента. Используя принципы и инструменты кибернетики 1-го порядка, менеджер, конечно, может поддерживать иллюзии относительно того, что именно он устанавливает системы управления с обратной связью, создает регулирующие критерии, модифицирует функции, ставит цели, принимает решения, представляя все это как новую технологию. В результате может получиться «кибернетизированная» организация, путь которой к более совершенному менеджменту и бизнесу представляется наполненным парадоксами, непредсказуемыми последствиями решений и т. п. Такой или подобный подход не представляет интереса ни с точки зрения теории менеджмента, ни тем более с точки зрения практики бизнеса.

В соответствии с теорией популяций организаций Х. Хэннока и Д. Фримана выживают и развиваются только те организации, которые соответствуют ситуациям. Это перекли-

кается с концепцией эволюционного менеджмента Ф. Малика и Г. Пробста. Концепция эволюционного подхода во многих отношениях основывается на психологии и теории социальных систем, далеко выходя за рамки чистого администрирования. Теория «живых» систем с нелинейными связями, самоорганизацией, самовоспроизведением, самореферентностью является тем инструментом, который позволяет формировать модели поведения таких систем.

Менеджерам сегодня абсолютно необходимо знание и понимание исторической роли менеджмента. Это знание необходимо для стратегической переориентации многих бизнес-структур, особенно для тех, которые оказываются на переднем крае преобразований. Мышление в более протяженных временных интервалах и в более широких горизонтах дает возможность понять сегодняшнюю ситуацию и осознать не только быстрые, радикальные и явные изменения, но и те имплицитные изменения, которые были осуществлены и произошли спонтанно столь искусно, что к ним привыкли прежде, чем заметили их. Это те изменения, которые часто приписывают социальному или экономическому развитию.

В данном направлении активно развивались теории об индивидуальных особенностях успешных менеджеров (Г. Шредер, Р.

Джейкобс), на основании которых впоследствии сформировалось понятие «кластеры профессиональных компетенций», а также о взаимодействиях менеджера со средой. Ос-

новные результаты этих исследований:

1) индивидуальные или коллективные представления менеджеров оказывают серьезное влияние в первую очередь на то, как они видят окружение;

2) процесс оценки окружения заключается в том, что он не происходит изолированно от контекста и его влияние не всегда безвредно;

3) частично менеджеры сами создают свое окружение при помощи различных актов оценки и своим последующим поведением;

4) процесс оценки не может быть описан только с точки зрения техники его исполнения;

5) оценка окружения пронизывает всю организацию в целом, что бы ни происходило;

6) существует проблема не только «ощущения» окружения, но также и его «понимания»;

7) необходимо не только понять, но и сформулировать «ментальные карты» персонала.

Такой подход перекликается с тезисом Д. Сороса о том, что «описание формирует будущее», и соответствует третьей («новой») парадигме мышления.

Начиная с XXI века наблюдается тенденция перехода бизнес-структур с организационными формами типа «конвейер» к формам, в основе которых лежат делегирование полномочий и вовлечение работников в процесс управления. Это находит свое выражение в переходе от иерархических мно-

гоуровневых структур к структурам, основанным на взаимодействии команд и «исследовательских сообществах». Наметилось направление менеджмента, в котором параллельно актуализируются вопросы управления изменениями и управления обучением с учетом того, что, по утверждению журнала «Форчун», наибольших успехов добиваются компании, сумевшие стать самообучающейся организацией. В концепции «управление разнообразием» необходимые навыки персонала находятся в контексте самообучающейся организации со «стратегией совы» – работать умнее.

Задачи принятия решений в совокупности представляют собой «каркас» менеджмента. В последние два-три десятилетия XX века подходы к постановке задач, методы и алгоритмы их решения существенно обогатились в связи со сменой парадигмы, а также появлением и развитием в этом контексте новых математических теорий для разрешения проблемных ситуаций, классифицируемых как «сложные». Она требует для своего решения установления связей между идеями различных научных дисциплин, философских традиций, часто выходя за пределы науки в ее традиционном понимании и порождая элементы нового видения реальности. Речь идет о проникновении «новой» парадигмы в управленческую теорию и практику. «Новая» (или третья) парадигма порождена первой и второй парадигмами и является результатом их коммуникации. Охарактеризуем кратко каждую из них.



В понятие первой парадигмы мышления лежит проектирование внешнего мира человека на его внутренний мир иррационально, интуитивно, бессознательно. Особую роль играют умения, навыки, ритуалы. Это мифологический образ мышления. В основе второй парадигмы – рациональный подход с линейными причинно-следственными связями. Здесь появляются изобретательство, конструирование. Сформировано представление о мире как о часовом механизме: механистическое представление мира. В процессах анализа и моделирования сложных систем появилось понятие обратной связи. Синтаксисом этой парадигмы является математический анализ. Третья, или «новая» парадигма представляет собой результат коммуникации первой и второй парадигм, где в основе лежит принцип равновесия между рациональным и иррациональным, сознательным и бессознательным, научным знанием и интуицией. В рамках третьей парадигмы осуществляется в определенном смысле возврат проекции внешнего мира на внутренний мир человека, а сама парадигма понимается как совокупность концепций, взглядов, ценностей, способов поведения, которые формируют определенное восприятие реальности всеми членами сообщества и служат фундаментом для его организации. В третьей парадигме используется синтаксис квантовой механики с собственными значениями и собственными функциями. Механистическая модель мира уступает место описанию сложных систем как живых систем. Таким образом,

освоение менеджерами и предпринимателями «новой» (третьей) парадигмы является одной из возможностей формирования современной методологии деятельности, включающей принятие компетентных решений при интегрировании имеющегося опыта, интуиции с достижениями современной науки, накопленными за последние 40-50 лет.

Содержание «новой» парадигмы состоит в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех организации определяется прежде всего рациональной организацией процессов в ней. Организации необходимо заботиться об адаптивности и развитии своих внутренних систем, извлекать максимум выгоды из имеющихся возможностей. В этом случае организационные механизмы приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений больше, чем к контролю уже принятых ранее. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании. Организация, агрессивно действующая в своей среде, новаторская в научно-техническом отношении, ориентированная на качество, а не на количество, адаптивная по внутреннему строению своих систем, она все в большей степени зависит от человеческого фактора, который неотделим от набора профессиональных компетенций, эффекта команды, развертывании систем стратегического управления. Как отмечено выше, автономная система реагирует на управляющие толчки непредсказуемым образом. Результат человеческого дей-

ствия лишь частично соответствует намерениям и расчету: управленческую ситуацию никто не контролирует целиком, скорее сам процесс управляет участниками. Для функционирования системы в «согласии» со средой (как внешней, так и внутренней) необходимо, чтобы синтаксис анализа, описания системы и управления ею соответствовал синтаксису функционирования самой системы. Именно это будем иметь в виду, говоря об экологичности управления.

Однако очевидно, что такую организацию как предпринимательскую структуру (как и любую другую социально-экономическую систему с соответствующей организацией) для более глубокого ее понимания и понимания процессов, происходящих в ней или с ее участием, прагматичнее рассматривать как операционально замкнутую. Инструментами анализа процессов управления в рамках «новой» парадигмы могут служить методология «мягких» систем, мета-модель, модель «точности», системная технология вмешательства, организационное развитие и другие, а также новые технологии анализа информации, работающие в «мягком» контексте. Заметим, что современные технологии анализа, принятия решений, бизнеса и управления имеют, как правило, один и тот же синтаксис, иллюстрируя тем самым наличие принципа экологичности. Эти технологии настолько тесно переплетены, что их часто бывает практически трудно разграничить. Наряду с применением современного формального (математического) аппарата в управленческих, бизнес-

и аналитических исследованиях, а также в самом процессе принятия управленческих решений целесообразно использовать в качестве ресурса профессиональный опыт и интуицию самих субъектов управления бизнесом. Способность получать качественную информацию, представлять ее в полезном виде и эффективно действовать на этой основе – один из самых ценных навыков в управлении предпринимательской деятельностью. Это особенно важно в условиях динамичного хаотического формирования общественных и экономических отношений, когда проведение анализа социально-экономических систем только с помощью формального аппарата не представляется целесообразным и даже возможным. В этих условиях имеет место переход от рациональных методов анализа и механистического описания системы к описанию организации как «живой», с «мягкими» и неформальными подходами к ее анализу, принятию решений и управлению такой системой.

Показателем эффективности применения большинства теорий менеджмента является разрешение специального множества проблем, отражающих какую-либо часть реальности. Выходя за рамки области эффективности той или иной теории, можно попасть в ситуацию, когда теория или не работает, или ее применение может дать искаженные и даже вредные для практики результаты. Вполне целесообразно использование сразу нескольких теорий – «карт-описаний». Они ориентируют на то, какая нужна информация,

где ее найти, как интерпретировать данные и как их использовать. Хорошая, «практичная» теория, находясь в контексте определенной парадигмы, обеспечивает практику не только схемами проблем, но и схемами решения этих проблем. В связи с тем, что по своей сущности и природе взаимосвязанные между собой процесс менеджмента и процесс бизнес-деятельности являются многомерными и многофакторными, различные подходы к менеджменту и бизнесу не являются самостоятельными, независимыми теориями, а представляют собой результат интеллектуального разделения труда при разработке процессов бизнеса и управления. Они в своей совокупности являются системой теорий. В то же время значимость теоретических рекомендаций можно оценить лишь в реальных условиях. При освоении теорий и использовании на практике возникает ряд трудностей, связанных с отсутствием единого языка (понятийного аппарата), а некорректность формулировок и неоднозначность в определении используемых понятий часто служат препятствием для осуществления полноценной профессиональной подготовки специалистов в этих областях.

В период перестройки известные в мировом сообществе теории (основные из которых были рассмотрены выше), стали большей частью доступны нашим появившимся предпринимателям, менеджерам и специалистам-теоретикам. Если в развитых странах знания и практический опыт были накоплены веками, то российские предприниматели, менеджеры,

старые управленческие кадры и научные работники, уже занимающиеся или ориентированные на ведение предпринимательской деятельности и менеджмента, были вынуждены в сжатые сроки с ними познакомиться, освоить и адаптировать их к российским условиям. Это привело к тому, что формирование менеджмента бизнеса осуществлялось в России специфическим, отличающимся от мировой практики образом.

Несмотря на наличие в сокровищнице мировой науки теорий менеджмента и предпринимательства, соответствующих «новой» парадигме и рассмотренных выше, управленческие и бизнес-концепции практикующих менеджеров и предпринимателей преимущественно остаются в рамках «второй» парадигмы. Российский как менеджмент, так и бизнес часто оказываются неадекватными трансформирующейся экономике (на что неоднократно указывалось разными авторами, например в [30]) и в результате неэффективными. Об этом впервые было официально заявлено в ноябре 2000 г. Правительством Российской Федерации. Такое положение характерно для бизнеса и других стран. Лишь крупные компании – лидеры рынка, имеющие определенную организационную культуру и высоко профессиональных специалистов мирового уровня успешно осваивают проверенные мировой практикой бизнес и управленческие технологии (или создают новые), а затем развивают и модернизируют их, обогащая и развивая тем самым науку о бизнесе и менеджменте и, в первую очередь, ориентируясь на повышение

качества своего бизнеса.

Отметим, что постсоветский период прошел три основных разрушительных кризиса. Этот период совпал с очередной волной глобального кризиса на рубеже 1990-х годов. Финансовый кризис августа 1998 года показал, что ситуация для России является очень опасной и необходимы кординальные изменения и в экономике, и в предпринимательстве. Кризис 2007 года характерен разгоном инфляции, повышением тарифов ЖКХ, огромным корпоративным долгом (90 % от внешнего долга), что потребовало изменений стратегического характера в экономике. Во времена финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов социально-экономическая ориентация усложнилась тем, что традиционных ориентиров не осталось. Установлено, что вплоть до 2010 года одной из важнейших характеристик бизнес-структуры считалась адаптация к условиям внешней среды. В начале XXI века в новой России наиболее распространённые теории и методы предпринимательской деятельности, менеджмента и маркетинга стали доступны и использовались российскими менеджерами. В этих условиях российские предприниматели, маркетологи и менеджеры различных хозяйствующих структур копировали продукцию преимущественно в рамках первых трёх парадигм, в то время как наиболее перспективные бизнес-структуры пытались использовать новые технологии и методы новой парадигмы.

Успешное ведение бизнеса российских оргструктур, как в

России так и на мировом рынке в условиях развивающихся современных рыночных отношений в значительной мере зависит от того, насколько объективно и профессионально исследованы осваиваемые сегменты рынка, а также от научно обоснованного выбора эффективной стратегии управления персоналом для достижения поставленной цели – обеспечения конкурентоспособности на позиционируемом сегменте рынка.



## **1.2. Научно-методические подходы менеджмента по развитию системы управления персоналом**

# 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.