

**Звягинцева О. П.**, докт. экон. наук, профессор,  
ректор Владимирского института бизнеса,  
vib\_metod@mail.ru

**Новиков А. Ю.**, аспирант кафедры Менеджмента  
и маркетинга Владимирского института бизнеса,  
vib\_metod@mail.ru



## ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ

*В работе представлено исследование на предмет актуальности использования организационно-управленческих инструментов менеджерами предпринимательских структур в конкурентных условиях.*

**Ключевые слова:** организационно-управленческий инструментарий, конкурентоспособность, управление предпринимательскими структурами.

### Введение

**Д**ля определения реального значения, роли и места организационных инструментов в деятельности менеджера предпринимательской структуры необходимо в качестве исходного положения обратиться к понятию «организационная культура руководителя».

Уровень организационной культуры отражается в конкретном содержании организаторской работы руководителя, которому в течение дня, недели, месяца постоянно приходится выполнять свыше десятка комплексных организационных процедур, каждая из которых, в свою очередь, включает десятки, а порой и сотни разнообразных операций. К числу таких процедур относятся: подбор, расстановка и работа с кадрами аппарата управления и производственных подразделений; разработка организацион-

ных норм и нормативов, регламентов, планов личной работы и деятельности подчиненных служб, оперативно-производственных планов, графиков, организационно-технических мероприятий; постановка задач; доведение заданий до исполнителей; организационный инструктаж; распорядительство; контроль исполнения; организационный анализ и диагноз; оргпроектирование; обобщение организационного опыта и др.

Именно четкое, грамотное (с точки зрения науки управления) выполнение указанных процедур организаторской работы и формирует уровень качества и эффективности управленческой деятельности в производственном коллективе. И наоборот, почти все «управленческие болезни» имеют в качестве «возбудителя заболевания» определенный «вирус» организационной некультуры, т. е. слабое владение теорией управления, методами организаторской работы.

## Формат анализа организационно-управленческого инструментария

С целью определения наиболее эффективного инструментария управления предпринимательскими структурами, и как субъектами конкурентной рыночной деятельности, и как организационными субъектами, авторами был проведен казуальный (причинно-следственный) анализ основного инструментария, применяемого в современных предпринимательских структурах и/или рекомендуемого классиками современного менеджмента, ведущими консалтинговыми компаниями и бизнес-школами. В процессе анализа использованы данные государственной, отраслевой и региональной статистики, первичный аналитический материал по теме диссертации, собранный и обработанный авторами за период 2007–2012 гг.

В рамках анализа была поставлена задача определить, с одной стороны, частоту использования профессионального инструментария менеджеров в предпринимательских структурах, с другой — эффективность использования данного инструментария с точки зрения лиц, принимающих решение, — топ-менеджеров предприятий, руководителей функциональных служб.

При первичном отборе авторы опирались на соотношение важности и трудоемкости применения тех или иных инструментов управления в предпринимательских структурах, в зависимости от стадий их применения: исследование — анализ — управление (как таковое). В качестве метода исследования была выбрана экспертная оценка. Экспертами выступили как специалисты из сферы бизнес-образования, так и представители менеджмента малых предприятий:

1. О. П. Звягинцева, докт. экон. наук, профессор, ректор АНО ВПО «ВИБ» (г. Владимир).

2. И. Л. Каверзин, канд. экон. наук, доцент, проректор по науке и инновациям АНО

ВПО «ВИБ», генеральный директор *KILCOM ideas group* (г. Владимир).

3. В. Д. Козлов, докт. экон. наук, профессор, ректор бизнес-школы *Green City* (г. Нижний Новгород).

4. М. В. Левашов, руководитель отдела рекламы и PR коммуникационного агентства *Research & Promotion* (г. Барнаул).

5. В. М. Скорик, канд. техн. наук, директор департамента развития предпринимательства, торговли и сферы услуг администрации Владимирской области (г. Владимир).

6. С. С. Червяков, канд. экон. наук, маркетинг-специалист по работе с национальными клиентами компании «Coca-Cola HBC Евразия» (г. Москва).

7. В. В. Демидов, канд. экон. наук, региональный директор операционного офиса «Владимирский» ОАО «Промсвязьбанк» (г. Владимир).

8. И. Б. Тесленко, докт. экон. наук, доцент, декан факультета менеджмента и информационных технологий АНО ВПО «ВИБ».

## Результаты экспертных оценок

В итоге лидерами по ключевому отношению стали инструменты, указанные в табл. 1.

При этом эксперты практически единодушно признали такие инструменты, как планирование по «вехам» и бюджетирование проекта, необходимыми для проектного менеджмента на малом предприятии, а значит, — обязательными к использованию (в случае применения проектной структуры), вне зависимости от степени сложности.

## Отбор инструментов

Следующим шагом стало определение того необходимого, но достаточного набора инструментов менеджмента, который был бы максимально актуален для предпринимательских структур, в том числе в контексте

Таблица 1

## Инструменты — лидеры оценок

Инструменты	Важность для предпринимательских структур	Трудоемкость в использовании	Соотношение
Инструменты проектного менеджмента (управление проектами, SMART-планирование и др.)	5	2	2,5
Инструменты HR-менеджмента (мотивация персонала, его подбор и отбор и др.)	5	2	2,5
Маркетинг-менеджмент (управление поведением предпринимательской структуры на рынке, отдельные инструменты по взаимодействию с клиентами)	5	2	2,5
Стратегический менеджмент (инструменты стратегического анализа и др.)	5	3	1,7
Исследовательские инструменты менеджера (модели поиска управленческих решений и др.)	5	3	1,7

управления персоналом, непосредственно взаимодействующим с клиентами.

На данной стадии следовало учитывать следующие факторы:

- специфику предпринимательских структур;

- потребность в максимальной клиентоориентированности;

- конкурентный потенциал рынка;

- высокую творческую составляющую функционирования предпринимательских структур.

Таблица 2

## Результирующая таблица с обобщенными индикаторами

Обобщенные индикаторы	Инструменты проектного менеджмента	Инструменты HR-менеджмента	Маркетинг-менеджмент	Стратегический менеджмент	Исследовательские инструменты менеджера
Специфика предпринимательских структур	0	+1	+1	+1	+2
Максимальная клиентоориентированность	+1	+3	0	0	+1
Высокая конкурентность рынка	0	+2	+2	+2	0
Высокая творческая составляющая	+2	-1	0	-1	0
Индикатор	3	5	3	2	3

Для реализации отбора был применен метод индикативного анализа. Детализированные параметры в качестве отдельных факторов влияния «примерялись» к каждому из определенных инструментов управления, в итоге вычислялся аддитивный индикатор по каждому из инструментов. Инструменты с максимальной величиной данного индикатора были включены в финальный набор.

## Заключение

Результирующая таблица с обобщенными индикаторами выделила фаворитов (табл. 2).

Для выявления явных ошибок, которые могли возникнуть при построении модели (в случае ограниченного числа элементарных факторов влияния), результаты были представлены экспертам для комментирования. Общая оценка экспертной группы ока-

залась положительной, модель имеет право на существование, результаты значимы и показательны.

## Список литературы

1. Звягинцева О. П., Царьков Д. А. Экономико-математическая модель по определению конкурентоспособности региона: описание, обоснование, уникальность // Современная конкуренция. 2012. № 4.
2. Орехова С. В. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы в контексте ресурсной концепции // Современная конкуренция. 2011. № 4.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2008.

---

*O. Zvyaginceva, PhD in Economic science, Professor, Rector of Vladimir institute of business, vib\_metod@mail.ru*

*A. Novikov, Postgraduate student, Chair of Management and Marketing Vladimir institute of business, vib\_metod@mail.ru*

## ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT TOOLS OF BUSINESS STRUCTURES AS A BASIS FOR COMPETITIVENESS IN MODERN MARKET

This paper presents the research of organizational and management tools in use of managers of business structures in the competitive environment.

**Key words:** organizational and management tools, competitiveness, management business structures.