

6-30-2018

# THE METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGEMENT IMPROVING FOR MODERN COMPANIES

A.E. Teshabaev

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/ferpi>

---

### Recommended Citation

Teshabaev, A.E. (2018) "THE METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGEMENT IMPROVING FOR MODERN COMPANIES," *Scientific-technical journal*: Vol. 22 : Iss. 2 , Article 30.

Available at: <https://uzjournals.edu.uz/ferpi/vol22/iss2/30>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in Scientific-technical journal by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact [brownman91@mail.ru](mailto:brownman91@mail.ru).

## 24. THE METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGEMENT IMPROVING FOR MODERN COMPANIES

A.E. Teshabaev<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ferghana Polytechnic Institute, Ferghana, Uzbekistan

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Abstract.** *The methodology and the approaches to modern companies' management improvement were studied. There are researched items of directions, approaches, methods and tools for the company's management development.*

**Key words:** company's management, development, methodology, approaches.

**Аннотация.** *В статье излагаются методологические подходы к совершенствованию управления для современных компаний. Исследованы управленческие процессы и их взаимодействие в системе управления, проблемы управления, направления, методы и инструментарий совершенствования системы управления.*

**Ключевые слова:** управление компанией, совершенствование, подход, методология.

**Аннотация.** *Замонавий корхоналар бошқарувини такомиллаштиришида методологик ёндашувлар ўрганилган. Бошқарув тизими, бошқарув тизими таркибида мавжуд жараёнларнинг ўзаро таъсири, такомиллаштириш йўналишлари, услублари ва дастаклари муаммолари кўриб чиқилган.*

**Таянч сўзлар:** корхоналар бошқаруви, такомиллаштириш, ёндашув, методология.

Важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности каждого предприятия и национальной экономики становится эффективное управление предприятием на основе самых современных методов и инструментария, что требует совершенствования системы управления предприятий [1,2].

Поскольку управление современным предприятием само по себе весьма сложная деятельность, включающая в себя более 200 видов работ, совершенствование управления представляет одну из наиболее сложных областей деятельности человека, и ее проведение требует глубокого научного исследования. Любое научное исследование предполагает раскрытие его методологических основ и указания на используемые методы [3].

Методология – логическая организация деятельности, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов в его проведении, выборе средств и методов. Любая человеческая деятельность характеризуется методологией, но в исследовательской деятельности методология имеет определяющее значение [4].

Методология исследования также включает подходы, как ракурс исследования с определенной отправной точки, с которой начинается исследование и которая определяет его направленность.

Различают следующие подходы:

1. аспектный,
2. системный и
3. концептуальный.

Аспектный подход представляет собой выбор одной или нескольких граней проблемы по принципу актуальности или значимости.

Системный подход отражает более высокий уровень методологии и требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками.

Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих направленность и структуру исследования.

Функционирование системы управления характеризуется наличием множества разнообразных проблем, проистекающих из противоречия стратегии и тактики управления, динамики изменений внешней среды и возможностей предприятия, квалификации персонала и инновационного потенциала. Некоторые из этих проблем являются постоянными, другие преходящими во времени.

Подходы могут быть:

1. эмпирическими, основанными на опыте,
2. прагматическими, ориентированными на задачи для получения ближайшего результата и
3. научными, отличающимися научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Среди обстоятельств, влияющих на развитие управления, можно выделить факторы и условия. Факторы, в нашем понимании, - это главные движущие причины, влияющие на динамику процессов управления.

В этом случае условия функционально определяются как обстановка, в которой происходят процессы развития. Факторы и условия органически взаимосвязаны, поскольку фактор как движущая сила всегда действует в определенных, конкретных условиях. Например, автоматизация принятия рутинных управленческих решений является мощным фактором развития и совершенствования управления предприятиями, а соответствующая структура управления, служит условием, при котором происходит автоматизация принятия управленческих решений. Использование научного аппарата предполагает определение применяемых терминов и определений.

Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели. В данном случае объектом исследования является система управления, и в методологическом отношении систему управления представляет собой социально-экономическую систему, состоящую из двух подсистем – управляемой и управляющей. Поскольку в центре нашего рассмотрения находится управляющая подсистема, выраженная через деятельность нескольких категорий работников – менеджеров различного уровня и специалистов функциональных служб управленческого характера, исследование системы управления может и должно строиться только с учетом преобладающего человеческого фактора.

Поэтому большая часть информации по вопросам совершенствования управления, которое зависит от оценки настоящего состояния управления, выявления проблем, требующих неотложного решения, определения их важности, срочности и значимости для развития предприятия была получена методом опроса и субъективных оценок работников предприятий следующих категорий работников:

1. Высшие и старшие руководители предприятий;
2. Руководители среднего звена;
3. Инженерно-технические работники производства;
4. Специалисты производственного, кадрового, планово-экономического управлений.
5. Эксперты третьей стороны (аудиторы Системы менеджмента),
6. Партнеры (поставщики и дилеры, специалисты).

Было проведено 12 различного рода опросов персонала предприятий автомобилестроения, энергетики, торговых и сервисных организаций (табл.1).

Терминологическое определение «совершенствования управления современными предприятиями» нами проводится с позиции системного, как наиболее общего подхода. Для этого необходимо рассмотреть в отдельности категории «современное предприятие», «управление» и «совершенствование».

Таблица 1.

**Цели и методы опросов для оценки уровня менеджмента (2002-2017 гг.).**

Цель, метод, категория и кол-во опрошенных
Оценка уровня менеджмента, мотивации работников, факторов инновационной активности, анкета, инженерно-технических работников, 442 чел.

Оценка уровня конкурентоспособности продукции компании - анкета, дилеры, 148 чел.
Управленческие инновации – оценка уровня применения инновационных технологий и основные проблемы внедрения, анкета, менеджеры и эксперты, 280 чел.
Оценка уровня менеджмента и личных качеств менеджеров, анкета, руководители, резерв руководителей, 288 чел.
Актуальные проблемы предприятий и управления, анкета - интервью, руководители среднего звена, 288 чел.
Определение актуальных проблем предприятий, опрос - анкета, менеджеры, 122 чел.
Оценка работы кружков качества и рационализаторства, опрос-анкета, члены кружков качества и рационализаторы, 106 чел.
Определение желаемых методов и форм мотивации работы инженерно-технических работников, опрос, групповой опрос, анкета, 180 чел.

В качестве предприятия будем понимать предприятие производственного характера, как социально-экономическую систему. Для устойчивого функционирования внутренняя среда предприятия должна соответствовать уровню развития внешней среды, что позволяет сформулировать описание термина «современное предприятие» [5].

«Современное предприятие» по нашему мнению – это предприятие, действующее в условиях либерализации и глубокой модернизации национальной экономики с целью при проявлении остаточных элементов прежней хозяйственной системы, как во внешней среде, так и в деятельности предприятия, в условиях усиления конкурентной борьбы обусловленной проявлением глобализации мировой экономики и ускорением научно-технического прогресса (табл. 2.). Управление современным предприятием в данных условиях имеет в корне новое содержание.

Деятельность всех предприятий можно рассматривать как три совокупности - совокупность функций, совокупность процессов, совокупность объектов. С этой точки зрения к управлению деятельностью предприятия применимы три основных современных подхода - функциональный, процессный и объектный.

Функциональный подход традиционно широко применяется в управлении предприятиями и получил наибольшее распространение. Объектное управление, как управление центром ответственности на предприятии, в настоящее время применяется достаточно редко. Однако, в настоящее время в управлении предприятиями широко распространяется процессный подход, который доказал свою состоятельность и эффективность в условиях быстрых изменений в среде хозяйствования. Доказательством этому, возможность широкого применения этого метода как при реинжиниринге - при коренной перестройке деятельности предприятия, так и при улучшении деятельности путем внесения небольших постоянных изменений.

Табл. 2.

### Определение понятия «современное предприятие»

Показатели	Описание показателя
Цель деятельности предприятия	Создание и реализация добавленной стоимости продукции (оперативная эффективность), Обеспечение конкурентоспособности для выживания на долгосрочную перспективу (стратегическая эффективность)
Среда хозяйствования	Рыночные условия, с наличием остаточных явлений планово-административной системы управления
Характеристика рынка	Глобальный рынок
Конкуренция	Высоко конкурентная среда
Динамика изменений	Высокая
Уровень производства	Высокотехнологичное производство
Система управления	Присутствуют основные элементы современного менеджмента

предприятия
-------------

Конечно, в деятельности предприятий одновременно могут присутствовать все три подхода, тип управления определяется тем, какому подходу более уделяется внимание руководства.

Применение процессного подхода в корне меняет логику управления и показывает работу коренным образом обновленных систем и механизма управления. Процессное управление устраняет препятствия между службами и отделами и таким образом устраняет основное препятствие для совершенствования работы направленной на улучшение основных показателей предприятия.

Методология исследований должна также включать определение ориентиров, которые обеспечивают целенаправленность и последовательность исследований. Также большую роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно объединить в три группы - формально-логические, общенаучные и специфические.

Если формально-логические методы – это основа интеллектуальной деятельности и исследований управления, а общенаучные методы определяют научный аппарат исследований, то специфические методы порождаются особенностями проблем исследования и отражают специфику управленческой деятельности.

Важнейшим фактором совершенствования управления предприятиями является совершенствование управленческих технологий. Оно включает в себя:

1. технические приемы сбора и анализа информации,
2. способы ранжирования проблем и установления приоритетов,
3. методы принятия управленческих решений, организации, координации и контроля их исполнения.

То есть речь идет о технологизации управления всеми процессами материального производства. Технологизация управления основывается на разделении управленческих процедур на стереотипные и творческие и включает рационализацию управленческой деятельности, поэтапный контроль и выявление отклонений, тиражирование передового опыта, применение научных методов и средств управления [6].

Ввиду обширности всей совокупности проблем развития менеджмента в современных условиях, мы сочли возможным, обсудив общие проблемы управления современного предприятия, рассмотреть ряд локальных проблем, наиболее важных с точки зрения управления на настоящий момент.

Процесс управления начинается с осознания проблемы, которая может выступать как разрыв с системой целей, и как разрыв с требованиями внешней среды.

В таком случае сущность совершенствования управления может объясняться положениями теории систем, а именно системным воздействием факторов, которые воздействуя на используемые методы, меняют его характеристики.

Согласно основ теории систем, совершенствуя управление, мы приводим в соответствие управляющую систему с управляемой. Это соответствие должно быть:

1. методологическим, как учет требований закономерностей управления;
2. организационным, через связи, закрепленные организационной формой;
3. функциональным, через взаимосвязь целей, функций и методов управления, соответствие количественных и качественных характеристик;
4. социально-психологическим, проявляется в единстве целей владельцев организации, менеджмента и персонала;
5. правовым, через определение и перераспределение прав и ответственности.

Методология совершенствования управления должна соответствовать общеупотребительному использованию термина «методология», как учения об осознанной деятельности, которая в данном случае сама становится предметом анализа. В данном исследовании методология имеет как аналитический, априорный, так и постопытный характер.

В первом случае методология разрабатывается как исследование возможности проведения изменений в управлении предприятием. Во втором случае, и это в большей части касается настоящего исследования, общеметодологическое построение используется для анализа уже проведенных мероприятий по совершенствованию управления.

Методология совершенствования, по сути решение следующих противоречий:

1. выбор типа улучшений (реинжиниринг – постоянные улучшения),
2. срочность (срочное улучшение – долгосрочное);
3. ресурсы (концентрация – специализация);
4. внутренние резервы (текущие - перспективные).

Очевидные, лежащие на поверхности текущие резервы могут быть использованы в пределах месяца, квартала за счет проведения технических мероприятий без перестройки процессов. Использование же перспективных резервов развития предполагает коренные изменения на организационно-техническом уровне.

Решение частных проблем изменением отдельных элементов должно изменить управление в целом, другими словами, частные количественные изменения в подсистемах управления обуславливают качественные, системные изменения системы управления. То есть, трансформация системы управления происходит на основе известного диалектического постулата «перерастания количества в качество».

Вместе с тем, это – декомпозиция процесса, разбиение сложного процесса совершенствования на простые компоненты, на ряд мелких, достаточно простых рутинных операций по замене используемых управленческих инструментов. Поскольку 90% деятельности предприятия – рутинны и позволяют работать по стандартам, и только 10% деятельности – специфичны и требуют творческого отношения в работе менеджера, указанный подход позволяет повысить эффективность преобразований за счет концентрации внимания менеджеров на самых важных проблемах управления.

Предприятие нами рассматривается как система создания добавленной стоимости продукта и потому вопросы обеспечения эффективности имеют определяющее значение. Признаки эффективности предприятия, как социально-экономической системы, можно разделить на две группы - внешние и внутренние, которые различаются деятельностью для достижения результата, как за счет эффективного исполнения работ, так и правильного выбора работ для исполнения.

Это соответствует известной формулировке П. Дракера, что имеется два вида эффективной работы:

1. Doing the Job Right - делать работу правильно;
2. Doing the Right Job – делать правильную работу.

Следует отметить, что первая формулировка определяет работу менеджеров низшего звена на нижнем уровне предприятия, т.е. правильно – точно и в полном объеме исполнять свои функции и порученную работу и добиваться операционной эффективности.

Вторая применима для менеджеров высшего и старшего звена на верхних уровнях управления и означает выбор правильной работы для себя и других и добиваться стратегической эффективности.

Можно сказать, что эти формулировки позволяют выбрать основные направления для улучшения управленческой деятельности.

Направлений же развития системы управления, как отмечалось выше, может быть два:

1. Эволюционный, методом мелких непрерывных изменений и улучшений («кайзен»);
2. Радикальный, путем принципиального изменения составляющих и методов управления (метод реинжиниринга бизнес-процессов).

Их отличия в части целей, длительности, типа и уровня перемен, применяемых подходов, технологий, фокуса и области использования приведены в табл. 3.

Табл. 3

**Методы непрерывного и радикального совершенствования\***

Показатели	Непрерывное совершенствование	Реинжиниринг бизнес-процессов
Цель	Проблемы	Процессы
Длительность	Долгосрочная	Кратковременная
Уровень перемен	Постепенная	Радикальная
Величина перемен	Малые шаги	Большие шаги
Тип перемен	Непрерывное и нарастающее	Скачкообразное
Проводники перемен	Все	Малые группы
Подход	«Снизу-вверх», решение текущих проблем, кружки качества, временные творческие команды	«Сверху-вниз», большие проекты, инновационные команды, ,
Технология	Решение проблем, здравый смысл, общие знания	Новые проекты и технологии
Фокус на	Людах	Технологии
Использование	Эффективно всегда	В условиях быстрого роста

Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки. Применение реинжиниринга для совершенствования управления предприятиями требует наличия необходимых знаний и опыта, больших финансовых и материальных затрат.

В период модернизации экономики реинжиниринг целесообразно применять только в случае крупных перемен, связанных с резким изменением направления бизнеса, приходом новых собственников – передовых иностранных фирм и т.д. В остальных случаях для совершенствования управления предприятиями более предпочтительно применение метода непрерывных улучшений.

Все виды деятельности по совершенствованию путем непрерывных улучшений с методологической точки зрения можно привести к 2 методологическим подходам.

1. «Идеальная система». В основе подхода лежит представление о работе системы управления в идеальных условиях, которые принимаются за эталон для совершенствования конкретной системы управления и для решения реальных проблем.

В этом случае совершенствование управления можно представить как процесс перехода от существующего реального положения к некоему идеальному положению. Этот подход применим для устранения очень больших проблем в управлении компаниями.

2. Устранение причин локальных проблем наиболее препятствующих деятельности предприятия. Причинами могут быть:

- узкие места процессов, недостаточность ресурсов (для них на английском языке используется термин «bottle-neck», т.е. бутылочное горлышко);
- неотрегулированность процессов управления (например, несогласованность процедур);
- сопротивление трения процессов (наличие сопротивления управляющим воздействиям по различным причинам);
- избыточные накопления (неравномерность распределения ресурсов, избыточность ответственности и прочее). Причины возникновения локальных проблем и методы их устранения приведены в таблице 4.

Табл.4.

**Причины возникновения и методы устранения локальных проблем предприятий**

Вид проблемы	Проявление	Причина возникновения	Метод устранения
Узкие места процессов («bottle-neck»)	Напряженная работа отдельных служб, видов оборудования, рост	Несовершенство процессов, рост предприятия	Визуализация

	сверхурочных часов.		
Сопротивление трения	Высокий уровень разногласий между службами, рост документооборота	Несовершенство организационной структуры	Оптимизация, координация
Избыточные накопления	Избыток используемых материальных и людских и других видов ресурсов	Расхождение между входящими и исходящими потоками, личные интересы.	Оптимизация потоков ресурсов, визуализация
Неотрегулированность процессов	Низкое качество работ, повышенный расход ресурсов	Несовершенство методов, норм и правил	Контроль, изменение технологий

На первом этапе следует обеспечить наведение элементарного порядка в соблюдении трудовой, исполнительской и технологической дисциплины, т.е. первоочередное устранение последствий деградации используемых управленческих методов и инструментов.

Это может быть применение новых управленческих инструментов и методов стимулирования персонала, организации управления и прочее с целью оптимизации процессов [7].

Совершенствование управления может быть трех видов:

1. Заблаговременное – на основе анализа природы проблемы и логики процессов развития среды и в компании методом прогнозирования;
2. Реактивное – по результатам потери эффективности управления;
3. Плановое (регулярное) – по плану развития компании или на регулярной основе.

Приоритеты изменений могут быть следующими:

1. Низкий – изменение желательно, но может быть отложено,
2. Обычный – нет срочности, но и откладывать нельзя,
3. Высокий – изменение необходимо для устранения серьезной проблемы,
4. Наивысший - необходимо как можно скорее изменить частную ситуацию.

Выбор приоритета определяется также и с точки зрения масштабности преобразований:

1. Крупные изменения – реструктуризация бизнеса, внедрение новых систем в масштабах бизнеса,
2. Средние изменения – внедрение новых процессов,
3. Мелкие – актуализация процессов.

Основные факторы оптимизации деятельности современных предприятий приведены в таблице 5.

Таблица 5.

**Основные группы факторов оптимизации и совершенствования деятельности современных предприятий**

Группа факторов	Факторы
территориальные	1. оптимальное размещение производства,
производственные и технологические	1. модернизации материальной базы производства, техники, технологий и продукции 2. оптимизация объемов и темпов производства 3. управление качеством мирового класса
организационно-экономические	1. совершенствование управления предприятиями и процессами 2. оптимальная специализация производства, 3. рационализация производственных процессов, 4. рациональная организация трудовых коллективов,



	5. кооперация и межотраслевая интеграция (аутсорсинг и инсорсинг)
маркетинг	1. позиционирование продукции, 2. сегментация рынка.

Практика управления показывает, что в современных условиях многие бизнес-процессы требуют регулярных изменений, а разовые нововведения можно выполнять в рамках новых проектов.

С учетом вышесказанного, можно сделать вывод, что непрерывное совершенствование является перманентным свойством современного управления предприятием. Это свойство может быть рассеянной и формально не выделяться, однако, постоянное совершенствование должно быть одной из целей управления, закладываться и в основу системы управления, общей организации производственной системы и стратегии развития деятельности предприятия.

#### References:

- [1] Teshabaev A.E. Sovershenstvovanie upravleniya na sovremennix predpriyatiyax. T.: «Fan va texnologiya», 2017 yil, 232 s.
- [2] Xashimov A.A. Sovershenstvovanie metodologii upravleniya integriruvannimi korporativnimi sistemami. Avtoreferat diss.na soiskanie uchenoy stepeni kand. ekon.nauk. Tashkent, 2008 g.
- [3] CHernyak T.V. Metodologiya nauchnogo issledovaniya/ RANXiGS, Sib.in-t upr.-Novosibirsk: Izd-vo SibAGS, 2014.-244 s.
- [4] Metodologiya i metodi nauchnix issledovaniy v ekonomike i menedjmente [Tekst]: posobie dlya vuzov / Zavyalova N.B., Golovina A.N., Zavyalov D.V., Dya- konova L.P., Melnikov M.S. i dr.; pod red. N. B. Zavyalovoy, A.N. Golovinoy – Moskva- Yekaterinburg:, 2014. – 282 s.
- [5] Muxin V.I. Issledovanie sistem upravleniya. Analiz i sintez sistem upravleniya — M.: Ekzamen, 2003. — 384 s.
- [6] Pirogov V.I., Zavyalov S.K., Mukushev G.R. Technologizatsiya kak put sovershenstvovaniya upravleniya predpriyatiem.//Vserossiyskiy ekonomicheskij jurnal, 2007, №5.
- [7] Ametov V.A., Leontev K.M., Teshabaev A.E., Useinov S.E. Problemi i modeli vnedreniya novix upravlencheskix texnologiy, Vestnik TGASU. 2006. - №2. - S. 167 – 176

#### Список литературы:

- [1] Тешабаев А.Э. Совершенствование управления на современных предприятиях. Т.: «Фан ва технология», 2017 йил, 232 с.
- [2] Хашимов А.А. Совершенствование методологии управления интегрированными корпоративными системами. Автореферат дисс.на соискание ученой степени канд. экон.наук. Ташкент, 2008 г.
- [3] Черняк Т.В. Методология научного исследования/ РАНХиГС, Сиб.ин-т упр.-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014.-244 с.
- [4] Методология и методы научных исследований в экономике и менеджменте [Текст]: пособие для вузов / Завьялова Н.Б., Головина А.Н., Завьялов Д.В., Дья- конова Л.П., Мельников М.С. и др.; под ред. Н. Б. Завьяловой, А.Н. Головиной – Москва- Екатеринбург:, 2014. – 282 с.
- [5] Мухин В.И. Исследование систем управления. Анализ и синтез систем управления — М.: Экзамен, 2003. — 384 с.
- [6] Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация как путь совершенствования управления предприятием.//Всероссийский экономический журнал, 2007, №5.
- [7] Аметов В.А., Леонтьев К.М., Тешабаев А.Э., Усеинов С.Э. Проблемы и модели внедрения новых управленческих технологий, Вестник ТГАСУ. 2006. - №2. - С. 167 - 176