

Т.Б.Казбеков

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Совершенствование управления предприятием, состоящим из ряда функциональных подсистем

В статье рассмотрены основные функциональные подсистемы современного предприятия, его задачи и этапы стратегического управления. Показано, что важная роль в эффективном функционировании предприятия принадлежит управлению персоналом. Дана характеристика подсистеме управления производством, выделены задачи управления финансами предприятия. Определена роль инновационной деятельности на предприятии. Обоснована возможность практического применения контроллинга на предприятиях всех форм собственности и различного уровня.

Ключевые слова: управление, предприятие, совершенствование, цикл, этап, структура, инновация, финансы, подсистема, контроллинг.

Стратегическое управление предприятием

Важнейшими функциональными подсистемами современного предприятия являются: стратегическое управление, управление персоналом, управление производством, управление маркетингом, управление финансами, управление развитием или инновациями.

Задачами стратегического управления являются: обеспечение экономического роста предприятия, повышение его конкурентоспособности. В своей основе оно исходит из необходимости осуществления [1–3]:

а) стратегического анализа происходящих изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) и условий для формирования целей, потенциальных возможностей предприятия (ресурсы, проекты, идеи, наличие команды и т.д.);

б) выбора стратегии развития предприятия и альтернативных вариантов;

в) реализации выбранной стратегии развития.

В целом цикл стратегического управления (СУ) на предприятии (в организации) состоит из пяти этапов (рис. 1):

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка ее долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии организации;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Процесс СУ начинается с определения миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов: первый — анализ конкуренции; второй — анализ внутренней среды организации; третий — формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: первый — адаптация структуры организации к требованиям стратегического плана; второй — адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс СУ является непрерывным, то цикл СУ является замкнутым. На последнем этапе осуществляются сравнение достигнутых результатов с запланированными и коррекция предшествующих этапов.

На каждом стратегическом уровне разработка стратегии заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других — в виде единого видения и понимания менеджерами перспектив развития организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность, что план документирован.

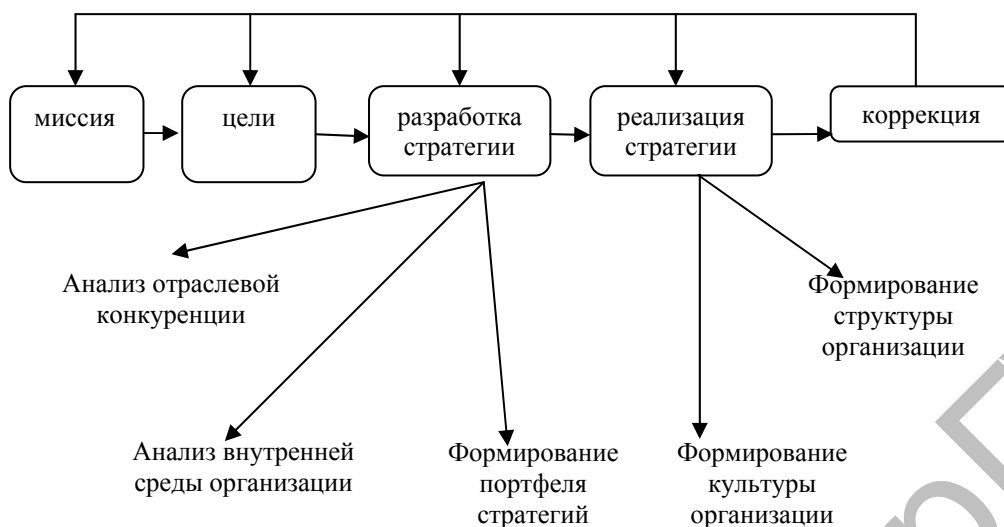


Рисунок 1. Основные этапы цикла стратегического управления (данные работы [4; 14])

Управление персоналом на предприятии

Важная роль в эффективном функционировании предприятия принадлежит управлению персоналом. В соответствии с реализацией стратегии развития предприятия, принятой на уровне стратегического управления и потребностей текущего производства, в его задачи входит [5–7]:

- обеспечение предприятия соответствующими кадрами в необходимом количестве, имеющими нужную квалификацию;
- обучение работников в соответствии с принятой технологией и организацией производства продукции;
- проведение объективной оценки результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда;
- обеспечение прав и гарантий социальной защиты каждому нуждающемуся;
- обеспечение безопасности и здоровых условий труда.

С целью реализации указанных задач в систему управления персоналом, как правило, входят отделы: кадров, обучения, оценки персонала и оплаты труда, безопасности. Каждый из них имеет свои задачи и свой диапазон ответственности. Например, отдел кадров решает задачи обеспечения производственной программы соответствующими кадрами, осуществляет наем, расстановку и увольнение, анализирует движение кадров и дисциплину труда, занимается кадровым делопроизводством и т.д.

В последние годы в ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами (УЧР).

В общем плане эти два этапа соответствуют индустриальной и постиндустриальной стадиям развития общества. Однако и в постиндустриальном обществе многие предприятия могут находиться на этапе управления кадрами, культивировать соответствующие этому этапу организационные формы (речь идет не о формах организации вообще, а об организационных формах управления персоналом, например, о делегировании), методы и культуру управления персоналом. В чем же состоят главные отличия управления человеческими ресурсами по сравнению с традиционной практикой деятельности «отдела кадров»?

УЧР исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как считали приверженцы классической экономической теории, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база.

Для УЧР характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники — важнейшее достояние организации, которое необходимо сохранять, способствовать развитию и использовать для

успеха в конкурентной борьбе. Экономические и другие возможности организации непосредственно зависят от характера персонала, поэтому к нему необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации — важнейшее отличие УЧР от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т.е. возможности персонала, влияние на него.

Основные отличия современного, более высокого этапа управления от традиционного достаточно детально представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Особенности управления человеческими ресурсами

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными; «кадры» — отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах; акцент на формирование команды.
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом же управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.
Цель — обеспечить наличие необходимых людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных работников. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют» как фигуры в шахматах.	Цель — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.
Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партиями.	УЧР нацелено на развитие целостной, сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Примечание. Использованы данные работы [8; 36].

Важным моментом в деятельности системы управления персоналом является закрепление за сотрудниками соответствующих прав. Опыт зарубежных предприятий показывает, что система управления персоналом располагает большими полномочиями. По сравнению с отечественной практикой, издаются и подписываются все приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов (кроме заместителей директоров), приказы о присвоении квалификационных разрядов и т.д. Вместе с тем основной задачей системы управления персоналом является создание условий для инициативного участия каждого работника в управлении производством и формирование на этой основе корпоративной культуры предприятия.

Корпоративная культура — это атмосфера, созданная на предприятии, ценности и принципы его функционирования, объединяющие работников и тем самым обеспечивающие единство образа их действий. Она объективно обусловлена организационно-правовыми формами создания и функционирования предприятий.

Подсистема управления производством на предприятии

Процесс управления производством можно квалифицировать как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и оценке их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формирование и утверждение экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий [9–11].

Процесс управления производством начинается с определения политики цели, которая разрабатывается с помощью «дерева целей» (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Структура «дерева целей»

Уровень	Мероприятие
Нулевой	Получение запланированной прибыли при достижении соответствующих целей
I	Повышение качества продукции Ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара Организационно-техническое развитие производства
II	Достижение целей по отдельным видам товаров, ресурсов Повышение производительности труда Повышение фондоотдачи Увеличение оборачиваемости оборотных средств Улучшение использования финансовых ресурсов Совершенствование технологии производства
III	Достижение целей по отдельным свойствам качества конкретных товаров, по обобщающим показателям
IV	Достижение целей по отдельным показателям качества, ресурсов
V	Детализация (при необходимости) показателей IV уровня
VI	Влияние на частные показатели «дерева целей» различных факторов

Примечание. Использованы данные работы [12; 20].

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические и социальные.

Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллектива и каждого его члена.

Основными задачами управления конкретным производством являются:

- определение, разработка и реализация цели, стратегии и тактики;
- оценка материального и финансового обеспечения;
- определение будущего профиля и основных направлений коммерческой деятельности;
- разработка и внедрение новых современных технологий;
- координация всех производственных процессов;
- сокращение затрат;
- изучение рынков сбыта;
- анализ заявок и выбор оптимального варианта закупок сырья, материалов, комплектующих.

Управление коммерческой деятельностью предприятия

В условиях рыночной системы хозяйствования управление коммерческой деятельностью является одной из важных служб предприятия. От нее зависит, с одной стороны, правильность определения того, какую продукцию производить, в каком количестве и в какие сроки, а с другой — эффективность снабжения предприятия факторами производства по ценам, не ведущим к росту издержек производства, а также формирование рынка сбыта продукции в требуемом объеме и по ценам, обеспечивающим получение прибыли.

Одной из самых важных составляющих коммерческого успеха является маркетинг.

Маркетинг (англ. marketing — рынок, сбыт) — организация производственно-сбытовой деятельности фирмы, направленной на поиск и создание товаров и услуг, коммерческое производство которых обеспечивает устойчивый и расширяющийся сбыт продукции, приносящий достаточно высокую прибыль на вложенный капитал. Маркетинг нужен для того, чтобы найти грамотные ответы на самые насболевшие вопросы [13–15].

Маркетинг как система управления имеет свои принципы, функции, методы и структуры. Основопологающий принцип маркетинга — обоснованный свободный выбор определенных целей, стратегии функционирования и роли фирмы в целом. Не менее важен также комплексный подход к увязке

целей с ресурсами и возможностями компании. Общие методы и принципы маркетинга определяются конкретными направлениями деятельности предприятия. В маркетинговой деятельности для достижения коммерческого успеха необходимо следующее [16; 136–137]:

- изучение рынка, анализ конъюнктуры, емкости рынка и поведения контрагента;
- прогноз рынка, т.е. прогноз спроса и предложения на товар или услугу в определенный промежуток времени;
- оценка собственных возможностей;
- стратегия выхода на рынок;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- контроль деятельности.

Для достижения целей целесообразно использовать двуединый и взаимодополняющий подход: с одной стороны, тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и привычек клиентов, ориентирование производства на эти потребности, адресность выпускаемой продукции, с другой — активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование покупательских предпочтений.

Управление финансами предприятия

Задачи управления финансами предприятия решаются различными способами:

во-первых, притоком поступлений средств от производственной деятельности, состоящим из продаж за наличные либо взимания причитающихся сумм по предшествующим продажам продукции или предоставления услуг из денежных поступлений от ценных бумаг, являющихся долговым обязательством (например, процентный доход), или от ценных бумаг, свидетельствующих об участии в акционерном капитале других предприятий (доход от дивидендов);

во-вторых, оттоком наличных денег в результате производственной деятельности, включающим: денежные средства, уплаченные за сырье или товары, предназначенные для производства или перепродажи; платежи по счетам, подлежащим оплате за ранее приобретенные товары; платежи по эксплуатационным расходам (реклама, страхование и т.д.); заработную плату работников предприятия;

в-третьих, выбором оптимального соотношения между собственными и заемными средствами;

в-четвертых, финансовым состоянием предприятия (недопущение банкротства).

Схему финансовых ресурсов предприятий можно представить в следующем виде [17; 306]:

1) ресурсы, образуемые за счет собственных и к ним приравненных средств:

- доходы (прибыль от основных видов деятельности);
- поступления (амортизация, целевые взносы, устойчивые пассивы, реализация выбывшего имущества);

2) ресурсы, привлеченные путем выпуска ценных бумаг и получения кредита;

3) ресурсы, поступившие в порядке распределения (от страховых органов, вышестоящих структур, проценты, дивиденды).

На предприятиях эти ресурсы предназначены для финансового обеспечения воспроизводственного процесса — покрытия текущих затрат и осуществления инвестиций.

В рамках повседневной деятельности финансовые отношения возникают при оплате поставок, получении банковских и коммерческих кредитов, страховании, распределении прибыли, дивидендов, выплате заработной платы, погашении долгов, процентов, уплате налогов, краткосрочном финансировании и др.

Перспективная финансовая деятельность связана с осуществлением инвестиций в реальные объекты, ценные бумаги, банковскую сферу, а также с привлечением на длительный срок ресурсов путем собственной эмиссии ценных бумаг и получения долгосрочных ссуд.

Управление инновационной деятельностью предприятия

Качественные сдвиги в современной экономике демонстрируют тот факт, что произошла значительная перегруппировка факторов и источников, определяющих экономическое развитие. Сужающиеся возможности традиционных ресурсов экономического роста связаны как с приближением физических пределов их использования, так и со снижающейся эффективностью и увеличением затрат на природоохранные мероприятия. Это означает, что доминантой в становлении модели экономиче-

ского роста в XXI в. должна стать система инновационных процессов, научных знаний, новых технологий, продуктов и услуг.

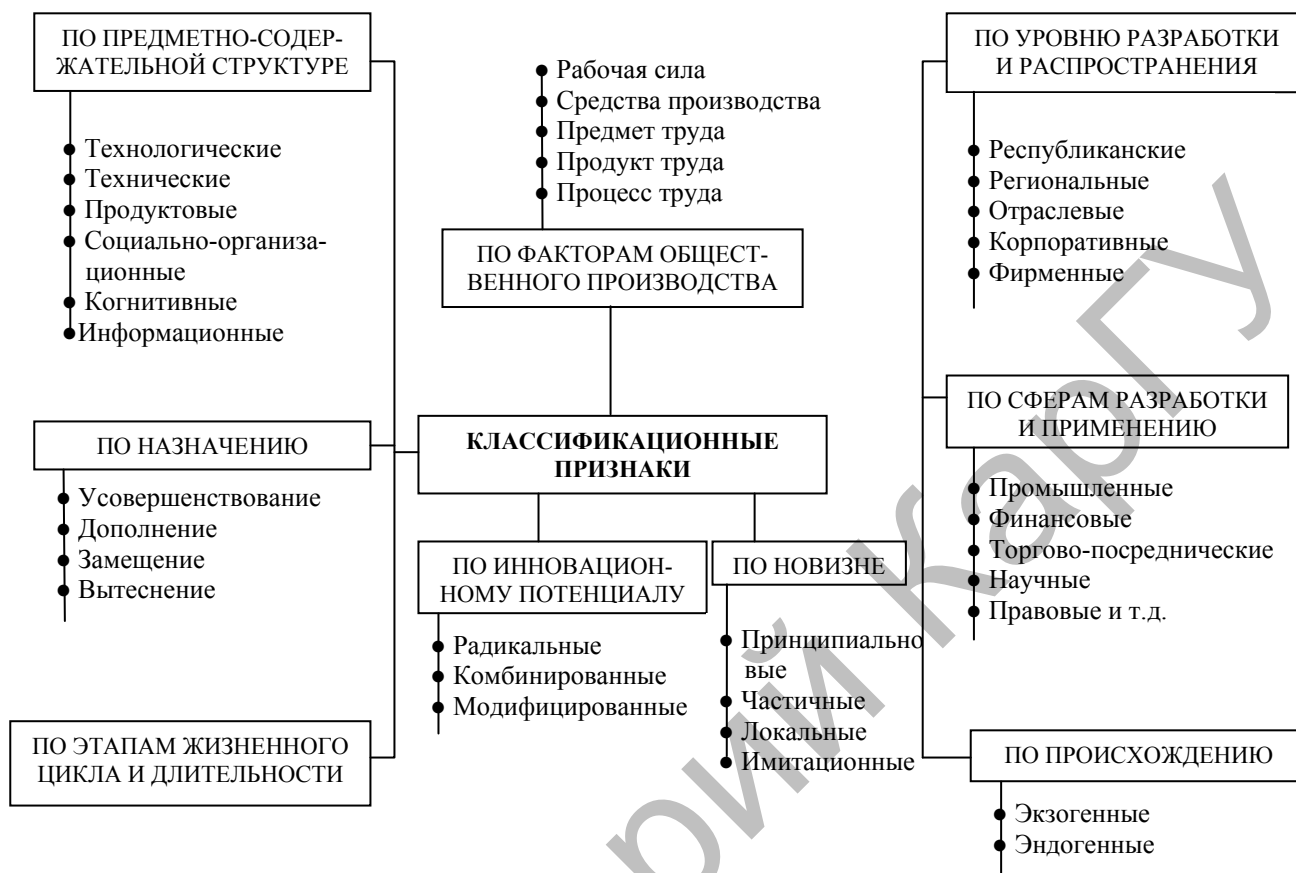


Рисунок 2. Классификация инноваций и инновационных процессов (данные работы [18; 18])

Главными компонентами инновационных систем выступают технологические, научные, научно-технические, социально-организационные, управленческие, а также когнитивные новшества, воплощенные в научных знаниях, изобретениях, ноу-хау и различных материальных носителях. Возникая на всех стадиях воспроизводственного цикла, нововведения (инновации) различаются по типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, уровню распространения и воздействию на экономические процессы. Классификация инноваций и инновационных процессов показана на рисунке 2.

Инновационная деятельность является не единичным актом внедрения какого-либо новшества, а целенаправленной системой мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств. Инновационная деятельность может быть представлена как процесс творчества и создания новшества, реализуемый как максима инновационной альтернативы, инновационной потребности и предпринимательских усилий.

Будучи многовариантным альтернативным типом деятельности, инновационный процесс представляет собой комплекс связанных между собой явлений — от рождения научной идеи до ее коммерциализации. Комплексность процесса сказывается на сложности методов и приемов управления инновационной деятельностью. Инновационные процессы как объект управления характеризуются неопределенностью, многовариантностью и по своей сути являются вероятностными (стохастическими). Все это определяет особенности методологии и организации инновационного менеджмента [19–21].

В процессе управления инновационной деятельностью следует не только выявлять взаимосвязи различных новшеств, но и поддерживать непрерывную эволюцию инновационных систем, что связано с расширением границ саморазвития и самоорганизации экономических систем и демонстрирует возросшие возможности совершенствования экономики и ее структурных преобразований. Поэтому

под влиянием инновационной деятельности структурные преобразования экономики также вовлекаются в систему объектов инновационного менеджмента.

Система контроллинга как синтез контроля и планирования на предприятии

Все перечисленные выше подсистемы управления свои задачи реализуют (каждая в сфере своей компетентности) с помощью следующих функций управления: постановка целей, планирование, организация, руководство и контроль. Без учета любой из них управление немислимо. Рассмотрим кратко, как они проявляются в управлении предприятием.

1. *Постановка целей и задач.* В соответствии с принятой стратегией развития предприятия и ее целями каждая подсистема управления разрабатывает свои задачи, отвечающие ее специфике.

2. *Планирование.* На основе установленных задач планируются необходимые ресурсы для их достижения.

3. *Организация.* Каждая подсистема управления в соответствии со своими целями, задачами и ресурсами, запланированными для их выполнения, создает механизмы, обеспечивающие объединение усилий и ресурсов, которыми она располагает (распределение ресурсов, постановка задач исполнителям и введение процедур для их достижения).

4. *Руководство.* Это направляющая деятельность, основанная на создании заинтересованности работников в эффективности их работы для достижения целей.

5. *Контроль.* Он состоит в определении того, настолько успешна деятельность подсистем и принятии корректирующих мер при отрицательном результате.

Следует заметить, что при такой постановке вопроса контроль в качестве мотива побуждения может запоздать. Здесь важно заблаговременно определить факторы, противодействующие выполнению поставленных целей. На практике это привело к появлению так называемой системы контроллинга, который представляет собой синтез контроля и планирования. В данном случае он действует при формировании и координации планов, а также при их организационном выполнении, контролирует производственные процессы и управляет ими, координирует и концентрирует информационные потоки и в свете достигнутых результатов дает предложения о дальнейшем развитии предприятия. Таким образом, контроллинг выполняет не только функцию обратной связи, но и функцию обеспечения продвижения вперед [22–24].

Процесс внедрения контроллинга связан с использованием информационных технологий, в связи с чем возникает проблема разработки новых компьютерных программ. Решение вопросов внедрения контроллинга осуществляется главным образом на уровне высшего звена менеджмента, при этом исполнителями также должны осознаваться цель и пути ее достижения поэтапно. От правильности определения стратегии и мотивации зависят исполнительская дисциплина, которая является существенным фактором, особенно в долгосрочном периоде, координация деятельности всех звеньев и подразделений предприятия, а также последующий контроль выполнения управленческих решений [25; 5].

Важными моментами использования системы контроллинга являются системность сбора информации, ее обработки и анализа, причем для внутреннего использования и в качестве элемента аудита, гибкость применения, инициатива исполнителей, быстрое принятие решений менеджментом, т.е. оперативное реагирование на изменение ситуации во внешней и внутренней среде. Задача менеджмента в данном случае заключается в правильном подборе и использовании потенциальных возможностей участников проекта или деятельности всего предприятия. В концепции контроллинга немаловажен и широкий спектр его применения как на крупных предприятиях, так и в малом и среднем бизнесе, а также в различных отраслях экономики, на микро- и макроуровне, с использованием новейших технологий или вручную.

Список литературы

- 1 Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
- 2 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
- 3 Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
- 4 Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.
- 5 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 336 с.

- 6 Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. и др. Управление персоналом: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
- 7 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.
- 8 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.
- 9 Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1998. — 384 с.
- 10 Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.
- 11 Каренов Р.С. Производственный менеджмент: Монография. — Алматы: Гылым, 1996. — 232 с.
- 12 Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 272 с.
- 13 Ахметова К.А., Каменова М.Ж., Накипова Г.Н. Маркетинговая деятельность фирмы. — Астана: Фолиант, 2003. — 284 с.
- 14 Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И. Маркетинг предприятия. — М.: Контур, 1998. — 112 с.
- 15 Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 656 с.
- 16 Арустамов Э.А. Основы бизнеса: Учебник. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. — 232 с.
- 17 Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Высш. шк., 2001. — 367 с.
- 18 Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Л.Н.Оголевой. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 238 с.
- 19 Коноплев С.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. — 128 с.
- 20 Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 224 с.
- 21 Гугелев А.В. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2007. — 336 с.
- 22 Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
- 23 Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. Контроллинг: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. — 192 с.
- 24 Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. — М.: Омега-Л, 2005. — 280 с.
- 25 Ташенова С.Д. Контроллинг: Учеб. пособие. — Алматы: Экономика, 2007. — 136 с.

Т.Б.Қазбеков

Бірікпелер кіші жүйелерден тұратын кәсіпорынды басқаруды жетілдіру

Заманауи кәсіпорынның негізгі функционалды кіші жүйелері бөлініп көрсетілген. Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлаудың міндеттеріне және кезеңдеріне көңіл бөлінген. Кәсіпорынның тиімді қызмет атқаруында маңызды рөл персоналды басқаруға тиесілі екендігі көрсетілген. Кәсіпорындағы өндірісті басқару кіші жүйесіне сипаттама берілген. Кәсіпорынның қаржысын басқарудың қандай міндет атқаратындығы бейнеленген. Кәсіпорындағы инновациялық қызметті шығармашылық және жаңалық жасау үдерісі ретінде қарастыруға болатындығы дәлелденген. Барлық меншік түріндегі және әр түрлі деңгейдегі кәсіпорындарда контроллингті тәжірибе жүзінде қолдануға болатындығы негізделген.

T.B.Kazbekov

Improvement of business management, consisting of a number of functional subsystems

The main functional subsystems of the modern enterprise are allocated. The attention is paid to tasks and stages of strategic management at the enterprise. It is shown that the important role in effective functioning of the enterprise belongs to human resource management. The characteristic is given to a production management subsystem at the enterprise. It is described, what tasks are solved by management of enterprise finance. It is proved that at the enterprise innovative activity can be presented as process of creativity and innovation creation. Possibility of practical application of controlling at the enterprises of all forms of ownership and various level locates.