

Аида Рахешева

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье приведен механизм организации эффективного менеджмента предприятия, который базируется на оптимизации управленческих подходов, конкретизации системного менеджмента по различным его организационным, экономическим и информационно-технологическим блокам. Эффективность любой системы управления предприятием определяется ее вкладом в достижение целей организации.

Ключевые слова: эффективный менеджмент; системный и процессный подходы к менеджменту; оптимизация менеджмента предприятия; моделирование механизма менеджмента.

Рис. 2. Лит. 15.

Аїда Рахішева

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті наведено механізм організації ефективного менеджменту підприємства, який базується на оптимізації управлінських підходів, конкретизації системного менеджменту за різними організаційними, економічними та інформаційно-технологічними блоками. Ефективність будь-якої системи управління підприємством визначається її внеском у досягнення цілей організації.

Ключові слова: ефективний менеджмент; системний і процесний підходи до менеджменту; оптимізація управління підприємством; моделювання механізму менеджменту.

Aida Rakhisheva¹

EFFICIENT MANAGEMENT ARRANGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article considers the mechanism of efficient management arrangement at an enterprise based on the optimization of managerial approaches and the specification of systemic management for its organizational, economic, informational and technological units. The effectiveness of any management system at an enterprise is determined by its contribution to achieving the goals of enterprise.

Keywords: efficient management; systemic and process approaches to management; enterprise management optimization; modelling of management mechanism.

Постановка проблемы. В современных условиях реализация стратегии по обеспечению устойчивого экономического роста казахстанской экономики предполагает эффективное функционирование всех звеньев хозяйствования и, прежде всего, предприятий. Радикальная реструктуризация организационно-экономической основы хозяйствования предприятия обусловила существенные преобразования в системе его менеджмента, четко обозначив новые приоритеты в области обеспечения его конкурентного статуса и постоянного повышения деловой активности на соответствующем рынке товаров (услуг). Таким образом, с расширением конкурентной среды хозяйствования для

¹ K. Satpaev Ekibastuz Engineering and Technical Institute, Republic of Kazakhstan.

предприятий многих отраслей промышленности, в том числе, угледобывающей, очень важен факторный подход к управлению своим ресурсным потенциалом и оптимальному использованию своих преимуществ в освоении рынка.

Анализ последних исследований и публикаций. Значительный методологический потенциал в анализе данной проблемы содержится в трудах современных исследователей и практиков менеджмента – Р.З. Акбердина [1], И. Ансоффа [2], Л.Д. Гительмана [4], М. Мельника [6], Б. Мильнера [7], В.М. Португала [9], Р. Фатхутдинова [11], А. Фейгенбаума [12] и др.

Целью исследования является обоснование механизма организации менеджмента предприятия на основе разработки методического инструментария эффективного управленческого воздействия на различные стороны его финансово-хозяйственной деятельности.

Основные результаты исследования. Целенаправленная организация эффективного менеджмента предприятия базируется на использовании прогрессивных международных стандартов управленческого воздействия на различные стороны финансово-хозяйственной деятельности. В значительной мере способствует оптимизации управленческих подходов детальная конкретизация системного менеджмента по различным организационным, экономическим и информационно-технологическим блокам. При таком менеджменте предприятия практически все составляющие активизируются и определяют степень эффективности управляющего воздействия, особенно при разработке действенного методического инструментария оценки. Объективная необходимость в таком инструментарии обуславливается, прежде всего, высоким динамизмом организационно-экономических и технических преобразований и, в конечном итоге, целостной модернизацией предприятия в контексте реализации индустриально-инновационной политики.

Современные трактовки менеджмента интегрируют системный и процессный подходы к менеджменту, формируя таким образом оптимальный, эффективный и целостный подход к управлению предприятием. Интеграция подходов к менеджменту объективно обусловлена постоянным поиском оптимальных управленческих стандартов. Однако при этом важно, на наш взгляд, исходить из содержательной стороны самого управленческого процесса, который объективно базируется на взаимодействии различных организационных элементов и взаимосогласовании управленческих решений.

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 природно-естественные процессы в производстве с широких позиций, то в конечном итоге эти воздействия осуществляются многими членами организации: руководителями, служащими аппарата управления, инженерно-техническими работниками, рабочими. Управленческо-информационные воздействия могут также осуществляться внешними к организации системами, – взаимодействующими организациями или вышестоящими органами.

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 4 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. К содержательным характеристикам процесса управления, с нашей точки зрения, можно отнести:

- целостность, предполагающую единство совокупности отдельных свойств и характерных взаимосвязей структурных элементов;
- цельность, предполагающую целевую совокупность элементов, объединенных общими целями, такими как, конкурентный статус предприятия, конкурентоспособность на рынке, рентабельность и другие.

На наш взгляд, системный подход к трактовке менеджмента наиболее целесообразен, так как только через взаимоувязку различных элементов управляющего воздействия можно получить оптимальный результат. В связи с этим мы предлагаем рассматривать менеджмент предприятия как систему взаимосогласованных управленческих процессов в различных сферах производственно-финансовой деятельности, обеспечивающих наибольшую результативность.

Исходя из авторского определения системы менеджмента, мы считаем, что для проектирования эффективной системы управления необходимо тщательно сформулировать конечную цель системы и затем рядом последовательных шагов разложить ее на основные процессы и subprocesses. Подобное разложение требует хорошего знания объектов управления и в значительной степени является искусством, так как разложение многовариантно.

В связи со сложностью, комплексностью содержания и многообразием социально-экономических и производственно-технических аспектов деятельности промышленного предприятия система целей управления класси-

фіцирується, ранжируется по значимости. На этой основе разрабатываются направления развития системы управления промышленным предприятием, которые согласуются с функциями управления (рис. 1).



Рис. 1. Организационно-функциональная структура развития системы управления промышленным предприятием, авторская разработка

В соответствии с рис. 1, в системе управления выделены основные направления его оптимизации на предприятии: обеспечение роста адаптивности к объективно необходимым нововведениям, связанным с совершенствованием производственно-технической базы, а также внешним факторам, обусловленным расширением, в частности, конкурентной среды хозяйствования. В их числе разработка и реализация превентивных мер, предупреждающих развитие неблагоприятных для предприятия ситуаций в реализации его производственной программы; полновесный учет внутренних и внешних факторов, определяющих характер внутренних межпроизводственных связей, а также их дальнейшее развитие; модернизация производственно-технической базы в русле более совершенных инновационных технологий. Вторым важным организационным блоком в системе управления является обеспечение роста результативности предприятия, и соответственно, принятие комплекса оптимальных управленческих решений, направленных не просто на выполнение производственной программы, а при минимизации затрат на основные ее циклы.

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 производственной программы.

Сочетание организационного и функционального блоков в системе управления очень важно с точки зрения опережающего действия управленческих решений, то есть целенаправленное функциональное воздействие по-

звolyает оптимально скоординировать организационные элементы и избежать лишних затрат времени и ресурсов в процессе реализации производственной программы.

Следует отметить, что в процессе выработки управленческих решений по отдельным стадиям производственного цикла, функциональный блок дифференцируется в зависимости от конкретных задач развития данной производственной системы – от ее поддержания в русле нормального воспроизводства до обеспечения конкурентного статуса предприятия.

На наш взгляд, развитие системы управления включает в себя согласованное взаимодействие (в управляющем контексте – мотивационном, регулирующем и контролирующем) всех его организационно-функциональных элементов. В этом плане весьма важно выделить:

- организационную составляющую;
- информационную составляющую;
- функциональную составляющую;
- инструментарий управления (методы и способы управляющего воздействия).

Организационный и функциональный блоки системы управления неразрывно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга. Только в таком взаимообусловленном и взаимосогласованном управляющем пространстве может эффективно функционировать любое предприятие – при малейшем дисбалансе происходит снижение результативности его функционирования. Не случайно в экономической литературе при анализе специфики менеджмента предприятия как особо важной системы в регулятивной среде акцентируется внимание на типизации организационных элементов и классификации функций системы управления.

Различают несколько типов организационных структур – линейные, линейно-штабные, функциональные, программно-целевые, матричные и другие. Формирование организационных структур опирается на закон 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.

В зависимости от направления воздействия методы управления как важный элемент системы менеджмента промышленного предприятия принято делить на 3 группы – организационные, экономические и социальные. В соответствии со сложившейся в Казахстане рыночной экономикой постоянно изменяются соотношения методов управления, регулируется их сочетание с целью достижения активизирующего результата и развития систем управления предприятием.

Неотъемлемый элемент современных систем управления – информация, которая составляет предмет и содержание управленческой деятельности. Су-

щественное изменение информации придает ей преобразующий характер, что реализуется посредством компьютеров, видеоинформационных систем связи, обработки и передачи данных, банков данных, баз знаний, экономических и математических моделей, программ и алгоритмов, информационных технологий и других составляющих информационных систем.

Организация эффективного менеджмента на промышленных предприятиях базируется на экономической стратегии системного характера, направленной на использование уже апробированных прогрессивных управленческих методов и в то же время адаптированных к специфическим условиям хозяйствования механизмов регулирующего воздействия. Целенаправленность и конкретизация управленческих подходов ведут к развитию системы менеджмента, делая ее функционально действенной и организационно рациональной при реализации различных мер управленческого воздействия. При этом очень важно отметить, что сохраняется принципиально важный сущностный компонент управления — цикличность управленческих процессов: планирование, действие, контроль результатов и корректирующее воздействие.

В разработке экономической стратегии эффективного менеджмента каждый из указанных этапов управленческого цикла несет особую организационно-функциональную нагрузку. На наш взгляд, для предприятий угледобывающей промышленности данный цикл конкретизируется еще детальнее, в зависимости от принципов построения особой модели управления предприятием с ориентацией на достижение высоких конечных результатов производства и с учетом потребностей соответствующего рынка.

В современных условиях угледобывающие предприятия, формируя свои производственные программы под воздействием конъюнктуры рынка угля, все больше испытывают объективную необходимость радикального структурно-функционального изменения системы управления на основе реструктуризации многих служб и информационно-технологического их оснащения.

Для процессного менеджмента характерна модель управления с ориентацией на клиента и, следовательно, высокие конечные результаты, а также, что не менее важно для его использования в специфичных условиях хозяйствования — высокая степень адаптивности циклов управления и самокоррекция.

В современных условиях, когда многие предприятия, в том числе угледобывающей промышленности, проводят масштабную реконструкцию, очень важно обеспечение не просто результативности управленческого воздействия на отдельные реструктурируемые звенья, но и создание эффективного управленческого аппарата с гибкими механизмами регулирования, что возможно при выборе процессной циклической системы управления. Такая система охватывает весь комплекс управленческих решений от руководителя предприятия до процессов выхода продукции, регламентируя все функциональные связи — от старта производства, управления ресурсным потенциалом до отношений с поставщиками и потребителями. При таком подходе обеспечивается целостная система менеджмента с высокопрофессиональным стилем управления, не ограниченная линейными структурами, а комплексно регламентированная и функционально обозначенная без лишней иерархии в выполнении управленческих решений.

Использование процессного менеджмента на предприятиях угольной промышленности объективно необходимо не просто в силу его преимуществ, но, прежде всего, для устранения многих неэффективных управленческих подходов, которые имеют место на данных предприятиях. Так, из представленного нами анализа системы управления угледобывающим предприятием следует, что для угольных предприятий характерна ситуация, когда в подчинении начальника участка находятся не только собственно рабочие, но и технологи, и ремонтники. С точки зрения управления, это означает, что максимум достоверной информации, которую может получить руководство о производственной деятельности – это объем и стоимость произведенной продукции. Все процессы в таком подразделении будут подчинены задаче выполнения плана производства. Оценить эффективность эксплуатации оборудования, обоснованность объемов расхода материалов руководителю будет невозможно. Нормативы расходования ресурсов всегда будут выше, чем необходимо на самом деле. То же касается и ремонта оборудования. Ремонтные бригады, находящиеся в подчинении начальника производственного подразделения, вряд ли будут соблюдать нормативы ремонтов и профилактики, ведь главная цель – объем произведенного. В итоге, затраты на ремонт оборудования будут постоянно расти по непонятным для руководства причинам.

Еще одна ошибка производителей – подчинение служб контроля качества директору по производству. У последнего всегда будет стремление нивелировать объем низкокачественных углей и снизить нормативы качества для достижения лучших производственных результатов. Контроль качества, как и в предыдущем случае, подчиняется производственным показателям – ведь это основной параметр, по которому руководство судит о работе директора по производству.

Также следует отметить, что в угледобывающих компаниях функции маркетинга и функции продаж выполняются одним департаментом. В результате коммерческая дирекция сама ставит перед собой план продаж и сама его выполняет. Обращения к потенциальным клиентам осуществляются вне какой-либо системы продвижения товаров и услуг и никак не связаны с особенностями рынка.

Установлено, что при моделировании организационно-функционального механизма менеджмента предприятия необходимо исходить из следующих посылок:

- эффективной структуризации всех звеньев менеджмента;
- функциональной четкости в деятельности структурных элементов менеджмента;
- стандартизации управленческой деятельности в соответствии с международными сертификатами качества и т.д.;
- обеспечения адекватной процессному менеджменту информационно-методической базы;
- использования самокорректирующих программных регуляторов.

Принципиально новой основой данного механизма является высокопрофессиональный потенциал менеджмента в различных его функциональных подсистемах, успешно взаимодействующий при разработке и реализации

управленческих решений и широко использующий прогрессивный управленческий инструментарий.

По существу, организационно-функциональный механизм менеджмента предприятия является системным по своему характеру, процессным – по содержанию и клиент-ориентированным – по целевой направленности. Исходя из этого, модель эффективного менеджмента должна базироваться на активизации процессных подходов к управлению, постоянном их совершенствовании на основе комплексной оценки эффективности управленческих решений и отвечать потребностям менеджмента предприятия в его конечной цели – обеспечении и поддержании конкурентного статуса.

Исходя из вышеизложенного, модель эффективного менеджмента можно представить следующим образом (рис. 2).

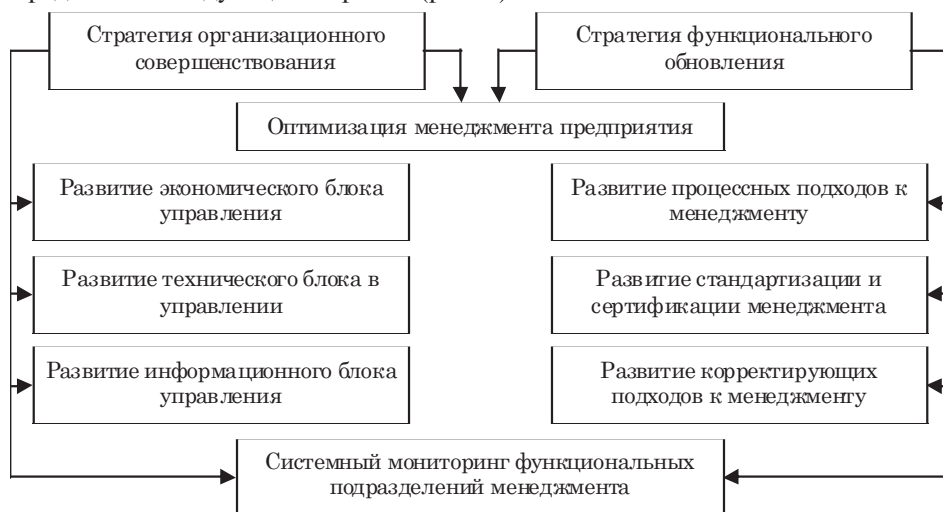


Рис. 2. Модель оптимизации менеджмента предприятия, авторская разработка

Выводы. Оптимизация менеджмента предприятия требует системного подхода к постоянному совершенствованию его организационно-функциональных подразделений на основе использования в них прогрессивных методов управленческого воздействия и повышения профессионализма менеджмента предприятия. Режим оптимизации менеджмента позволяет оперативно взаимодействовать различным его уровням для реализации общей стратегии управления, своевременно корректировать механизмы воздействия на управляемый объект и оценивать эффективность менеджмента по основным его блокам и, в конечном итоге, моделировать эффективные управленческие подходы, тем самым повышая его деловую активность на соответствующем товарном рынке.

1. Акбердин Р.З. Основы экономики предприятия в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1994. – Ч. III. – 481 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1995. – 284 с.

3. Белоцерковский А.Ю., Рубин Г.Я., Соболев И.А. Концепция системы управления предприятием. – Краснодар: Северный Кавказ, 1995. – 131 с.

4. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 495 с.
5. Глухов В.В. Управление производством. – СПб: Прогресс, 1990. – 140 с.
6. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Экономика, 1996. – 136 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 299 с.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996. – 424 с.
9. Португал В.М. Организационная структура оперативного управления производством. – Минск: Экономпрес, 1995. – 293 с.
10. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 315 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 2003. – 348 с.
12. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 472 с.
13. Шербаков В.И. Новый подход к управлению: крупные объединения. – М.: Экономика, 1990. – 581 с.
14. Eyre, E.C. (1993). Mastering Basic Management. MacMillian press, UK.
15. McGowen, K. (1992). Structure Analysis and Design Technique. USA.

Стаття надійшла до редакції 2.07.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Фінансово-економічний розвиток України в умовах глобалізації: Колективна наукова монографія / За ред. Я.В. Белінської. – К.: Національна академія управління, 2008. – 212 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Монографія присвячена фінансово-економічним проблемам розвитку економіки України в умовах глобалізації. Викладені теоретико-методологічні питання розробки стратегії входження України у світове господарство та формування фінансово-економічного механізму цього процесу. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу "Актуальні проблеми економіки" в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано шляхи забезпечення структурно збалансованого економічного зростання економічної системи України та її ефективного міжнародного співробітництва, визначені напрями вдосконалення всіх ланок господарської системи.