

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 3(19), с. 70–75

Изложены и проанализированы основные современные подходы к проблемам управления предприятием как сложной производственно-экономической системой.

Современные условия развития предприятий, являющихся сложными производственно-экономическими системами (ПЭС), развитие рыночных отношений, конкуренция и высокий динамизм внешней среды требуют четкого и умелого управления [4]. Организация системы управления должна отвечать условиям, в которых находится предприятие, обеспечивать его выживание и повышение результативности работы. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует, что в современных условиях, характеризующихся насыщением рынка и жесткой конкуренцией, система управления определяет условия существования и развития предприятий, так как именно она определяет цели и стратегию, средства и методы достижения данных целей, от нее зависит реакция организации на угрозы внешнего окружения и возможность использования преимуществ и перспектив [1; 2]. Вместе с тем система управления должна обладать способностями саморегуляции и иметь механизмы самосовершенствования, позволяющие использовать достижения науки для повышения результативности деятельности предприятий в целом. Именно поэтому исследования в сфере управления являются актуальными в наше время.

Современные корпорации представляют собой группу объектов, которые ведут совместную деятельность на основании централизации капиталов и определенных договоренностей для достижения общих целей [3, 172]. Многочисленные успешно развивающиеся корпорации доказывают преимущества такой формы организации предприятий.

Система управления в современных корпорациях, которые отличаются не только величиной,

но и сложностью внутренней структуры, должна удовлетворять разнонаправленные интересы участников корпорации и организовывать процесс работы, ориентируясь на достижение наилучшего результата. Многовекторность на уровне целей можно назвать одной из основных отличительных черт корпорации. Корпоративная система управления функционирует в условиях наличия различных точек зрения на существующую проблему на разных уровнях рассмотрения предприятия, например на высшем уровне управления необходимо учитывать дуалистичность проблемы, т. е. возможность ее рассмотрения с точки зрения владельцев корпорации и с точки зрения ее менеджеров.

Таким образом, корпоративная система управления должна обеспечивать взаимодействие различных подсистем корпорации, осуществлять координацию на уровне как индивидуальных целей объектов корпорации, так и глобальной стратегии.

Существует достаточное количество подходов к организации работы системы управления — концептуальных основ, которые обуславливают структуру, функции и действия данной системы. При использовании различных методов и механизмов в управлении необходимо учитывать специфику предприятия и окружающей среды.

Маркетинговый подход. Основные акценты при принятии управленческих решений в рамках маркетингового подхода смещаются на конечного потребителя. Именно на основании анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в определенном виде товаров или услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов бу-

дущих товаров, анализа конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ и механизма действия закона конкуренции строится стратегия фирмы [8].

Применение маркетингового подхода определяет решение таких типов задач [11]:

- установление адекватного соответствия между ожиданиями потребителей и реальным выходом системы;
- экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества конечного продукта, сервиса и других факторов;
- экономия собственных ресурсов за счет оптимальной, нацеленной на запросы потребителя, организации работы предприятия;
- оценка эффективности работы предприятия с точки зрения не только производственных, но и рыночных показателей функционирования и др.

Применение методов маркетингового подхода в рамках корпорации предполагает координацию различных ее объектов для обеспечения взаимодействия при выполнении поставленных задач.

Предметный подход. Использование методов предметного подхода оправдано при решении задач совершенствования существующих систем путем их доработки по результатам маркетинговых исследований, научно-технического прогресса в заданной области, анализа замечаний и предложений потребителей.

Методы предметного подхода необходимо использовать с учетом того, что результатом таких действий будет, возможно, несколько устаревшее решение — за время совершенствования существующей системы ситуация может коренным образом измениться, поставив под сомнение адекватность существования самой системы заданного типа. Однако при учете возможных изменений использование предметного подхода может быть оправдано с точки зрения текущей ситуации.

Функциональный подход. Сущность функционального подхода заключается в определении функций, которыми должно обладать предприятие для удовлетворения тех или иных потребностей. В соответствии с принципом разделения труда исполнение функций по мере усложнения производства дробится на все большее количество операций. Таким образом, структуру предприятия определяют его функции и от адекватности их выявления во многом зависят адекватность построения предприятия и его характеристики [9].

Функциональный подход дает возможность абстрагироваться от конкретного объекта и при управлении руководствоваться информацией о выполняемых им функциях. Это дает возможность наиболее точно и правильно, с ориентацией на конечные цели, определить свойства и признаки анализируемого объекта, не опираясь на существующие методы построения объектов данного типа, а исходя из результатов деятельности, которые необходимо получить.

Функциональный подход ориентирует подсистемы предприятия (структурные подразделения, отдельных рабочих) на выполнение определенных, закрепленных за ними функций и не дает возможности ориентации на конечный результат всей деятельности. Сложности возникают на этапе управления логическими единицами, выполняющими функции, при совмещении результатов их деятельности, так как все усилия были направлены на выполнение своих функций без учета взаимодействия с другими подсистемами предприятия.

В ответ на недостатки функционального подхода был предложен следующий подход.

Процессный подход смещает фокус внимания на процессы, протекающие на предприятии, которые проходят через все подразделения, задействуют все службы и ориентированы на конечный результат. С точки зрения процессного подхода, предприятие является набором процессов, соответственно управление предприятием есть управление процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, степень выполнения которой является критерием его эффективности. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, посредством реализации которых достигаются цели верхнего уровня — цели компании [9].

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию и т.д. На первый план в этом случае выступают вопросы координации процессов в соответствии с целями предприятия [8].

Динамический подход. Применение динамического подхода определяет необходимость анализа не только самого объекта управления, но и причинно-следственных связей развития ситуации тем или иным образом. Механизм динамического подхода к управлению определяет необходимость ретроспективного анализа поведения аналогичных исследуемых предприятий [8].

Одним из условий использования данного подхода является возможность применения результатов анализа деятельности аналогичных объектов, уверенность в том, что анализируемые объекты обладают схожими характеристиками с исходной системой.

Количественный (оптимизационный) подход. Количественный подход к управлению появился в управлении благодаря развитию точных наук и вычислительной техники. Данный подход позволил значительно сократить затраты времени на решение сложных управленческих задач. При этом подходе основой для принятия управленческого решения являются количественные оценки, полученные с помощью инженерных расчетов, методов оптимизации; математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и др.

Количественный подход реализуется путем установления зависимостей между различными показателями деятельности предприятия: технико-организационными и экономическими, качества товара и затрат в сфере его производства и др. [8].

Комплексный подход предполагает учет и анализ различных аспектов менеджмента. В рамках данного подхода при принятии управленческого решения должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты проблемы и их взаимосвязи.

Важно уделять внимание всем необходимым направлениям, поскольку комплексное рассмотрение всех составляющих управленческого решения обеспечивает его непротиворечивость и адекватность существующей проблеме. Например, при строительстве новых жилых комплексов оставленные в стороне социальные вопросы иногда являются причиной того, что конечные результаты проекта оказываются ниже планируемых.

На практике такой многофакторный анализ осуществить достаточно сложно, поэтому учитываются наиболее важные в разрезе имеющейся проблемы, с точки зрения руководителя, направления. В таком случае возможны ситуации переоценки или наоборот недооценки некоторых аспектов принимаемого решения.

Поведенческий подход предполагает оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Ос-

новной целью этого подхода является повышение эффективности работы предприятия за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, их эффективной координации и стимулирования [7; 8].

Необходимо отметить, что применение поведенческого подхода ставит акценты именно на персонале предприятия, а уже с помощью методов работы с персоналом рассматриваются остальные составляющие производственной системы [6].

Ситуационный подход концентрируется на понятии ситуации, понимая ее как конкретный набор обстоятельств и факторов, оказывающих влияние на организацию в конкретное рассматриваемое время. Согласно концепции данного подхода управление организацией не может строиться на применении методов строго определенных подходов. Эффективность применения тех или иных методов зависит от текущей ситуации, в которой находится объект управления. Различные типы систем управления как жестко регламентированные, так и основанные на внутренней свободе, доказывают свою эффективность в зависимости от особенностей конкретной ситуации.

В рамках ситуационного подхода к управлению ключевое значение приобретает понятие неопределенности, понимаемое как постоянная изменчивость условий функционирования организации, поведения конкурентов, потребителей и других субъектов внешней среды, требующая создания адаптивных, быстро реагирующих управленческих механизмов. С позиций ситуационного подхода основной задачей управления является снижение неопределенности в функционировании предприятия [5].

Системный подход предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы, совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей выход, связанный с целью функционирования, вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Этот подход дает возможность учесть все необходимые взаимосвязи и взаимодействия в системах управления и позволяет при постановке целей взвешивать факторы и направлять действия на достижение целей [8].

В рамках системного подхода исходный объект рассматривается одновременно и как особая система, со своими собственными характеристиками, и как подсистема более крупной системы, суперсистемы — в общем случае окружающей среды.

Одной из важных особенностей системного подхода является свойство эмерджентности —

при рассмотрении всей совокупности объектов как системы происходит выявление таких свойств и характеристик, которые невозможно было бы получить, рассматривая составляющие системы отдельно [12].

Системный подход определяет способ восприятия предприятия как объекта управления и дает возможность выработать основополагающие принципы управления организацией. Он позволяет построить единую схему механизма управления.

Директивный подход предполагает регламентацию характеристик предприятия, определение для ее объектов функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, элементов и т. д. Данная регламентация строится на основании различных документированных норм, выраженных в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.).

Методы директивного подхода, согласно [8], опираются на:

- 1) систему законодательных актов страны и региона;
- 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации;
- 3) систему планов, программ, заданий;
- 4) систему оперативного руководства.

Таким образом, директивный подход дает возможность установления направления деятельности и ограничений на отклонения от выбранных направлений.

Нормативный подход определяет установление нормативов управления по всем подсистемам системы управления. Так как данный подход предполагает использование рекомендаций о том, каким должен быть объект и какие действия нужно осуществить, чтобы его параметры соответствовали принятой норме (стандарту, традициям, ценностям и др.), нормативы должны устанавливаться для всех важнейших элементов системы. Управление данными нормативами есть сущность управления в рамках нормативного подхода. Система управления не может влиять явным образом на нормативы функционирования объектов внешней среды, однако, согласно нормативному подходу, она должна обязательно учитывать их при реализации собственной деятельности [8].

К особенностям данного подхода следует отнести тот факт, что стратегия, принципы и цели функционирования предприятия должны быть переведены в нормативы и распределены меж-

ду подсистемами, что иногда является довольно сложной задачей.

Сравнительно недавно появившийся подход *Balanced Scorecard* сегодня является одним из наиболее популярных, особенно в зарубежных компаниях. Базовая идея концепции данного подхода, разработку которого возглавляли Роберт Каплан (Robert Kaplan), профессор Harvard Business School, и Дэвид Нортон (David Norton), основатель и президент компании Balanced Scorecard Collaborative, состоит в том, что для успешного руководства современным предприятием одних финансовых данных уже недостаточно, поэтому требуется новый, более “сбалансированный” подход [10]. Balanced Scorecard дает возможность в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить руководству самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой — должна отражать все основные стороны деятельности компании. Причем для принятия управленческого решения в рамках данного подхода важны и финансовые, и нефинансовые показатели.

Подход Balanced Scorecard ориентирован на выделение стратегии управления и дает возможность увязать повседневные функции со стратегическими целями системы, предоставляя также механизмы получения информации для принятия управленческого решения и контроля результатов его исполнения. В рамках данного подхода предполагается рассматривать предприятие с нескольких точек зрения, проекций, в которых следует выделить несколько показателей и установить связь между ними.

Подход Balanced Scorecard строится на принципе информационной обеспеченности предприятия о его миссии и средствах ее достижения. Однако это может быть иногда не совсем оправдано. Полная осведомленность всего персонала относительно всех основных показателей предприятия ставит под угрозу экономическую безопасность предприятия. Для недопущения распространения конфиденциальной информации иногда используются групповые политики доступа к информации и условное индексирование — предоставление показателей в относительных величинах. Работа же некоторых предприятий строится не на принципах секретности, а зависит от скорости и эффективности их работы по сравнению с конкурентами. В таком случае доведение смысла и значения показателей до всех подразделений предприятия является способом

для быстрого и эффективного достижения желаемых результатов.

На основании анализа можно выделить, достаточно условно, два класса подходов.

К первому классу, так называемых методических, относятся подходы, ориентированные на методы управления, способы принятия управленческих решений, обработку входящей в систему управления информации (процессный, функциональный, нормативный и т. д.).

Второй класс объединяет концептуальные подходы, которые отражают суть процесса принятия управленческого решения, определяют концепцию анализа информации и выражаются в использовании методов подходов первого класса (ситуационный, системный, интеграционный и т. д.).

Анализ показывает, что необходимо применение методов различных подходов при принятии решений в тех или иных условиях.

Количество откликов системы управления (ее информационное разнообразие) должно быть адекватным сложности ее окружения. Однако большое количество откликов, являющееся особенно актуальным при управлении крупными предприятиями-корпорациями, определяет необходимость в инструменте их применения, обеспечивающем выбор именно тех методов, которые требуются в текущий момент для принятия управленческого решения.

Таким образом, необходимы механизмы агрегативного представления информации и механизмы увеличения разнообразия системы управления, позволяющие использовать требуемые в конкретном случае инструменты управления.

Для решения такой задачи предполагается использование *динамического управления* — интегральной системы принятия управленческих решений, основанной на применении в определенных условиях необходимых методов и различных подходов к организации управления.

Применение предлагаемого *динамического подхода* основывается на специализированном сборе и обработке информации. В рамках данного подхода помимо анализа информации, необходимой для принятия управленческого решения, предполагается также анализ методов решения проблемы и выбор наиболее подходящих из них.

Для этого следует использовать современные средства обработки данных, позволяющие не только предоставить необходимую для принятия решения информацию, но и учесть опыт предыдущих действий, оценить результаты решения

аналогичных проблем и осуществить (если это возможно) перебор возможных вариантов на основании выбранных критериев оптимальности.

Динамическое управление предполагает создание специальной информационной базы, в которой собраны возможные отклики системы на определенные изменения ситуации и способы достижения необходимых состояний с учетом выбранной стратегии развития. Причем способы достижения могут приводиться не в терминах управления, а в характеристиках процессов, которые и приведут к необходимым результатам.

Задачей системы управления при реализации динамического подхода является сопоставление необходимых методов управления из имеющегося в наличии инструментария системы выбранным процессам. Для этого, кроме информационной базы откликов, необходима также информация относительно использования тех или иных методов управления в рамках данной корпорации, т. е. требуется аналитический обзор — описание механизмов воздействия на процессы корпорации в рамках выбранной стратегии развития с характеристикой направления их деятельности. В данном обзоре необходимо отразить неприемлемые с точки зрения корпоративной культуры и традиции методы, а также методы, определяющие отражение корпоративного стиля руководства [4].

Динамичный подход к управлению корпорацией должен учитывать не только специфику отраслей, в которых функционирует предприятие, но и эффект масштаба, так как использование методов, хорошо зарекомендовавших себя с точки зрения конечного результата на небольших предприятиях, может оказаться неоправданным для больших корпораций, имеющих сложную структуру.

Таким образом, применение динамического подхода к управлению корпорацией дает возможность наиболее полного и адекватного учета особенностей функционирования предприятия и методов управления.



Литература

1. Богатыренко А. А. Анализ современных тенденций организации управления // Новое в экономической кибернетике. Модели и методы управления экономическими объектами (Донецк. нац. ун-т). — 2004. — № 3. — С. 33–48.
2. Богатыренко А. А. Динамичный подход к управлению корпорацией // Динаміка наукових досліджень 2004: Матеріали III Міжнарод. науч.-практ. конф. — Т. 45: Економіка

промышленности. — Днепропетровск: Наука и образование, 2004. — С. 3–4.

3. Економічний словник-довідник / За ред. С. В. Мочерного. — К.: Феміна, 1995. — 368 с.

4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М., 1992. — 340 с.

5. Слинкова О. К. Системный и ситуационный подходы к управлению как методологическая основа маркетинговых исследований // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: Материалы Междунар. науч.-практич. конф. — Челябинск: Южно-Уральский гос. ун-т, 2004. — С. 55–56.

6. Терентьева Т. Конкурентоспособность компании начинается с обучения персонала // ВЕК КАЧЕСТВА. — 2001. — № 6. — С. 12–16.

7. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура. — М: Приор, 2001. — 238 с.

8. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ЗАО “Бизнес школа “Интел-Синтез”, 1998. — 600 с.

9. Халиуллина Л. Реинжиниринг: Мода или необходимость? // Стратегия успеха. — 2003. — № 2. — С. 25–30.

10. Черников А. Balanced Scorecard без секретов // Компьютерное обозрение. — 2002. — № 47 (366). — С. 12–13.

11. Чухломина И. В. Маркетинговый подход к управлению бизнесом как условие повышения конкурентоспособности предприятия и национальной экономики // Пробл. соврем. экономики. — 2003. — № 2(6). — С. 5–9.

12. Экономическая кибернетика / Ю. Г. Лысенко, В. Л. Петренко и др. — Донецк: ДонГУ, 1999. — 397 с.

Найефективнішим в управлінні корпорацією є динамічний підхід, який припускає використання інтегральної системи прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на застосуванні в певних умовах необхідних методів і різних підходів до організації управління.

Наиболее эффективным в управлении корпорацией является динамичный подход, подразумевающий использование интегральной системы принятия управленческих решений, основанной на применении в определенных условиях необходимых методов и различных подходов к организации управления.

The most effective in management of corporation is the dynamical approach meaning use of integrated system of acceptance of administrative decisions, based on application in the certain conditions of necessary methods and various approaches to the organization of management.

Получена 30 июня 2008 г.