

© Травинский В. Н., 2024

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье подробно рассматривается сущность и методология управления предприятием. Особое внимание уделено вопросу управленческого цикла: исследуются наиболее распространенные методологии и практики и предлагаются меры к совершенствованию текущих подходов. В частности, предложены решения для повышения эффективности управленческого цикла на основании внедрения принципов Agile-управления («гибкий менеджмент»). Подробно описаны этапы внедрения Agile-подходов на предприятии, развитие этапов определения целей, разработки стратегий, обучения персонала, выбора программного обеспечения, оценки результатов.

*Ключевые слова:* управление предприятием, стратегическое планирование, управленческий цикл, agile management, цифровизация, инновации, методологии управления, операционное управление

Управление предприятием представляет собой постоянное и системное влияние на деятельность всех его структурных подразделений. В нем охвачены такие аспекты деятельности, как стратегическое планирование, операционное управление и многие другие.

В свете последних десятилетий тема управления предприятием приобрела особенное значение в связи с постоянно меняющейся экономической конъюнктурой, внедрением различных инноваций, технологических новинок и других изменений, характерных для быстроразвивающегося современного мира. Предприятия сегодня постоянно сталкиваются с новыми вызовами и приобретают уникальные возможности, в связи с чем менеджмент должен предпринимать те или иные шаги для того, чтобы соответствовать вызовам времени. Очевидно, что наибольшее влияние на деятельность современных предприятий оказывает цифровизация, что приводит к неизбежной модернизации или даже созданию новых бизнес-процессов. Даже самые консервативные предприятия сегодня вынуждены переходить на цифровые рельсы хотя бы в некоторых аспектах, что требует от их руководителей гибкости и способности быстро адаптироваться к новым условиям, для того чтобы управление материальными и нематериальными ресурсами осуществлялось с наибольшей эффективностью.

Управленческий цикл, являясь одной из ключевых составляющих управления предприятием, приобретает в связи с вышесказанным особое значение, ведь в него входят такие компоненты деятельности, как планирование, организация, мотивация и контроль (см. рис. 1), а следовательно, модернизация, основанная на

внедрении «цифры» в эти процессы, позволит значительно повысить эффективность управления предприятием и обеспечить устойчивый рост предприятия как с точки зрения экономики, так и с позиции репутации, конкурентоспособности, производительности. В целях анализа возможности модернизации действующих практик в управленческом цикле, в статье рассматриваются текущие практики управления предприятием и реализации фаз управленческого цикла, а также предлагаются способы повышения эффективности реализации данных фаз, что в конечном итоге позволит повысить эффективность всего предприятия.

Успех организации напрямую зависит от эффективности работы менеджерского состава. Чем эффективнее руководящий состав управляет предприятием, тем более успешные экономические, социальные и прочие результаты оно показывает. В этой связи управление предприятием можно охарактеризовать как процесс достижения организацией целей и задач посредством координации всех ее ресурсов — человеческих, финансовых, материальных и нематериальных. При этом базисная цель предприятия — это максимизация прибыли, достигаемая путем удовлетворения внутренних потребностей, победы на конкурентном поле, и так далее [3]. В основе управления предприятием лежит стратегическое планирование — первое звено в управленческом цикле. На этапе стратегического планирования менеджмент определяет долгосрочные цели организации и разрабатывает планы для их реализации. Стратегическое планирование требует от руководящего состава предприятия тщательной аналитической работы. Исследуются внутренние

ресурсы организации, ее способности и ограничения, анализируется внешняя среда, оценивается рыночная конъюнктура, конкуренты. После определения общей стратегии наступает этап организации ресурсов. Здесь руководители предприятия осуществляют распределение материальных и нематериальных ресурсов согласно определенной стратегии, чтобы наиболее эффективно выполнить поставленные задачи. Именно от грамотного распределения ресурсов зависит полнота выполнения поставленных целей и задач. Следующим элементом является контроль, во время которого менеджмент занимается слежением за функционированием предприятия и

происходящими внутри организации изменениями. На основании получаемых данных о работе предприятия производится корректировка долгосрочных и краткосрочных стратегий. Таким образом, управлением предприятием представляет собой комплексный процесс, в котором каждый входящий в него элемент играет ключевую роль, но в основе всего стоит руководящий состав. Именно менеджеры организации определяют долгосрочную стратегию, реагируют на внешние и внутренние вызовы, предпринимают шаги по адаптации организации к меняющимся условиям, создают механизмы для гибкого реагирования на те или иные события.



Рис. 1. Управленческий цикл

Методология управления предприятием базируется на принципах планирования, организации, мотивации и контроля, используемых внутри организации. Именно эти четыре составляющие определяют принимаемые менеджерским составом решения. Вопрос выбора правильной методологии в любой организации является ключевым, так как от этого зависит в конечном итоге достижение целей и общий успех компании. Так, организации, в которых методология управления является налаженной и проверенной временем, сохраняются стабильность бизнес-процессов и управления. Но если внешняя среда предприятия динамична и в ней постоянно происходят те или иные изменения, традиционные и проверенные методы ведения бизнеса могут оказаться неэффективными. В этой связи в менеджмент были внедрены так называемые «гибкие системы управления», а именно Agile, Lean и Scrum. Эти три системы направлены на то, чтобы помочь организации как можно быстрее адаптироваться к любому изменению, минимизировать издержки, сконцентрироваться на

командной работе и в конечном итоге сохранить или повысить свою эффективность [6]. Agile, Lean и Scrum популярны в областях деятельности, где бизнес должен наиболее быстро реагировать на меняющуюся внешнюю среду. Например, это касается IT-компаний и стартапов, связанных с новыми технологиями, такими, как блокчейн или big data.

Рассмотрим подробнее каждый этап управленческого цикла. Как указывалось выше, первой фазой цикла является планирование. Во время этого этапа менеджмент определяет стратегические планы бизнеса, формирует направления деятельности, ставит краткосрочные и долгосрочные цели. В начале планирования менеджмент предприятия определяет цели. Основные параметры этих целей — измеримость, достижимость, реалистичность и ограниченность по времени. В качестве примера можно привести увеличение предприятием занимаемой доли рынка, повышение доходов, расширение номенклатуры предлагаемых товаров, улучшение качества обслуживания клиентов и так далее. В основе

краткосрочного и долгосрочного планирования лежит внутренний и внешний анализ. Внутренний анализ проводится для определения ресурсных возможностей организации, действующей организационной структуры, внешний — для исследования тенденций рынка, конкурентного поля, экономической конъюнктуры [1]. Определенные цели и проведенный анализ позволяют определить стратегии, которые позволят в итоге решить поставленные задачи. Обычно стратегическое планирование включает в себя такие масштабные цели и задачи, как разработку и выпуск новых товаров, выход на новые рынки, значительные изменения в производственном процессе и т. п., тогда как тактическое планирование сосредоточено больше на конкретных действиях, осуществление которых позволит в итоге реализовать утвержденную стратегию. Также долгосрочное планирование включает в себя финансовое планирование, оценку рисков, формирование планов на случай наступления форс-мажорных ситуаций и так далее.

После разработки стратегических планов наступает этап организационных мероприятий. На этапе организации в компании выделяются ресурсы, определяются процессы, создаются структуры в целях реализации утвержденной стратегии. Современные организации, как правило, выбирают одну из двух организационных моделей: горизонтальную или вертикальную. При вертикальной модели на предприятии четко определяется так называемая «иерархия власти», в которой цели и задачи спускаются «сверху — вниз», а уровни управления четко определены. При горизонтальной модели управление представляется более гибким и способно очень быстро коммуницировать с целью принятия быстрых решений. Горизонтальная или вертикальная организационная модель выбирается на основании деятельности компании — в зависимости от того, какая бизнес-модель реализуется на предприятии. При этом перед выбором организационной модели предприятие проводит широкую теоретическую подготовку, а именно: задает стандарты качества, утверждает процедуры принятия решений, определяется с принципами операционного управления. На основании этой теоретической подготовки и происходит выбор модели, которая будет реализована на практике.

После обеспечения стабильной организационной структуры вступает в действие фаза мотивации. Это один из важнейших этапов, от которого зависит, насколько искреннее и усердно будут трудиться сотрудники предприятия, насколько они будут хотеть достичь поставленных перед компанией целей, ощущать себя ее частью. Обычно предприятия закладывают в мотивацию и материальные, и нематериальные стимулы, такие как заработная плата, бонусы, льготы, премии, награды, возможности для карьерного и профессионального роста, внутренняя позитивная

корпоративная среда, различные приятные сотрудникам моменты и мелочи, как, например, удобные зоны отдыха, хорошая столовая и так далее. Мотивационные возможности огромны, и их широта и реализация зависят лишь от желания руководства и финансовых возможностей. Отметим, что в современном бизнесе вопросу мотивации уделяется огромное внимание, и «персоналоориентированность» (то есть есть сосредоточение компании на удовлетворенности жизнью и работой своих сотрудников) стала не менее важным фактором, чем клиентоориентированность. Правильно организованный подход к мотивации сотрудников позволяет существенно повысить продуктивность работы предприятия, снизить «текучку», создать действительно высокий имидж компании и бренда на рынке труда.

Завершающей фазой является контроль. На этапе контроля руководящий состав предприятия собирает и анализирует информацию с целью оценки принимаемых управленческих решений и реализуемых действий. Контроль на предприятии осуществляется при помощи постоянного мониторинга ситуации и оценки производительности. Менеджмент оценивает ключевые показатели эффективности (KPI), промежуточные и финальные результаты. Благодаря регулярному контролю на предприятии можно выявлять отклонения от производственного плана, вносить коррективы в процесс планирования закупок, принципы складского хранения, численность персонала и прочее. В настоящий момент на предприятиях чаще всего используются системы CRM и ERP — по сути, большие базы данных, при помощи которых может быть легко оценена и проанализирована любая информация, касающаяся деятельности предприятия [4].

Как мы полагаем, современные технические возможности, в частности, принципы гибкого управления (Agile Management), позволят существенно улучшить описанные выше фазы управленческого цикла [5]. Agile-подход предполагает установление постоянной связи между всеми этапами управленческого цикла, при которой внесение изменений в один из этапов незамедлительно и логично меняет все остальные. Внедрение принципов гибкого управления сегодня является закономерным шагом в связи с конъюнктурой современного мира — бизнес-ландшафт меняется слишком быстро, и предприятие, стремящееся выиграть конкурентную гонку, должно регулярно подстраиваться под происходящие изменения и активно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Классические методы ведения бизнеса были очень эффективны в прошлом, но цифровой мир устанавливает совершенно новые требования к этой деятельности. Agile-менеджмент, в отличие от прежних стилей управления, не предполагает установления длительных и жестких стратегических планов, а,

напротив, сосредотачивается на краткосрочной планировании, в котором различные моменты деятельности предприятия подвергаются регулярной оценке и пересмотру. Agile-подход позволяет организации буквально мгновенно реагировать на любые изменения и легко приспосабливаться к переменам, не тратя при этом материальные и нематериальные ресурсы в критическом количестве.

Agile-менеджмент предполагает использование горизонтальной модели управления, при которой ключевые решения принимаются не «сверху — вниз», а распределяются по малым структурам внутри одной общей команды. То же касается и организации работы — малые структуры внутри общего коллектива могут сами принимать решения о своих действиях, основываясь на общей долгосрочной стратегии. Особенно эффективно этот подход работает в IT-компаниях, где гибкость в деятельности и скорость принятия решений должны быть максимизированы.

Безусловно, определенные предприятия, в которых вертикальная структура управления объяснена самой логикой процессов и деятельностью, не смогут внедрить Agile-модель. Однако для огромного количества современных отечественных и мировых предприятий гибкий подход может оказаться реализуемым и эффективным. Гибкое управление способно оказать огромное влияние на эффективность предприятия, в том числе на мотивацию сотрудников. Благодаря гибкому подходу человек гораздо сильнее ощущает свой вклад в общий результат, так как его действия не подчинены жестким нормам и правилам, и он реализует свой профессиональный потенциал, действуя автономно, ощущая личную ответственность и лично принимая важные решения [2]. Особо эффективен гибкий менеджмент на предприятиях и на должностях, где работа требует проявления творческого подхода. При Agile-подходе сотрудники активно участвуют в принятии решений, вносят свой личный вклад в развитие проектов, стремятся к самообразованию и развитию знаний и навыков, так как это напрямую зависит от итогового результата работы и величины их личного вклада. Особое внимание следует обратить на то, что при Agile-подходе этап контроля перестает быть жестким периодическим событием, а превращается в непрерывное событие. Каждый сотрудник самостоятельно контролирует и свою работу, и работу коллег, что позволяет значительно быстрее выявлять проблемы, анализировать их причины и вносить необходимые изменения.

Для внедрения Agile-подхода на предприятии необходимо осуществить несколько последовательных шагов, а именно: разработать Agile-стратегию, создать сценарий обучения персонала, внедрить подходящее программное обеспечение, создать новую корпоративную культуру. Это непростой процесс, но в итоге

внедрение «гибкого менеджмента» позволит предприятию существенно улучшить свои показатели и репутацию бренда, повысить эффективность, конкурентоспособность, увеличить прибыль. «Гибкая» адаптация классического управленческого цикла в современном мире в итоге существенно повысит эффективность работы предприятия. ■

1. Варфоломеева В.А., Иванова Н.А. Стратегическое планирование деятельности предприятий в условиях цифровой экономики // Журнал прикладных исследований. 2022. – №6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-predpriyatij-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>

2. Лебедева Н.Ю. Корпоративная социальная ответственность: к вопросу об источниках // Вестник ГУУ. 2022. – №10. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-k-voprosu-ob-istochnikah>

3. Мироненко Г.А. Управление предприятием // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. – №6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-predpriatiem-1>

4. Сулимова Е.А. Цифровой инструментарий управления предприятиями: CRM, ERP, ECM, BI // Инновации и инвестиции. 2023. – №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-instrumentariy-upravleniya-predpriyatiami-crm-erp-ecm-bi>

5. Elsheikh A.M., Al-Oayef S.M., Aberrah M.I. Agile project management: pros and cons // Системные технологии. 2022. – №2 (43). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/agile-project-management-pros-and-cons>

6. Warcholinski M. Lean, Agile and Scrum: A Simple Guide [2023]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://brainhub.eu/library/differences-lean-agile-scrum>

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Elsheikh A.M., Al-Oayef S.M., Aberrah M.I. Agile project management: pros and cons // Системные технологии. 2022. – №2 (43). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/agile-project-management-pros-and-cons>

Warcholinski M. Lean, Agile and Scrum: A Simple Guide [2023]. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://brainhub.eu/library/differences-lean-agile-scrum>

Варфоломеева В.А., Иванова Н.А. Стратегическое планирование деятельности предприятий в условиях цифровой экономики // Журнал прикладных исследований. 2022. – №6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-predpriyatij-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>

Лебедева Н.Ю. Корпоративная социальная ответственность: к вопросу об источниках //

Вестник ГУУ. 2022. – №10. [Электронный ресурс] –  
Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-k-voprosu-ob-istochnikah>

Миرونенко Г.А. Управление предприятием //  
Производственный менеджмент: теория,  
методология, практика. 2016. – №6. [Электронный  
ресурс] – Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-predpriyatiem-1>

Сулимова Е.А. Цифровой инструментарий  
управления предприятиями: CRM, ERP, ESM, BI //  
Инновации и инвестиции. 2023. – №5. [Электронный  
ресурс] – Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-instrumentariy-upravleniya-predpriyatiyami-crm-erp-esm-bi>

---

## **Enterprise management: essence and methodology (management cycle)**

© **Travinskiy V., 2024**

In this article describes in detail the essence and methodology of enterprise management. Particular attention is paid to the issue of the management cycle: the most common methodologies and practices are examined and measures are provided to improve modern approaches. In particular, solutions have been proposed to improve the efficiency of the management cycle by ensuring the limitations of Agile management («agile management»). The stages of development of Agile approaches in an enterprise, the development of stages of defining goals, developing strategies, training, choosing software, and evaluating results for personnel are described in detail.

*Keywords:* enterprise management, strategic planning, management cycle, agile management, digitalization, innovation, management methodologies, operational management

---