

## **СОВРЕМЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В статье приводится обзорный критический материал, содержащий теоретические исследования основных концепций и теорий менеджмента. Целенаправленная организация эффективного менеджмента предприятия базируется на оптимизации управленческих подходов, детальной конкретизации системного менеджмента по различным его организационным, экономическим и информационно-технологическим блокам. При таком менеджменте предприятия практически все его составляющие активизируются и определяют степень эффективности управляющего воздействия, особенно при разработке действенного методического инструментария по ее оценке. Эффективность любой системы управления предприятием определяется ее вкладом в достижение целей организации. Современные трактовки менеджмента интегрируют системный и процессный подходы к менеджменту как наиболее оптимальные, эффективные и целостные подходы к управлению предприятием. На современном этапе менеджмент промышленного предприятия необходимо рассматривать как систему взаимосвязанных управленческих, производственных, обеспечивающих и других процессов, основывающихся на новых информационных технологиях и методах управления, совершенствование которых, в свою очередь, будет способствовать результативной деятельности всей системы. Эффективность любой системы управления предприятием определяется ее вкладом в достижение целей организации, что предполагает определение целенаправленных компонентов, обеспечивающих высокую эффективность управленческого воздействия на различных стадиях реализации производственной программы предприятия. Успешная реализация экономических реформ во многом зависит от организации менеджмента на предприятиях.

Ключевые слова: менеджмент, предприятие, процессный менеджмент, системный подход, управление, информация.

Успешная реализация рыночных реформ, как показала практика трансформации экономических систем постсоветских государств, во многом зависит от организации менеджмента во всех звеньях хозяйствования, и прежде всего на предприятии. Будучи основным способом хозяйствования, предприятие стало плацдармом практически всех трансформационных процессов, кардинально изменивших формы и методы его хозяйственной деятельности, адаптированных к рынку.

По существу, взаимовыгодное партнерство предприятий казахстанской экономики с крупными компаниями развитых стран не только решит проблемы освоения соответствующих товарных рынков, но и внесет существенные изменения в организацию системы менеджмента за счет использования прогрессивных международных подходов в управлении различными сторонами деятельности предприятия. Это тем более важно, что в динамично развивающейся рыночной системе, каковой является казахстанская экономика, от качества менеджмента предприятия, прежде всего в основных ее факторах, во многом зависит реализация многих важнейших государственных программ, в том числе по активному интегрированию в мировое рыночное сообщество.

Проблемы менеджмента являются предметом исследований представителей многих сфер деятельности в силу постоянного роста их потребностей в эффективном управлении ученых различных наук, что привело к развитию теории менеджмента на основе концепций различных школ. Систематизация основных теоретических подходов данных школ позволяет выделить следующие определяющие компоненты в понятии «менеджмент»:

- ◆ менеджмент как наука и практика управления;
- ◆ менеджмент как организация управления фирмой;
- ◆ менеджмент как процесс целенаправленного воздействия на объект управления;
- ◆ менеджмент как система взаимосвязанных элементов управления.

На наш взгляд, стоит прежде всего рассматривать трактовку управления как сложной многоуровневой системы, которая получила достаточно широкое распространение в экономической литературе и имеет, в свою очередь, различные ключевые компоненты. Другую трактовку менеджмента как системы, имеющей вход, выход, испытывающей воздействие внешней среды и имеющей обратную связь, дает Фатхутдинов Р.А. При этом отработка системы менеджмента, по мнению автора, сначала нуждается в маркетинговых исследованиях для конкретизации выхода, а затем в анализе качества внешней среды и входа, и в последнюю очередь необходимо обеспечить качество процесса в системе менеджмента по ее четырем подсистемам на уровне качества входа. Подсистемами являются целевая подсистема, обеспечивающая, функциональная и управляющая [1].

Мы считаем, что системный подход в трактовке менеджмента наиболее целесообразен, поскольку только через взаимосвязь различных элементов управляющего воздействия можно получить оптимальный результат. В связи с этим мы предлагаем рассматривать менеджмент предприятия как систему взаимосогласованных управленческих процессов различных сторон производственно-финансовой деятельности, обеспечивающих ее наибольшую результативность.

Современные трактовки менеджмента интегрируют системный и процессный подходы к менеджменту как наиболее оптимальный, эффективный и целостный подход к управлению предприятием. Так, например, в исследованиях американских ученых дается определение менеджмента как «социального процесса, включающего в себя ответственность за эффективное и экономически рациональное планирование и регулирование деятельности организации, направленной на достижение поставленных целей» [2, 3].

Также представляется интересной и актуальной методология, интерпретирующая менеджмент как процесс, состоящий из определенных функций. Методология SADT (Structure Analysis and Design Technique) была разработана в 70-х гг. прошлого столетия силовыми структурами США в оборонных целях [4]. В своей основе она состоит из утверждений, что деятельность состоит из функций, каждая из которых, имея аргументы трех основных видов, позволяет получить желаемый результат. Выделяются аргументы «вход», «управление», «механизм»; результат называется «выход». «Выходы» одной функции могут, в свою очередь, становиться «входами», «управлениями» или «механизмами» другой, возвращаться по обратной связи.

Помимо прочего, очень важным и полезным моментом данной технологии является многоуровневая структура получаемой модели, позволяющая рассматривать ее с различной степенью детализации. Так, практически любая функция может быть рассмотрена несколько подробнее, в виде составляющих ее функций, при этом остается возможным четко видеть, как она вписывается в ее окружение. Если не выполнена какая-либо из определенных моделью функций (при условии, что деятельность осуществляется строго по модели), то искать виновного нет необходимости, достаточно один раз взглянуть на схему. По нашему мнению, исключительное преимущество SADT заключается в простоте функционального контроля, настроенного на конструктивное решение возникающих отклонений. Здесь играет роль и сам вид модели – она сразу создается в графической, удобной для понимания и наглядной форме и всегда может быть детализирована на один уровень ниже. Всегда можно определить тот механизм, который послужил причиной невыполнения какой-либо функции. В этом случае необходимо обратить внимание на те предваряющие невыполненную функции, выход которых служит непуступившим аргументом. Когда такая функция найдена, то при условии, что необходимые для ее выполнения аргументы поступили, можно определить ее «механизм» как причину неполадки.

Процессный подход был впервые предложен основоположниками школы административного управления, которые попытались описать функции менеджмента. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. В противоположность этому сторонники процессного подхода рассматривают функции управления как взаимосвязанные. Так, например, А. Файоль, который является первооткрывателем этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его мнению, «управлять – значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [2].

На наш взгляд, некоторые авторы ошибочно трактуют процессы коммуникации и принятия решений как связующие процессы. Мы считаем, что они являются одними из основных функ-

ций менеджера. Чем эффективнее менеджер выполняет эти функции, тем эффективнее будут достигаться цели организации.

Задача совершенствования системы управления неразрывно связана с совершенствованием производственно-технической системы. Повысить эффективность деятельности организации можно как за счет применения более производительного оборудования, совершенных технологических процессов, прогрессивных материалов, экономного использования всех видов ресурсов, так и за счет воздействия на поведение людей, участвующих в процессах производства и управления.

Из имеющихся трактовок систем управления производственно-хозяйственной организацией нам представляется удачным определение Мельника М.В., который утверждает, что система «состоит из управляющей подсистемы и объекта организационного управления. Объект организационного управления – это работники и их деятельность, осуществляемая для достижения конечных целей организации (производственных, научно-технических, экономических, социальных), обеспечения наилучшего использования ее ресурсов и создания оптимальных условий и предпосылок для этого» [5].

Исходя из этой концепции, мы рассматриваем управляющую подсистему как часть производственно-хозяйственной организации, которая реализует процессы управления на основе использования специфических трудовых, информационных, материальных, финансовых ресурсов. Если рассматривать весь комплекс управленческо-информационных воздействий на трудовые и природноестественные процессы в производстве с широких позиций, то в конечном итоге эти воздействия осуществляются многими членами организации: руководителями, служащими в аппарате управления, инженерно-техническими работниками, рабочими. Управленческо-информационные воздействия могут также осуществляться внешними к организации системами, – взаимодействующими организациями или вышестоящими органами. Разнообразные управленческие воздействия на организацию реализуются как формально – через законы, постановления, директивы, приказы и т.п., так и неформально – через социальные и групповые нормы, установки и другие социальные и социально-психологические рычаги.

Если рассматривать проектирование и совершенствование организаций как рациональный научно обоснованный процесс, то его объект – это состав, структура, функции аппарата управления. Но при этом следует учитывать два момента:

1) часть этапов полного цикла по выработке управленческих воздействий может выполняться другими органами;

2) управление в социальных системах всегда имеет неформальную сторону, которая возникает произвольно и зачастую не может быть четко выявлена или подвержена регламентации. Следовательно, когда решается задача формирования организаций и структуры управления ими, необходимо в каждом конкретном случае определять и по возможности формулировать исходные предпосылки.

Ключ к этому – системный подход к организации, рассмотрение характеристик системы управления не изолированно, а в совокупности связей и отношений с внешней средой, целями, производственно-технической базой, персоналом организации. Собственно же управляющую подсистему в организации можно охарактеризовать четырьмя внутренне сложными переменными, к которым относятся организационная структура, процессы управления, стиль руководства, трудовое поведение.

С другой стороны, управление промышленным предприятием в рыночных условиях представляет собой постоянно осуществляемый процесс воздействия на количественно-качественное состояние структуры его ресурсов с целью обеспечения баланса ресурсных возможностей с потребностями рынка.

Мы считаем, что для проектирования эффективной системы управления необходимо тщательно сформулировать конечную цель системы и затем рядом последовательных шагов разложить ее на основные процессы, subprocesses. Подобное разложение требует хорошего знания объектов управления и в значительной степени является искусством, так как разложение многовариантно. В разработанной нами модели процесса системы менеджмента качества угледобывающего предприятия за основу декомпозиции мы взяли такие правила, как разложение

сложной цели на составляющие ее подцели; по последовательности работ; разложение по уровням субъектов управления.

В связи со сложностью, комплексностью содержания и многообразием социально-экономических и производственно-технических аспектов деятельности промышленного предприятия система целей управления классифицируется, ранжируется по значимости. На этой основе разрабатываются направления развития системы управления промышленным предприятием, которые согласуются с функциями управления (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационно-функциональная структура системы управления промышленным предприятием

Примечание – Составлено автором.

Из имеющихся теоретических работ можно сделать вывод, что развитие системы управления предприятием целесообразно рассматривать как развитие совокупности составляющих систему элементов – базу реализации процесса управления [6, 7, 8]. В их числе:

- ♦ циркулирующая в системе управления информация и информационные технологии;
- ♦ организационная и вычислительная техника для решения управленческих задач;
- ♦ аппарат управления;
- ♦ функции управления;
- ♦ организационная структура;
- ♦ методы управления.

Указанные организационные блоки для лучшей результативности системы управления дополняются функциональным блоком, в котором выделяются управленческие решения мотивационного, регулирующего и контролирующего воздействия на различные процессы деятельности предприятия – от запуска до реализации его производственной программы.

Различают несколько типов организационных структур – линейные, линейно-штабные, функциональные, программно-целевые, матричные и другие. Формирование организационных структур основывается на законе взаимосвязи элементов управляющей системы, на основе которой создается механизм развития управления предприятием, его внутреннее содержание, внешняя форма и особенности уровней управления с дополняющими элементами и связями как производными научно-технического и общественного прогресса.

При определении состава и классификации функций управления исходят из особенностей производственного процесса, процесса управления, увязки функций по времени и месту реализации по уровням управления.

Неотъемлемый элемент современных систем управления – информация, которая составляет предмет и содержание управленческой деятельности. Существенное изменение информации придает ей преобразующий характер, роль которого реализуется на основе компьютеров, видеоинформационных систем связи, обработки и передачи данных, банков данных, базы знаний, экономических и математических моделей, программ и алгоритмов, информационных технологий и других составляющих информационных систем.

В современных условиях от информационной составляющей системы управления зависит оперативность управленческих решений и эффективное вхождение на соответствующие товарные рынки, что очень важно для предприятий в условиях постоянно расширяющейся конкурентной среды. Для информационной составляющей системы управления на предприятии свойствен специфичный аспект, выражающийся в участии персонала предприятия в управлении через так называемую «неформализованную» информацию, носителем которой он является, реализуя производственные программы. При этом в зависимости от мотивированности и компетентности персонала в той или иной степени активизируется сам процесс управления.

Таким образом, на современном этапе менеджмент промышленного предприятия необходимо рассматривать как систему взаимосвязанных управленческих, производственных, обеспечивающих и других процессов, основывающихся на новых информационных технологиях и методах управления, совершенствование которых, в свою очередь, будет способствовать результативной деятельности всей системы. На наш взгляд, эффективность любой системы управления предприятием определяется ее вкладом в достижение целей организации, что предполагает определение целенаправленных компонентов, обеспечивающих высокую эффективность управленческого воздействия на различных стадиях реализации производственной программы предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно-практическое пособие. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – С. 27.
- 2 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996. – С. 15–45.
- 3 Eyre E.C. Mastering Basic Management. MacMillian press, UK. 1993. – С. 7.
- 4 McGowen K. SADT (Structure Analysis and Design Technique), USA, 1992. – С. 10.
- 5 Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Экономика, 2011. – С. 104.
- 6 Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2009. – 284 с.
- 7 Глухов В.В. Управление производством. – СПб.: Прогресс, 2012. – 140 с.
- 8 Ещенко В.Д. Научная организация труда управления / под ред. А.Н. Щербаня. – М.: Экономика, 2011. – 165 с.

### **Аңдатпа**

Мақалада теоретикалық зерттеу негізінің концепциясы мен менеджмент теориясына сын шолу мәліметі келтірілген. Кәсіпорынның тиімді менеджментін мақсатты ұйымдастыру басқару тәсілдерін оңтайландыруға, оның әртүрлі ұйымдастырушылық, экономикалық және ақпараттық-технологиялық блоктары бойынша жүйелік менеджменттің түбегейлі нақтылауына негізделген. Кәсіпорынның осындай менеджментінің арқасында, оның барлық құраушылары белсендіріліп, бақылау әсерінің тиімділік деңгейін, әсіресе оны бағалаудың тиімді әдіснамалық құралын әзірлеу кезінде анықталады. Кәсіпорындарды басқарудың кез-келген жүйесінің тиімділігі ұйымның мақсаттарына қол жеткізуде оның үлесімен анықталады. Қазіргі менеджменттің түсіндірмесі кәсіпорындарды басқарудың оңтайлы, тиімді және тұтас тәсілдері ретінде менеджменттің жүйелік және технологиялық тәсілдерін біріктіреді. Қазіргі кезеңде өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқару өзара байланысты басқару, өндіріс және қамтамасыз ету жүйесі және өз кезегінде, бүкіл жүйенің тиімді жұмысына ықпал ететін жаңа ақпараттық технологиялар мен басқару әдістеріне негізделген басқа үрдістерді қарастыру керек. Кәсіпорындарды басқарудың кез-келген жүйесінің тиімділігі ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге қосқан үлесімен анықталады, ол кәсіпорынның өндірістік бағдарламасын жүзеге асырудың әртүрлі сатыларында басқару әсерінің жоғары тиімділігін қамтамасыз ететін мақсатты компоненттерді анықтауын болжайды. Экономикалық реформаларды сәтті жүзеге асыру көп жағдайда кәсіпорындардағы менеджменттің ұйымдастырылуына байланысты.

Тірек сөздер: менеджмент, кәсіпорын, процесстік менеджмент, жүйелі тәсіл, басқару, ақпарат.

### **Abstract**

This article provides an overview critical material that contains theoretical studies of basic concepts and theories of management. The purposeful organization of effective management of a firm is based on optimization of managerial approaches, detailed specification of the system management in its various organizational, economic and information-technology units. With such management of an enterprise almost all of its components are activated and allow determining the level of effectiveness of control action, especially in the development of efficient methodological instruments for its assessment. The effectiveness of any enterprise management system is determined by its contribution to achieve goals. Modern management interpretations integrate system and process approaches to management, as the most optimal, effective and holistic approach to enterprise management. At the present stage, the management of an industrial enterprise must be viewed as a system of interrelated managerial, production, supplying and other processes based on new information technologies and management methods, the improvement of which, in turn, will contribute to the effective operation of the entire system. The effectiveness of any enterprise management system is determined by its contribution to the achievement of the organization's objectives, which involves the identification of target components that ensure high effectiveness of management influence at various stages of the enterprise's production program implementation. The successful realization largely depends on enterprise management

Key words: management, enterprise, process management, system approach, information.