

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

**КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

**ВКСП.180020-01 20**

всего листов **11**

*Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки*

**АННОТАЦИЯ**

В документе представлена подробная классификация методов управления предприятием на основании методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕР УПРАВЛЕНИЯ .....	4
1.2 ВЗАИМОСВЯЗИ СФЕР УПРАВЛЕНИЯ.....	5
<b>2. СФЕРЫ БАЗОВОГО КОНТУРА.....</b>	<b>6</b>
2.1 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «РЕСУРСЫ».....	6
2.2 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «ПРОЦЕССЫ».....	6
2.3 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «ТЕХНОЛОГИИ».....	7
<b>3. СФЕРЫ КОНТУРА ИДЕЙ .....</b>	<b>7</b>
3.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	7
3.2 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «КОНТРОЛЬ».....	8
3.3 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «КУЛЬТУРА».....	9
3.4 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЯ».....	9
<b>4. СФЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТУРА .....</b>	<b>10</b>
4.1 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «ПЕРСОНАЛ» .....	10
4.2 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «РУКОВОДСТВО».....	10
4.3 СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ «СТРАТЕГИЯ» .....	11
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>11</b>

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Общее описание сфер управления

Под *сферами управления* понимается определенным образом построенная система классификации методов управления компанией. К настоящему времени известно несколько сотен методов управления и грамотное обоснование применения конкретного метода или методики в конкретной ситуации вызывает определенные трудности. С учетом Российской специфики было выделено 3 важнейшие области применения в компании методов управления (рис. 1).



Рис. 1 Области управления компанией

К таким областям относятся:

1. обеспечение стабильности компании (системный контур):

- определение будущего компании (стратегических целей), путей его достижения и норм поведения компании при выстраивании ею системы отношений со своим бизнес-окружением (сфера управления «стратегия»);

- обеспечение соответствия структуры и системы отношений внутри компании выбранному пути достижения стратегических целей (сфера управления «руководство»);

- обеспечение компании сотрудниками, способными реализовать стратегические цели компании и поддержание их мотивации на требуемом уровне (сфера управления «персонал»)

2. обеспечение «пронывливости» компании (контур идей) за счет развития у сотрудников ключевых компетенций для получения компанией новых источников дохода и сверхприбылей путем применения методов:

- обеспечения в компании качественной дисциплины (сфера управления «Контроль»);

- создания в компании такой корпоративной культуры, формирующей деловую рабочую атмосферу, в которой сотрудники могут рождать и применять новые идеи (сфера управления «Культура»);

- формализации и эффективного использования интеллектуального потенциала сотрудников компании (сфера управления «Знания»);

3. обеспечение безубыточности компании (базовый контур) за счет использования методов управления, обеспечивающих:

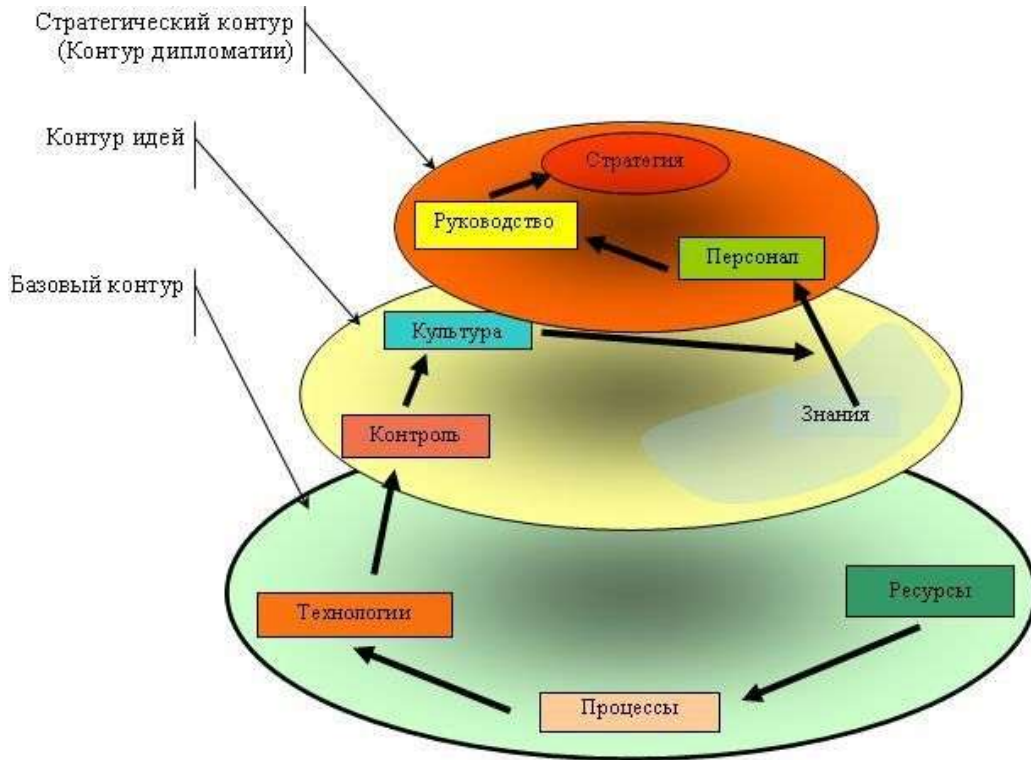
- минимизацию времени производства продукта при заданном уровне качества (сфера управления «технологии»);

- собственно производство продукта путем построения сквозных бизнес-процессов предприятия (сфера управления «процессы»);

- приобретение компанией основ ее жизнедеятельности (сфера управления «ресурсы»).

Рассмотрим каждую из сфер управления более подробно, начиная с простейших.

## 1.2 Взаимосвязи сфер управления



## 2. СФЕРЫ БАЗОВОГО КОНТУРА

### 2.1 Сфера управления «Ресурсы»

Под *сферой управления «ресурсы»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы (с разной степенью эффективности) к приобретению компанией основ ее жизнедеятельности. Главная задача применения методов управления в этой сфере – обеспечение компании ресурсами в необходимом и достаточном объеме. Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

- определение и выявление ресурсов;
- приобретение ресурсов;
- сохранения и использования ресурсов;
- воспроизводство и поиск новых ресурсов.

### 2.2 Сфера управления «Процессы»

Под *сферой управления «процессы»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы (с разной степенью эффективности) к собственно производству продукта путем построения сквозных бизнес-процессов предприятия. Главная задача применения методов управления в этой сфере – обеспечение надлежащего качества производства товаров, оказания услуг (и, в конечном итоге, обеспечение удовлетворение потребности клиента) за счет сокращения цепочки добавленной стоимости и приближения её к цепочке добавленной ценности (рис. 1).

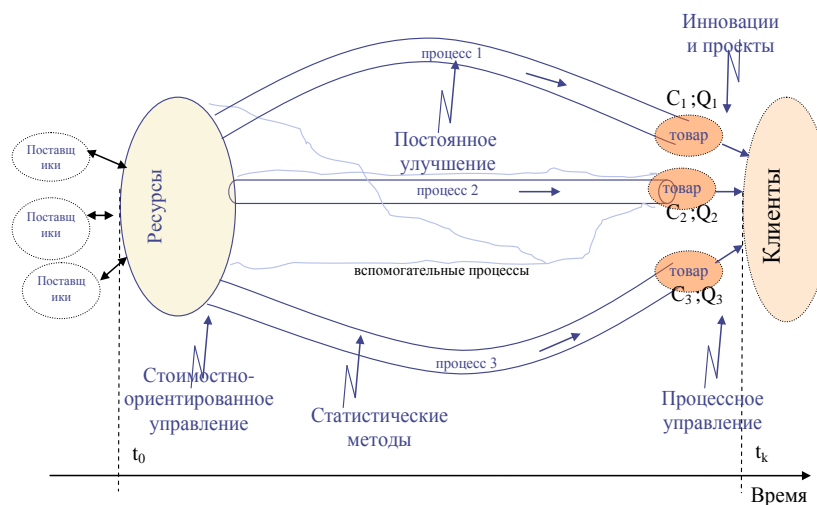


Рис. 1 – Классификация подходов к построению и контролю процессов компании

Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Выстраивание процессов, которое может подразделяться на два вида:

1.1. Выстраивание процессов в большей степени от потребителя для достижения его удовлетворения (т.н. «процессное управление», как определение всех необходимых процессов, их последовательностей и взаимодействия<sup>1</sup>).

1.2. Выстраивание процессов в большей степени от ресурсов, т.е. решение задачи минимизации использования своих ресурсов и максимизации прибыли (т.н. «стоимостно-ориентированное управление», направленное на увеличение стоимости компании).

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000—2001. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» // Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 г. № 332-ст.

2. Управление процессами.

3. Инновации и проекты, создающих конкурентные преимущества продукции и компании (под которыми понимается управление разработкой и внедрением новых продуктов и организационных улучшений как проектом):

4. Постоянные улучшения, создающих конкурентоспособность продукции и компании (под которыми понимается увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон).

## 2.3 Сфера управления «Технологии»

Под *сферой управления «Технологии»* понимается группа методов управления, используемых для минимизации времени производства продукта при заданном качестве. Основной задачей применения методов управления в этой сфере является, при заданном уровне качества, уменьшение интервала времени  $\Delta t = t_k - t_0$ , проходящий от момента времени  $t_0$  поступления ресурсов от поставщиков в компанию до момента времени  $t_k$  предоставления компанией своей продукции или услуг потребителям (рис. 1). К этой сфере относятся методы, которые по своей направленности ориентированы на:

1. Поставщиков.
2. Потребителей.
3. Производство:
4. Коммуникации внутри и вне компании.

## 3. СФЕРЫ КОНТУРА ИДЕЙ

### 3.1 Общие положения

Контур идей состоит из сфер управления, которые характеризуют использование в компании групп методов управления, направленных на развитие у сотрудников компании ключевых компетенций для получения компанией новых источников дохода и сверхприбылей. Направленность практического применения идей может быть сосредоточена в двух направлениях: совершенствование и инновационное развитие базового контура для получения сверхприбыли за счет экономии и уменьшения издержек; диверсификация бизнеса и совершенствование внутренних функций управления для повышения конкурентоспособности и живучести компании на рынке.

К рассматриваемым на данном контуре сферам управления относятся (рис. 2):

- методы обеспечения в компании качественной дисциплины (сфера управления «Контроль»);
- методы создания корпоративной культуры, как создающей условия в которых сотрудники могут рождать новые идеи (сфера управления «Контроль»);
- методы формализации интеллектуального потенциал сотрудников компании, путем чаще всего перевода знаний сотрудников в различные электронные формы и, как следствие, методы эффективного использования этих знаний (сфера управления «Знания»).

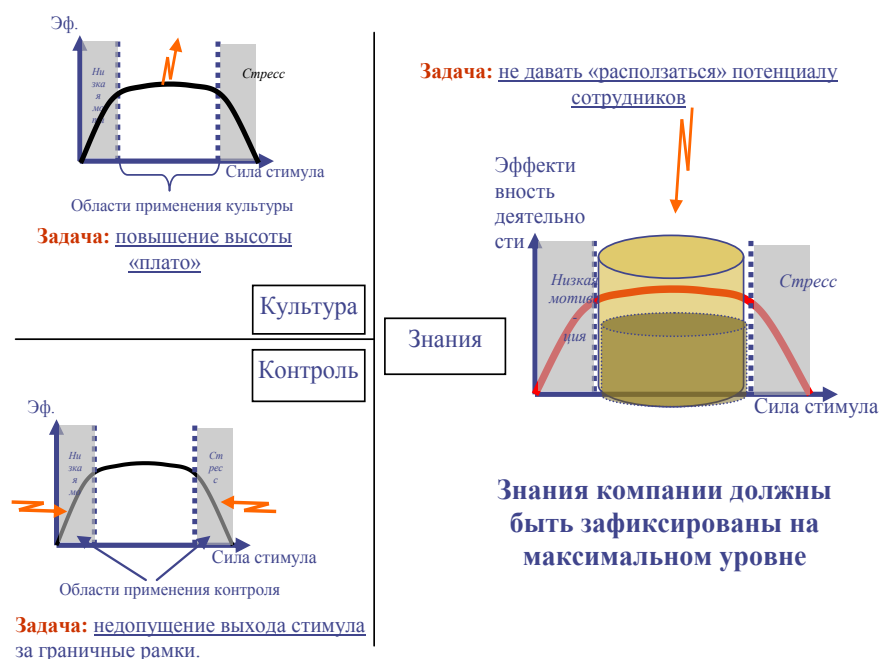


Рис. 2 - Сферы управления контура идей

### 3.2 Сфера управления «Контроль»

Под *сферой управления «Контроль»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы для обеспечения в компании качественной дисциплины. Основной задачей применения методов управления в этой сфере является определение и административное внедрение в практику компании критериев правильного стимулирования сотрудников.

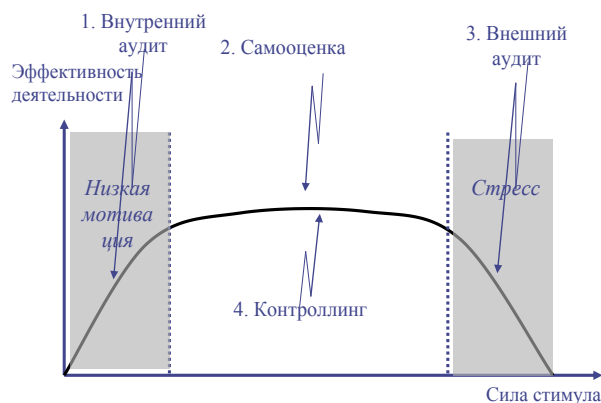


Рис. 3 – Классификация методов контроля

К таким методам могут быть отнесены методы, которые по своей направленности ориентированы на (рис. 3):

1. Внутренний аудит.
2. Систему самооценки.
3. Систему внешних аудитов.
4. Систему контроллинга:



### 3.3 Сфера управления «Культура»

Под *сферой управления «Культура»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы для создания в компании такой деловой рабочей атмосферы, в которой сотрудники могут рождать и применять новые идеи. Основной задачей применения методов управления в этой сфере является сплочение сотрудников для достижения целей компании, формирование их лояльности, воспитания навыков поведения, общения и совместного труда.

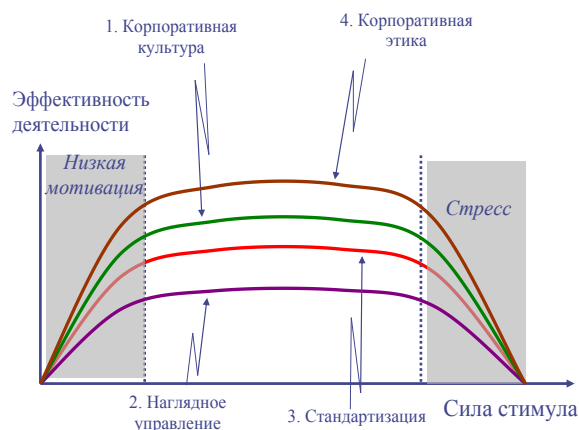


Рис. 4 – Классификация методов культуры

К таким методам могут быть отнесены методы, которые по своей направленности ориентированы на (рис. 4):

1. Корпоративную культуру.
2. Наглядное управление:
3. Стандартизацию.
4. Корпоративную этику.

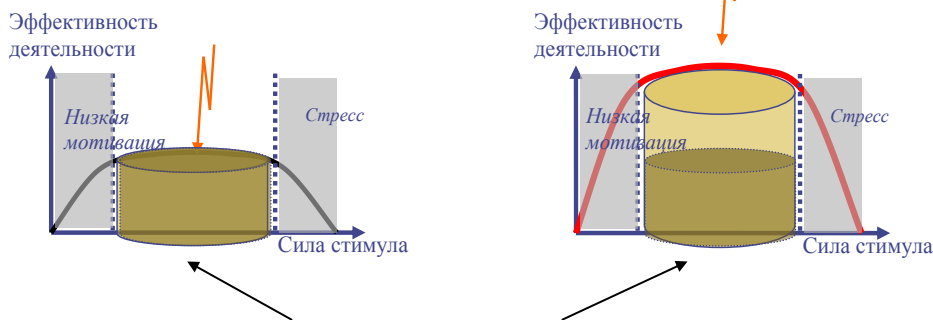
### 3.4 Сфера управления «Знания»

Под *сферой управления «Знания»* понимается группа методов управления, применяемых для формализации интеллектуального потенциала сотрудников компании и эффективного его использования. Чаще всего такая формализация осуществляется путем перевода знаний сотрудников в различные электронные формы.

Основной целью применения методов управления в этой сфере является обеспечение независимости компании от ключевых специалистов. Поэтому управление знаниями компании тесно связано со сферами контроля и культуры (рис. 5). Применение знаний должно дать компании (а точнее ее сотрудникам) набор правил преобразования поступающей информации из внешней среды в набор стереотипов успешного поведения. Под успешным поведением понимается набор отработанных, проверенных на практике действий, позволяющих достигать целей компании в кратчайшее время с минимальными затратами. Фактически в сфере управления «Знания» сосредоточены методы управления, позволяющие транслировать опыт наиболее успешных сотрудников (т.е. их алгоритмы успешного поведения) на всю компанию в целом. Именно поэтому методы управления, сосредоточенные в сфере управления «Знания» неразрывно увязаны с методами управления сфер «Контроль» и «Культура».

Знания компании **ДО** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры

Знания компании **ПОСЛЕ** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры



Знания компании должны быть зафиксированы на максимальном уровне

Рис. 5 - Связь качества знаний компании со сферами контроля и культуры

Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Выявление ключевых областей знаний компании;
2. Сбор данных по ключевым областям знаний.
3. Построение систем обработки, хранения и передачи информации.
4. Обеспечение возможности передачи знаний новым сотрудникам компании.
5. Построение системы защиты интеллектуальной собственности и знаний компании.

## 4. СФЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТУРА

### 4.1 Сфера управления «Персонал»

Под *сферой управления «Персонал»* понимается группа методов управления, которые позволяют обеспечить компанию сотрудниками, способными реализовать стратегические цели компании и поддержать их мотивацию на требуемом уровне. Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Формирование кадровой политики, в т.ч. определение потребности компании в кадрах для достижения стратегических целей, определение необходимых ключевых компетенций сотрудников.
2. Поиск, подбор и отбор сотрудников.
3. Адаптация персонала.
4. Обучение персонала.
5. Оценку персонала.
6. Мотивацию персонала, в т.ч. ротацию и формирование кадрового резерва.
7. Увольнение персонала
8. Ведение кадрового делопроизводства.

### 4.2 Сфера управления «Руководство»

Под *сферой управления «Руководство»* понимается группа методов управления, используемые для создания и совершенствования структуры и системы отношений внутри компании, обеспечивая их соответствие выбранному пути достижения стратегических целей. Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Разработка и оптимизация организационной структуры компании.
2. Формирование функциональной структуры компании.
3. Разработка должностных и рабочих инструкций.
4. Планирование деятельности и развития компании.

5. Формирование бюджетов компании.
6. Финансового анализа.
7. Организация систем бухгалтерского и управленческого учета, внутренней и внешней отчетности
8. Формирование системы документооборота и делопроизводства
9. Создание системы командной работы и проектного управления.
10. Создание системы обоснования принятия управленческих решений.
11. Организации рациональной деятельности административного аппарата и самого руководителя.

### **4.3 Сфера управления «Стратегия»**

Под *сферой управления «Стратегия»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы (с разной степенью эффективности) к определению будущего компании (стратегических целей), путей его достижения и норм поведения компании при выстраивании ею системы отношений со своим бизнес-окружением. Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Анализ внешней и внутренней среды компании, в т.ч.:
  - Анализ внешней среды компании, в том числе определение стекхолдеров компании (заинтересованных сторон бизнеса) и взаимных ожиданий (от них / к ним).
  - Анализ внутренней среды компании.
  - Определение внешних и внутренних ограничений политики компании.
2. Выработка стратегических целей и норм поведения компании при их достижении, в т.ч.:
  - Формирование видения компании на будущие периоды планирования развития компании.
  - Определения и ранжирование стратегических целей компании.
  - Выработка политики компании в отношении стекхолдеров компании.
3. Выработка путей достижения стратегических целей компании, в т.ч.:
  - Каскадирование стратегических целей компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, выше были рассмотрена подробная классификация методов управления предприятием на основании методологии «9 ключей бизнеса».

Указанные методы управления более подробно по каждой из сфер управления будут рассмотрены ниже. Также указанные методы управления изучаются в Государственном университете аэрокосмического приборостроения (ГУАП) в рамках специальности 351400 – «Прикладная информатика (в социальной сфере)».