

УДК 658.5

Рейтинговая оценка инструментов управления

Е.Н. Трипольский

Экономический факультет МГТУ, кафедра финансов, бухгалтерского учета, анализа и аудита

Аннотация. В статье представлен комплекс инструментов менеджмента. Анализ собранной информации позволяет сделать важные выводы об эффективности и использовании инструментов управления современным руководителем, а так же сгруппировать их и выявить взаимосвязи.

Abstract. The paper has considered ranking assessment of management tools. Analysis of this information provides important conclusions about efficiency and use of management tools by modern managers, and also it helps to group and identify the relations between them.

1. Введение

Важнейшей целью менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих целей, разработка планов, создание экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями является необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Содержание менеджмента, в конечном счете, сводится к ответам на вопросы: как, каким способом можно достичь цели управления и каким образом осуществлять управленческую деятельность? Рейтинговая оценка должна дать ответы на эти вопросы, выявив наиболее эффективные и используемые инструменты управления.

2. Инструменты управления

У исследователей не существует однозначного мнения по поводу определения понятия "инструменты управления". Это обусловлено как различными взглядами на сам процесс управления, так и языковыми и культурными факторами. Однако в отечественной литературе под инструментами управления чаще всего понимают набор конкретных методов и приемов, которые применяются при сборе, обработке и анализе информации и при выработке управленческих решений, основанных на этой информации (Кондратьева, 2007; Щегорцов, Таран, 2005).

Что же на сегодняшний день можно отнести к инструментам менеджмента, и какие из них наиболее востребованы и эффективны? Ответ на этот вопрос можно найти в исследовании Management Tools and Trends, проведенном в 2007 г. международной консалтинговой компанией Bain & Company. Данное исследование проводилось 11-й раз за последние 14 лет. В опросах приняли участие 1200 руководителей высшего звена, а всего за время исследований – 8504 респондента более чем из 70 стран. Каждый респондент получил брошюру с кратким описанием 25 самых значимых, на взгляд консультантов Bain, инструментов менеджмента. После этого руководителям было предложено оценить применимость, полезность и эффективность каждого из них (Милов, 2007).

Дадим краткое описание каждого из этих 25 инструментов управления:

- 1) Стратегическое планирование – процесс определения того, чем должен стать бизнес, и как распределить ресурсы для достижения этой цели. Термин "стратегическое планирование" был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.
- 2) CRM (система управления взаимодействием с клиентами) – это стратегия, основанная на применении новых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компании

аккумулируют знания о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Подобные отношения способствуют увеличению прибыли, т.к. привлекают новых клиентов и помогают удержать старых. Концепция CRM реализуется с помощью специального набора программного обеспечения и технологий, позволяющих автоматизировать, а значит, совершенствовать бизнес-процессы в сфере продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. Это дает возможность компании обращаться к заказчикам услуг с интересными предложениями в наиболее удобный момент времени и по наиболее удобным каналам связи.

- 3) Сегментация потребителей – разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.
- 4) Бенчмаркинг – анализ предприятий-конкурентов и копирование их положительного опыта. Это необходимая функция для успеха любой организации, и для большинства компаний она не является новой, хотя бенчмаркинг является более детализированным, формализованным и упорядоченным инструментом, чем метод или подход конкурентного анализа. Использование бенчмаркинга многонаправлено. Так, бенчмаркинг в логистике позволяет быстро и с малыми затратами выявить проблемные ситуации в логистических системах, в сферах, близких к покупателю, по выполнению заказов и транспортировке.
- 5) Миссия и видение – определение бизнеса компании, целей, подходов и желаемой позиции в будущем.
- 6) Ключевая компетенция – выделение и инвестирование в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов предприятия.
- 7) Аутсорсинг – использование третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными. Аутсорсинг как метод ведения бизнеса позволяет сократить размер организации до приемлемого, более управляемого уровня, уменьшить штаты сотрудников, избавиться от отягощающих структуру непрофильных функций, снизить затраты, увеличить доходность, сосредоточиться на приоритетных видах деятельности.
- 8) Реинжиниринг бизнес-процессов – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса означает отказ от опыта промышленного менеджмента, необходимость решить, как работа должна выполняться наилучшим образом.
- 9) Сценарное планирование – определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений.
- 10) Управление знаниями – включает в себя извлечение, организацию, хранение знаний и опыта индивидуальных сотрудников и групп в рамках организации, а также предоставление доступа к данной информации для прочих сотрудников.
- 11) Стратегические альянсы – соглашения о сотрудничестве между двумя или несколькими независимыми фирмами для достижения общих целей.
- 12) Сбалансированная система показателей эффективности деятельности – переводит миссию и видение в количественные измерения и отслеживает достижение запланированных результатов.
- 13) SCM (интеграция цепочки поставок) – автоматизация и управление всеми этапами снабжения предприятия и контроля всего товародвижения на предприятии. Система SCM позволяет лучше удовлетворить спрос на продукцию компании и значительно снизить затраты на логистику и закупки. SCM охватывает весь цикл закупки сырья, производства и распространения товара.
- 14) Стратегии роста – направляют ресурсы и возможности на направления, обеспечивающие прибыльный рост.
- 15) Всеобщее управление качеством – увязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, с целью достижения нулевого брака.
- 16) SSC центры обслуживания – представляют собой сводные службы, в которые выделяются однотипные учетные и административные функции, одинаковые для дочерних предприятий и филиалов предприятия. Например, бухгалтерский учет (полностью, либо в части контроля счетов и платежей) или управление персоналом.
- 17) Бережливое производство – вовлечение всех сотрудников в деятельность по рациональному использованию ресурсов.
- 18) Совместные инновации – получение преимуществ за счет совместных усилий в области НИОКР.
- 19) Поощрение лояльности покупателей – ввод и реализация гибкой системы скидок для покупателей в зависимости от суммы и количества покупок, сделанных ими.
- 20) Слияния и поглощения – получение преимуществ за счет объединения компаний-конкурентов.
- 21) Шесть сигм – высокотехнологичная методика точной настройки процессов, применяемая с целью минимизировать вероятность возникновения дефектов в операционной деятельности. Метод основывается на шести базовых принципах: искренний интерес к клиенту; управление на основе

данных и фактов; ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса; проактивное (упреждающее) управление; сотрудничество без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров); стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам. При реализации проектов по методике используется последовательность этапов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control – выявить, измерить, проанализировать, усовершенствовать, проконтролировать).

- 22) **Офшоринг** – перевод части подразделений компании за границу. К офшорингу зачастую побуждают соображения издержек. Так, например, около 80 % компаний назвали снижение затрат в качестве главной причины создания зарубежных подразделений. Экономия при этом составила 20-40 %, в основном за счет более дешевой рабочей силы и повышения качества услуг. Это, в свою очередь, заставляет другие компании следовать их примеру, чтобы не утратить конкурентоспособность.
- 23) **Этнография потребителя** – это определенный набор инструментов в качественных исследованиях (то есть отвечающих на вопросы "как" и "почему"), благодаря которым можно наблюдать за респондентами в их естественной среде. Данный инструмент позволяет увидеть, что оказало влияние на решение потребителя о покупке или использовании брендов, продуктов, услуг в реальной ситуации. К этнографии прибегают в случае необходимости выявления, интерпретации и понимания ситуации "глазами" потребителя, выявления скрытой роли и влияния на потребителя окружающей среды.
- 24) **Корпоративные блоги** – веб-сайты, основное содержимое которых – регулярно добавляемые записи, изображения или мультимедиа, издаваемые организацией и используемые как для связей с общественностью, так и для внутренней организации её работы.
- 25) **RFID** – технология автоматической идентификации при помощи радиочастотных меток – позволяет производить учет продукции, материалов и производственных фондов в автоматическом режиме.

В табл. 1 отображена актуальность использования вышеописанных инструментов управления в 2007 году. На основании данной диаграммы можно сделать вывод о том, что все перечисленные инструменты являются востребованными, а самыми используемыми являются: стратегическое планирование, система управления взаимодействием с клиентами, сегментация потребителей, бенчмаркинг, а так же миссия и видение (Rigby, Bilodeau, 2007).

3. Группировка инструментов управления, участвовавших в рейтинговой оценке

Объединим инструменты, которые были рассмотрены выше, в группы, используя критерий направления деятельности. В итоге получим четыре группы инструментов управления: группа планирования, группа работы с экономической средой, группа работы с потребителями и группа работы с производством.

Взаимосвязь инструментов внутри группы планирования изображена на рис. 2 (здесь и далее стрелками отображено влияние одних инструментов на другие, а простыми линиями соединяются равные инструменты). Эта группа объединяет в себе инструменты, участвующие в планировании деятельности предприятия, вершиной которого является стратегическое планирование.

Взаимосвязь инструментов внутри группы работы с экономической средой изображена на рис. 3. Эта группа объединяет в себе инструменты, используемые при работе с внешней экономической средой, предприятиями-конкурентами и предприятиями-контрагентами.

Взаимосвязь инструментов внутри группы работы с производством изображена на рис. 4. Эта группа объединяет в себе инструменты, используемые при работе с процессами производства, начиная от поставки сырья и заканчивая выпуском готовой продукции.

Взаимосвязь инструментов внутри группы работы с потребителями изображена на рис. 5. Эта группа объединяет в себе инструменты, используемые при работе с клиентами, и обеспечивает максимальный объем реализации готовой продукции.

Инструменты управления связаны между собой не только внутри своих групп. Группы инструментов также взаимодействуют между собой и влияют друг на друга. Эта взаимосвязь отображена на рис. 6.

4. Заключение

Результатом представленных в работе исследований является описание, оценка эффективности использования, группировка и выявление взаимосвязей между инструментами управления и их группами в современных экономических условиях. Разработанные аналитические зависимости могут быть использованы в дальнейших исследованиях инструментов управления, а так же при непосредственном внедрении или модернизации системы инструментов управления на современных предприятиях.

Таблица 1

Инструменты управления	№	Использование инструментов управления, %	Оценка эффективности (min 1; max 5)
Стратегическое планирование	1	90	3,93
CRM (система управления взаимодействием с клиентами)	2	88	3,87
Сегментация потребителей	3	85	3,93
Бенчмаркинг	4	84	3,8
Миссия и видение	5	82	3,78
Ключевая компетенция	6	81	3,86
Аутсорсинг	7	76	3,68
Рейтинжинринг бизнес-процессов	8	76	3,77
Сценарное планирование	9	76	3,78
Управление знаниями	10	76	3,59
Стратегические альянсы	11	75	3,78
Сбалансированная система показателей эффективности деятельности	12	73	3,6
SCM (интеграция цепочки поставок)	13	71	3,77
Стратегии роста	14	68	3,75
Всеобщее управление качеством	15	66	3,8
SSC центры обслуживания	16	64	3,63
Бережливое производство	17	63	3,73
Совместные инновации	18	61	3,72
Поощрение лояльности покупателей	19	60	3,59
Слияния и поглощения	20	59	3,88
Шесть сигм	21	50	3,66
Офшоринг	22	46	3,7
Этнография потребителя	23	46	3,61
Корпоративные блоги	24	46	3,39
RFID	25	32	3,55

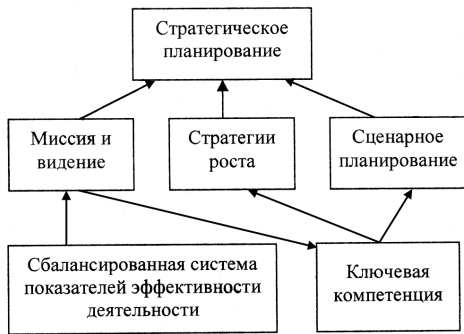


Рис. 2. Группа инструментов планирования



Рис. 3. Группа инструментов работы с экономической средой

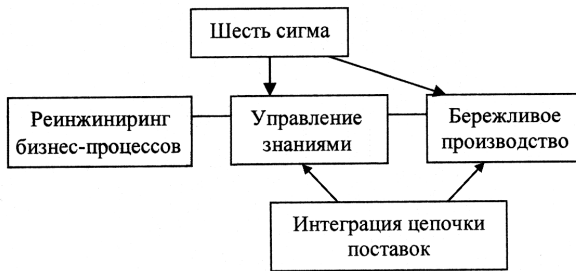


Рис. 4. Группа инструментов работы с производством



Рис. 5. Группа инструментов работы с потребителями

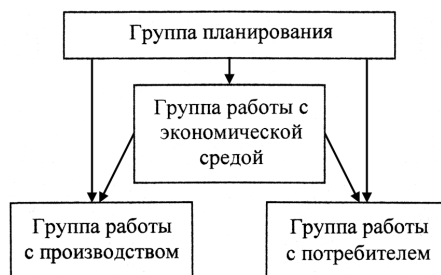


Рис. 6. Взаимодействие между группами инструментов управления

Литература

- Rigby D., Bilodeau B.** Management tools and trends 2007. *Bain&Company*, p.1-30, 2007.
Кондратьева В.В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М., Эксмо, 832 с., 2007.
Милов Г. Чем работать менеджеру? Самые актуальные инструменты управления. *Ведомости*, № 65(1839), 2007.
Щегорцов В.А., Таран В.А. Менеджмент: учебник для вузов. М., Юнити Дана, 544 с., 2005.