

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,
ГИПОТЕЗЫ,
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник
научных трудов

Выпуск 4
Часть 1



УДК 005(063)
БК 65.290-2я43
С56

Научный редактор *М.Ю. Шерешова*
Составитель *У.В. Ломакова*

С56 **Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования** / [Текст] : сб. науч. тр. Вып. 4 : в 2 ч. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента ; науч. ред. М. Ю. Шерешова ; сост. У. В. Ломакова. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. — 300 экз. — ISBN 978-5-7598-1015-5 (в обл.). Ч. 1. — 333, [1] с. — ISBN 978-5-7598-1016-2.

В сборник, подготовленный при финансовой поддержке факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», вошли статьи участников IV научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», организованной факультетом менеджмента НИУ ВШЭ 22–24 ноября 2011 г. при поддержке журнала «Навигатор Business Review Россия».

УДК 005(063)
БК 65.290-2я43

ISBN 978-5-7598-1015-5
ISBN 978-5-7598-1016-2 (ч. 1)

© Факультет менеджмента
Национального исследовательского
университета «Высшая школа
экономики», 2012
© Оформление. Издательский дом
Высшей школы экономики, 2012

Волкова И.О.,
Титова Н.Л.,
Николаева В.Е.
НИУ ВШЭ

**МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТА
«МОНИТОРИНГ ПРАКТИК
МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ»
(на примере
энергетических компаний)**

Статья посвящена методологическим аспектам реализации проекта «Мониторинг практик менеджмента в России». В ней проанализированы возможные проблемы, возникающие при реализации данного проекта, а также разработаны предложения по их решению. В результатах проведенного исследования была предложена методология построения типологии компании, основанной на таких характеристиках, как направленность на развитие, наличие и эффективность развития, степень эффективности работы менеджеров, степень учета интересов потребителей.

Ключевые слова: практики менеджмента, управленческий потенциал компании, типология компаний.

**Основные предпосылки и необходимость
мониторинга практик менеджмента**

Хозяйственно-экономическая ситуация на стыке XX–XXI вв. значительно усложнила процесс принятия стратегических и текущих решений как на государственном уровне, так и на уровне организаций и предприятий. Это вызвано чрезвычайно высокой непредсказуемостью условий деятельности, связанной с ускорением НТП, увеличением объемов инновационной деятельности для рационального управления, выходом на рынок новых игроков и другими факторами. В последние годы ситуация усложнилась и в связи с глобальным экономическим кризисом.

Для России после ее вхождения в мировой рынок перечисленные проблемы также актуальны. Их решение усугубляется не вполне окончательным переходным процессом к рыночным принципам хозяйствования, несовершенством существующего законодательства, спецификой реального бизнеса, а также крайним разнообразием ситуаций, в частности, по региональному и отраслевому признаку.

В таких условиях особую важность приобретает управленческий потенциал компании, в основе которого лежит совокупность практик менеджмента, используемых в компании и призванных обеспечить ее эффективное и устойчивое развитие. Выбор оптимального «набора» практик ме-

недлжества — задача, решение которой позволяет определить как степень достижения целей компании, так и ее результативность, и ценность для потребителя. Поэтому исследователи во всем мире проявляют повышенный интерес к мониторингу практик менеджмента, реально используемых хозяйственными субъектами. Все эти факторы обусловили появление проекта по мониторингу практик менеджмента российских компаний на факультете менеджмента НИУ ВШЭ.

Следует отметить, что понятие практики менеджмента имеет различное трактование: в одних исследованиях под ними понимаются функциональные характеристики менеджмента компании (такие как, например, управление производством и логистикой) и оцениваются их качественный уровень, в других — внимание сфокусировано на конкретных управленческих технологиях (сбалансированная система показателей, рабочие команды и т.п.) и оценке влияния их использования на результативность компании. На наш взгляд, под практиками менеджмента целесообразно понимать не только совокупность функциональных характеристик, но также и их наполненность теми или иными управленческими технологиями, т.е. консолидация рассмотренных подходов, так как это позволит определить набор инструментов управления, позволяющих компании достигать свои стратегические и текущие цели.

Не меньший интерес представляет анализ причин и условий применения тех или иных практик. Их выбор во многом *зависит от* следующих позиций:

- управленческой предистории конкретного объекта;
- своеобразной «моды», являющейся следствием их использования другими объектами, особенно лидерами отрасли и/или регионального рынка, рекомандациями в известных монографиях и в рамках бизнес-обсуждения, публикациями и т.д.;

- воздействия мер прямого и косвенного государственного регулирования;

- влияния местной администрации;
- учета интересов иных категорий стейкхолдеров (потребителей, акционеров, инвесторов и т.д.);
- личностных предпочтений топ-менеджеров и т.д.

В рамках исследования важное значение имеет определение преимуществ и проблемных зон применения каждой из изучаемых управленческих практик с оценкой их влияния на результаты деятельности компании в целом в долгосрочной и краткосрочной перспективах, в том числе последствий в различных временных интервалах использования.

Выявленные в процессе исследования закономерности могли быть использованы другими участниками рынка при выборе ими оптимального набора управленческих практик. Кроме того, объективный мониторинг практик менеджмента в России, оперативно отслеживающий происходящие изменения в этой сфере, должен сделать ответственный бизнес более

понятным и, следовательно, привлекательным для российских и зарубежных стейкхолдеров. И наконец, полученная информация будет чрезвычайно полезна для государственных органов при разработке новых методов и форм государственного регулирования и при корректировке старых.

Целью проекта «Мониторинг практик менеджмента в России» является *определение степени распространенности тех или иных элементов практик менеджмента у отечественных компаний, а также выявление причин и последствий их выбора.*

Основные методологические подходы к реализации проекта, проблемы, возникающие при реализации проекта, и предложения по их решению

Проблема 1. Крайнее разнообразие практик менеджмента

Проблема является следствием значительного разнообразия производственно-экономических, социальных, политических и экологических ситуаций, в которых действуют хозяйственные объекты. Однако максимальное влияние на конкретную практику менеджмента, с нашей точки зрения, оказывает вид деятельности, в значительной мере определяющий бизнес-процесс. В связи с этим для уменьшения степени разнообразия принято решение *ограничиться при анализе одной отрасли* (энергетики).

В дальнейшем после детальной проработки методологии и ее апробации могут быть исследованы и другие отрасли, для чего потребуются определенные адаптации этой методологии к их специфике.

Проблема 2. Огромный перечень факторов, влияющих на выбор практики менеджмента, и высокая изменчивость ситуации

Эти проблемы при проведении исследования существенно затрудняют выявление причинно-следственных связей и закономерностей между произошедшими изменениями внешней и внутренней среды, с одной стороны, и корректировками в используемых практиках менеджмента, а также их последствиями, с другой. Возникает дилемма «после того или вследствие того». Кроме того, в начале исследования не ясен временной интервал, требующийся для появления реакции на определенные изменения ситуации. И наконец, начальные стадии исследования неизбежно будут проводиться в условиях не до конца проверенного аппарата. В результате будет сложно выделить реальные изменения управленческих практик от тех, которые являются результатами погрешностей в используемой методологии.

Для решения этих проблем мониторинг на первом этапе будет проводиться на основе информации, полученной за последние пять лет (с шагом в один год), что позволит привлечь в значительной мере осознанные экспертные мнения менеджеров исследуемых компаний для интерпретации произошедших корректировок в практиках менеджмента, их последствий и временного запаздывания. Затем, после внесения необходимых изменений в методологию проекта, он может быть продолжен для последующих временных интервалов.

Проблема 3. Ограниченность всех ресурсов (финансовых, временных и человеческих)

С одной стороны, мониторинг требует анализа деятельности всех (или почти всех) объектов из генеральной совокупности. С другой стороны, исследование практик менеджмента предполагает чрезвычайно детальное обследование компаний. Эти соображения в условиях объективной ограниченности всех ресурсов явно противоречат друг другу.

Для устранения этого противоречия было принято решение проводить исследование как *двухуровневое*.

Первый уровень — построение типологии всех компаний, основанной на результатах их развития (на базе официальной статистической информации об их деятельности).

Построение такой типологии для каждого временного интервала может выявить основные типы компаний с точки зрения результатов их развития, степень их распространенности, а также характерные признаки того или иного типа.

Кроме того, это позволит разработать сбалансированную (соответствующую по своей структуре генеральной совокупности) и при этом отнесительно небольшую выборку объектов для второго, детального уровня исследования. Потенциальными кандидатами для подробного исследования, являются «типичные» представители каждого выделенного кластера, анализ деятельности которых позволит с большой вероятностью определить типичную для всего этого кластера практику управления. Не меньший интерес представляет изучение деятельности так называемых «атипичных» объектов, которые по всем формальным признакам должны быть отнесены к другому типу, но, возможно, в результате использования нестандартных элементов практик менеджмента продемонстрировали лучшие или, наоборот, худшие результаты развития.

Понятное исследование на базе построения подобных типологий даст возможность выявить тенденции и закономерности в переходах объектов из одного кластера в другой за весь период наблюдений и, соответственно, выявить внутренние и внешние предпосылки, способствующие изменению результатов их развития.

Второй уровень — детальное обследование отобранных объектов, целью которого является выделение конкретных практик менеджмента,

причин их выбора, достоинств и недостатков, степени важности для результатов развития, а также времени проявления их последствий. Основной исследовательский метод на этом уровне — анализ информации, полученной в результате использования структурированного развивающего интервью.

Наиболее важные, с точки зрения их последствий для развития, практики менеджмента могут быть обобщены для всех проанализированных компаний. Контент-анализ полученного материала позволит выявить степень распространенности конкретных элементов, закономерности в выборе и последствиях применения. И, наоборот, анализ противоречий позволит разработать определенные корректировки методологии.

Таким образом, предлагаемый подход в целом базируется на очень важном предположении: *если близкие по своей деятельности объекты (например, со сходными бизнес-процессами) демонстрируют разные результаты развития, это может быть следствием использования разных практик менеджмента*. Разумеется, возможны и другие причины, в частности, предьястория и текущее состояние их развития, а также особенности внешней ситуации. Соответствующие характеристики для оценки степени влияния этих факторов необходимо учитывать при описании каждого из выделенных кластеров.

Подобный двухуровневый подход был разработан и доказал свою эффективность при проведении лонгитюдного исследования в области стратегического поведения ответственных университетов [Стратегия развития... 2008; Титова, 2008].

Проблема 4. Отсутствие разработанных моделей для построения типологии компаний в зависимости от результатов их развития

Описанная выше постановка задачи, а также необходимость разработки типологии компаний в зависимости от результатов их развития предъявляют чрезвычайно жесткие требования к тем базовым характеристикам, на основе которых она будет строиться:

- эти характеристики должны в максимальной мере и всесторонне отражать менеджеральную составляющую деятельности компаний для того чтобы выделяемые при типологизации кластеры содержали не только схожие по результатам развития объекты, но и по используемым ими практикам;

- в официальной статистической отчетности должна содержаться информация, на базе которой могут быть сформированы показатели для оценки величин всех характеристик, для того чтобы при построении типологии можно было использовать количественные методы;

- точность оценки характеристик, а следовательно, и точность оп-ределения показателей должны примерно соответствовать точности использования при кластеризации методов;

• для проведения мониторинга необходимо, чтобы характеристики используемые при построении типологии, своевременно отражали происходящие в компаниях изменения, т.е. не были излишне инерционными.

Несмотря на то что в настоящее время теория стратегического менеджмента содержит значительное число типологий компаний с точки зрения преобладающего направления их стратегического развития, на наш взгляд, ни одна из них не соответствует сформулированным выше требованиям к используемым классификационным признакам. Главной проблемой является то, что для практического применения этих типологий *требуется детальное обследование каждого объекта выборки* [Портер, 2001; Котлер, 2006; Попков и др., 2013; Ефремов, 2001]. Чрезвычайно интересная в плане наличия нормативных моделей для большинства кластеров типология, предложенная И.Б. Гурковым [2004], также не применима к поставленной задаче. Часть используемых при типологизации характеристик (например, воспринимаемая цена, а также качество) требуют для точной оценки дополнительного обследования потребителей и, кроме того, поскольку они носят относительный характер, — рынка в целом или хотя бы его лидеров.

Построение собственной типологии компаний, в зависимости от их практик менеджмента

Единственно возможный выход из этой ситуации исследовательская группа видит в *создании собственной типологии* с максимальным использованием идей и подходов предшественников.

При построении типологии предлагается использовать следующие характеристики.

Нацеленность на развитие (соотношение стратегических и текущих целей). Аналогичный подход содержится в типологиях, предложенных Шеллом [Ефремов, 2001] и И.Б. Гурковым [2004]. Так, Гурков выделил такой кластер, как «проспектор». Необходимость использования расматриваемой характеристики вызвана, к сожалению, достаточно распространенной в России практикой предельно жесткой эксплуатации имеющихся у компании мощностей без каких-либо вложений в развитие. В случае если типология будет строиться с помощью классификационного метода, использование такой характеристики позволит разделить компании выборки на такие зоны, как: «устремленность в будущее», «консерваторы», «все на продажу».

Для количественной оценки этой характеристики предлагается использовать коэффициент развития:

$$K_{\text{на развитие}} = \frac{\Delta \text{Чистых активов}}{\text{Инвестиции}} \left(\text{руб./руб.} \right).$$

где Δ Чистых активов — прирост чистых активов компании за рассматриваемый период (руб./период);
Инвестиций — прирост инвестиций компании за рассматриваемый период (представляет собой суммарный прирост капитальных и финансовых вложений компании) (руб./период);

$K_{\text{на развитие}}$ — показывает, сколько для компании стоил прирост чистых активов на 1 руб.; рост данного показателя отражает степень устремленности компании в будущее.

В качестве дополнительного можно также использовать коэффициент обновления основного капитала. Для кластерного анализа показателя будут отнесены к лучшим показателям по отрасли и прононмированы от 0 до 1.

Наличие и эффективность развития (степень реализации доминирующей цели компании). Так, Ф. Котлер использует при классификации роль компании на целевом рынке, а у McKinsey есть кластер — «победитель».

Для количественной оценки предлагается использовать два показателя: относительная доля рынка компании (относительно крупнейшего конкурента) и прирост EVA (от *англ.* — Economic Value Added — экономическая добавленная стоимость). Первый показатель характеризует уровень доминирования компании на рынке, второй — рост (снижение) стоимости компании за счет изменения положения на рынке. EVA является комплексным показателем, отражающим способность компании генерировать добавленную стоимость¹. Для кластерного анализа показатели будут отнесены к лучшим показателям по отрасли и прононмированы от 0 до 1. При использовании трехбалльной шкалы такая характеристика позволяет выделить зоны «лидеров», «троечников» и «отстающих».

Степень эффективности работы менеджеров. Необходимость использования такой характеристики вызвана тем, что в отечественной практике встречаются значительные различия в роли менеджеров — от использования ими компании в собственных целях до их чрезвычайной эксплуатации. В качестве показателя предлагается использовать рентабельности управленческих расходов:

$$R_{\text{уп}} = \frac{\text{ЕВТДА}}{\text{Управленческие расходы}} \left(\text{руб./руб.} \right).$$

где ЕВТДА (от *англ.* — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до уплаты налогов, вычета начисленных процентов, амортизационных отчислений;

¹ EVA = NOPAT – WAСС × Inv, где NOPAT (Net Operational Profit After Tax) — чистая операционная прибыль после налогов, но до выплаты процентов; WAСС — средневзвешенная стоимость капитала; Inv — инвестиционный капитал.

$R_{\text{ув}}$ — показывает, сколько прибыли в рублях получает компания на 1 руб. управленческих расходов. Для целей кластерного анализа данный показатель будет отнесен к лучшему показателю по отрасли и пронормирован от 0 до 1.

Сменить учета интересов потребителей. Ключевым интересом потребителя является получение максимальной ценности за минимальные средства, поэтому для оценки степени учета их интересов предлагается использовать два показателя: первый — характеризующий относительное качество товара/услуги компании по сравнению с лидерами отрасли, а второй — относительную цену товара/услуги по сравнению с лидерами отрасли.

Сам параметр качества товара/услуги будет выбираться по каждой отрасли с учетом ее специфики, при этом относительный уровень качества может быть использован и для проведения межотраслевых сравнений.

К сожалению, часть характеристик, которые содержательно было бы хорошо использовать при построении типологии, пришлось отвергнуть. Один из примеров — такая характеристика, как «степень гармонизации финансовых интересов различных уровней управления (менеджеров/работников)», которую можно оценить как соотношение средней заработной платы работников и аналогичной величины для менеджеров. Причиной является отсутствие части необходимой информации в официальной отчетности.

Источники

- Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004.
- Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Изд-во «Финпресс», 2001.
- Коллер Ф.* Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006.
- Понков В., Берг Д., Карпов М.* Количественная классификация конкурентных стратегий поведения российских банков. URL: <http://www.bogdinst.ru/NTML/Researches/Economy/Gram2001/Gram2001.htm/>
- Портнер М.* Конкуренция. СПб.; М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.
- Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под ред. Н.Л. Титовой. М.: МАКС Пресс, 2008.
- Тимова Н.Л.* Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: МАКС Пресс, 2008.