DOI:10.33942/sit042266 УДК 334

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И КОНЦЕПЦИИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Нуридин З.[1], Турдукулов Ф.З.[2]

[1]*магистрант 2-курса Института Экономики и Менеджмента КГУ им. И. Арабаева* n.zulfiya@capitalbank.kg
[2]*к.э.н., профессор, директор Института Экономики и Менеджмента КГУ им. И. Арабаева* elmira_t58@mail.ru

Аннотация: *Конкурентоспособность и эффективное развитие современной организации во многом зависит от способности системы управления качественно прогнозировать и гибко отреагировать на изменяющиеся факторы внешней среды, иметь адаптивную организационную систему управления, обладать динамичностью, детерминированностью элементов, содержать подсистемы контролирующего параметра, каналов обратной связи. В этой связи еще больше актуализируется использование в управлении современными организациями* передовых технологий управления.

Ключевые слова: *управление, успешная организация, оптимизация, структура*

MODERN APPROACHES AND CONCEPTS IN MANAGEMENT PRACTICE

Nuridin Z.[1], Turdukulov F.Z.[2]

[1]*Master's student of the 2nd year of the Institute of Economics and Management of KSU. I. Arabaeva,* n.zulfiya@capitalbank.kg
[2]*PhD, Professor, director Institute of Economics and Management KSU named after. I. Arabaev* elmira_t58@mail.ru

Abstract: *The competitiveness and effective development of a modern organization largely depends on the ability of the management system to predict qualitatively and respond flexibly to changing environmental factors, have an adaptive organizational management system, have dynamism, determinism of elements, contain subsystems of the controlling parameter, feedback channels. In this regard, the use of advanced management technologies in the management of modern organizations is becoming even more relevant.*

Keywords: *management, successful organization, optimization, structure*

БАШКАРУУ ПРАКТИКАСЫНДАГЫ АЗЫРКЫ МАМИЛЕ ЖАНА ТҮШҮНҮКТӨР

Нуридин З.[1], Турдукулов Ф.З.[2]

[1]*Экономика и Менеджмент Институтунун И.Арабаева КМУнун 2-курстун магистранты* n.zulfiya@capitalbank.kg
[2]*э.и.к., профессор, Экономика и Менеджмент Институтунун И.Арабаева КМУнун директору,* elmira_t58@mail.ru

Аннотация: *Заманбап уюмдун атаандаштыкка жөндөмдүүлүгү жана натыйжалуу өнүгүүсү көбүнчө башкаруу системасынын сапаттык болжолдоо жана өзгөрүп жаткан айлана-чөйрөнүн факторлоруна ийкемдүү жооп берүү жөндөмдүүлүгүнө, адаптацияланган*

уюштуруучулук башкаруу системасына ээ болушуна, динамизмге, элементтердин детерминизмине, контролдоочу параметрдин подсистемаларына, пикир каналдары. Ушуга байланыштуу заманбап уюмдарды башкарууда башкаруунун алдыңкы технологияларын колдонуу дагы актуалдуу болуп баратат.

Өзөктүү сөздөр: *башкаруу, ийгиликтүү уюштуруу, оптималдаштыруу, структура*

Современная наука управления представлена самыми различными течениями, школами, направлениями, концепциями, которые часто используются в практике управления фирмами в форме сочетания нескольких подходов

– системный подход – система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь;

– комплексный подход – учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных,психологических и других аспектов менеджмента и их взаимосвязи; интеграционный подход – исследование и усиление взаимосвязей между отдельными элементами (подсистемами) менеджмента, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, субъектами управления по горизонтали; маркетинговый подход – ориентация управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя (повышение качества, экономия ресурсов, использование научно–технического прогресса);

– функциональный подход – потребность рассматривается как совокупность минимальных по затратам на единицу полезного эффекта функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения; динамический подход – объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно–следственных связях и соподчиненности, на основе ретроспективного анализа и перспективного прогноза; воспроизводственный подход – ориентация на постоянное возобновление воспроизводства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими затратами на единицу полезного эффекта (опережающее планирование, интеграция науки и производства и другое);

– процессный подход – процесс управления является общей суммой всехфункций, серией непрерывных взаимосвязанных действий; нормативный подход – установление рационально обоснованных нормативов управления по всем подсистемам менеджмента: целевой, функциональной, обеспечивающей; количественный подход – переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок и другое; административный подход – регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности,элементов системы менеджмента в нормативных актах; поведенческий подход оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе концепции поведения

в управлении фирмой;

– ситуационный подход – самым эффективным методом в конкретной ситуации (сочетания внутрифирменных и внешних факторов) является наиболее адаптированный к ней. Перечисленные подходы к менеджменту в современных условиях, как правило, используются совместно в различных пропорциях и комбинациях. Это обусловлено быстрыми изменениями рыночной среды, с одной стороны, и внутренней функциональной сложностью деятельности организации, с другой[1].

Есть, по меньшей мере, три веских аргумента пользу наличия эффективной системы управления:

Для того чтобы повысить шансы на успех. Под успехом в данном случае понимается достижение стратегических целей организации с минимальными затратами и сроками. Успешная организация — это не просто та организация, которая достигла своих целей, а та, которая достигла своих целей в разумные сроки и с разумными затратами. Учитывая, что разработка и последующее развитие эффективной системы управления может сократить сроки и затраты на достижение стратегических целей организации, то шансы на успех повышаются. Необходимо отметить, что большинство организаций вообще не достигают своих целей, не говоря о том, чтобы быть успешными. Поэтому, чтобы достичь успеха, организация должна иметь такую систему управления целями, бизнес-процессами, ресурсами, которая позволяет ей, реагируя на запросы рынка, быстро производить товары и услуги высокого качества и по умеренным ценам;

Для того чтобы повысить инвестиционную привлекательность организации или её отдельных проектов. Мы живём в мире, где правит капитал, и даже государственные организации вынуждены привлекать частный капитал для реализации своих проектов, не говоря уже о частном бизнесе. Инвестиции позволяют ускорить процесс развития организации, сократить время достижения стратегических целей, выиграть конкурентную гонку, однако их всегда непросто получить на выгодных условиях. Прозрачная и эффективная система управления организацией существенно повышает шансы на привлечение инвестиций на очень выгодных условиях;

Для того чтобы повысить ликвидность и капитализацию организации. Этот аргумент больше интересен владельцам коммерческих организаций. Ликвидность подразумевает способность легко продать организацию, а капитализация — способность продать дороже. Опять же, прозрачная и эффективная система управления организации существенно повышает ликвидность и капитализацию этой организации и способствует быстрой и выгодной продаже. Автору статьи знакомы компании,

---

[1] Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.:Дело, 2016, с.119.

стоящие миллионы долларов, владельцы которых не могут выгодно продать их, чтобы успешно «выйти» из бизнеса.

Существует ещё масса аргументов за разработку системы управления организации, таких как повышение эффективности управления, масштабирование бизнеса, сокращение затрат, повышение производительности труда, внедрение информационных систем, но, на мой взгляд, все эти аргументы являются вытекающими из трех основных, а соответственно, вторичными.

С одной стороны, аргументов в пользу построения системы управления организации предостаточно. Однако, в большинстве случаев организации сталкиваются с рядом проблем, основные из которых следующие:

Текущее состояние организации. Идея построения системы управления организации может возникнуть у руководства в разные периоды жизненного цикла организации, т. е. как в начальной стадии (когда организация только формируется), т. к. и на зрелой стадии, когда организация существует уже не первый год. При этом организация может находиться в состоянии бурного развития, а может — в состоянии стагнации. Соответственно, система управления необходима, в первом случае для того, чтобы руководство эффективно справлялось и управляло процессом развития, а во втором — руководство может рассчитывать на выход из состояния стагнации;

Нематериальность системы управления организации усложняет оценку и выполнение проекта. В результате проекта мы получаем не здание или сооружение, не производственную линию или автомобиль, а совокупность элементов, выраженных документами, ИТ-системами, обученным персоналом. Эта система элементов определяет, как должна работать организация, чтобы быть успешной и достичь своих целей в разумной перспективе;

Быстроменяющиеся требования в процессе разработки системы управления. В ходе проекта заинтересованные лица проекта начинают понимать, на каких целях организации нужно концентрироваться, какие процессы можно оптимизировать и выстроить более эффективно, какие изменения нужно внести в организационную структуру, какие элементы информационных систем нужны организации и т. д. С другой стороны, динамично меняющаяся внешняя среда, которая в современных реалиях вещь вообще трудно прогнозируемая, также заставляет менять требования к системе управления организации. Новые требования к системе управления организации порождают внесение изменений, что, в свою очередь, влияет на содержание, сроки и бюджет проекта;

Зрелость менеджмента организации, т. е. способность высшего руководства организации обладать единым взглядом на все элементы системы управления организации и проводить согласованную политику в управлении, опираясь на факты.

В силу этих проблем, трудно оценить проект, т. е. объем работ, сложность, сроки, качество и риски, и ещё сложнее определить ценность продукта, который будет получен на выходе. В результате, на практике очень часто разработка системы управления организации носит неорганизованный, бессистемный или симптоматический характер, например, в рамках проектов внедрения информационных технологий или внедрения каких-нибудь новомодных управленческих решений, а документация системы управления организации большей частью неактуальна и не соответствует реальному положению дел в организации.

Одним из оптимальных решений создания системы управления является использование итерационного или цикличного подходов в построении системы управления и ориентация на стандарты PMBOK (руководство к своду знаниями по управления проектами) и BABOK (руководство к своду знаний по бизнес-анализу).

В этом контексте, следует обратить внимание на существенные изменения (по отношению к предыдущим версиям) в четвёртой версии стандарта по управлению проектами PMBOK, где акцент сделан на то, что реализация подобных проектов должна носить итерационный характер. Другими словами, стандарт PMBOK признаёт тот факт, что гибкие методологии реализации проектов имеют преимущества по сравнению с жёсткими методологиями, построенными по принципу «водопада», где выполнив все работы одной фазы проекта, приступают к следующей. Однако стандарт PMBOK определяет только общие вопросы реализации проектов, и не даёт детальных методических рекомендации по технологии выполнения подобных проектов. Я предлагаю воспользоваться некоторыми идеями и практиками стандартов и методологий из индустрии программного обеспечения, таких как RUP или Microsoft Solutions Framework MSF, адаптировав их под задачи создания системы управления организации.

RUP — подразумевает итерационную и инкрементную модель разработки, в то время как MSF — спиральную модель разработки с поддержкой итеративности. Несмотря на некоторые отличия, в основе этих подходов лежит общая концепция, т. к. они в разное время были предложены одним и тем же человеком — немецким специалистом в области программного инжиниринга Барри Боемом (к слову, водопадная модель разработки также принадлежит его авторству). То есть, разницы между итерационным и спиральным подходом практически никакой нет, вопрос просто в том, кто как лучше воспринимает модель.

В качестве примера можно привести традиционное концептуальное изображение RUP — рисунок 1.2.

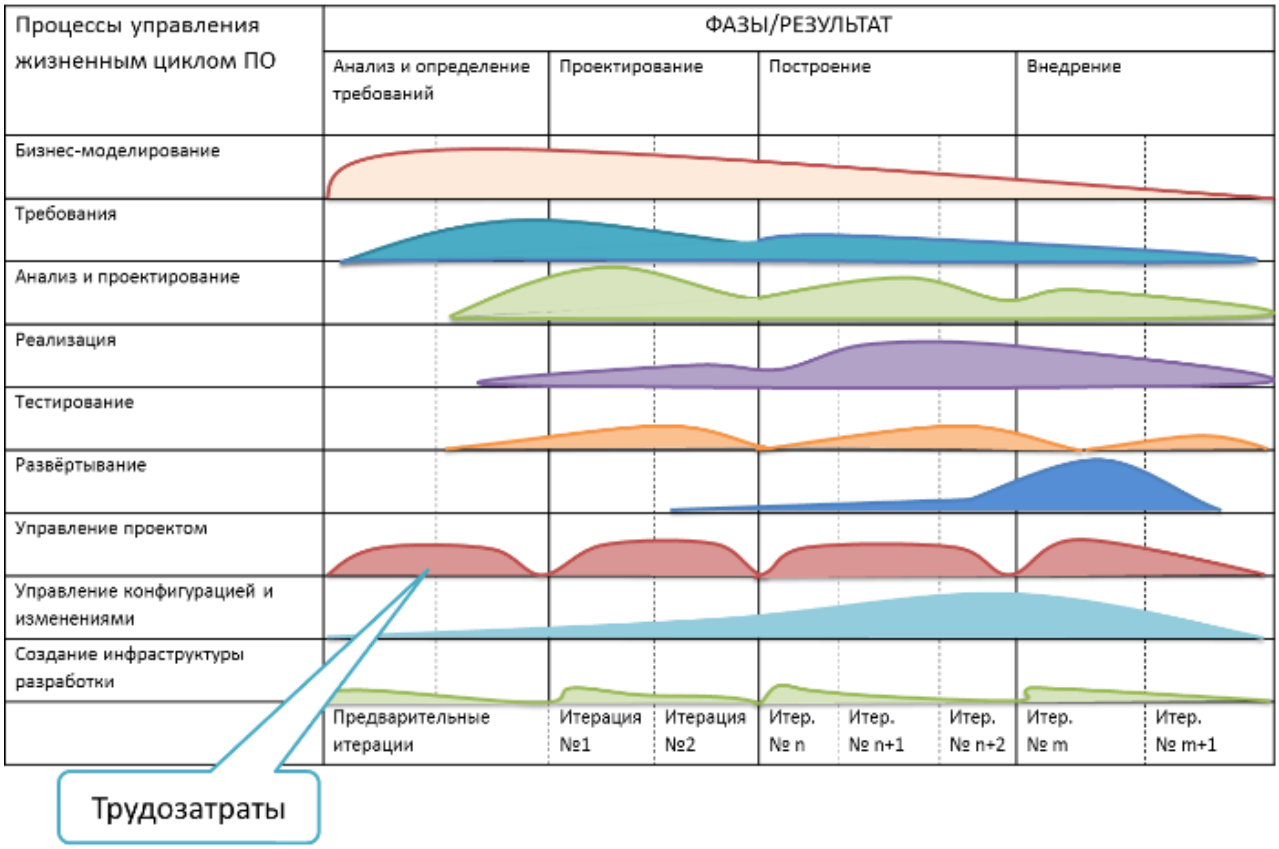

Рисунок 1.2. Традиционное изображение методологии RUP

Сущность методологии RUP заключается в том, что процесс разработки состоит из четырёх фаз, каждая из которых может быть разбита ещё на отдельные итерации. В ходе выполнения каждой фазы/итерации осуществляются постоянная последовательность определённых процессов. Попробуем рассмотреть аналогичную модель в контексте построения системы управления организации.

Жизненный цикл системы управления организации можно представить следующим образом:

- Анализ и определение требований к системе;
- Проектирование;
- Построение;
- Внедрение;
- Поддержание и развитие.

Соответственно, фазы проекта создания системы управления организации будут аналогичны фазам, определённым в RUP. Однако контекст фаз будет другим — таблица 1.1.

Таблица 1.1

Фазы проекта разработки системы управления организации

Название фазы	Назначение фазы
Анализ и определение требований	Мероприятия по анализу различных аспектов организации и определения требований к системе управления
Проектирование	Разработка схем, диаграмм и документов, описывающих: Как люди в организации должны организовывать совместную работу для достижения целей этой организации; Как должны быть организованы информационные системы управления, чтобы облегчить достижение этих целей.
Построение	Реализация информационных систем и инфраструктуры организации, подготовка изменений в организации в соответствии со спроектированной системой управления. Разработка документации системы управления организации
Внедрение	Реализация организационных изменений, ввод в действие ИТ-систем, обучение персонала

Процессы каждой итерации выглядят следующим образом — таблица 1.2.

Таблица 1.2

Процессы разработки системы управления организации

Название группы процессов	Комментарий
Управление проектом	Процессы управления проектом в соответствии с PMBOK
Бизнес-анализ	Выполнение задач бизнес-анализа в соответствии с BABOK
Бизнес-моделирование	Определение бизнес-архитектуры организации, детальное моделирование и описание её элементов: целей, процессов, показателей, должностей, подразделений, информационных систем и т. д., с указанием связей между ними
Разработка документации системы управления организации	На базе полученной бизнес-модели формирование документации системы управления организации в виде: положений, регламентов и инструкций, заданий на разработку информационных систем
Разработка информационных систем	Информационные системы могут быть реализованы: На базе существующих на рынке платформ для построения информационных систем; На базе готовых продуктов и их конфигураций; Разработаны «с нуля».
Развитие ИТ-инфраструктуры	Приведение ИТ-инфраструктуры к состоянию, позволяющему эффективно развернуть и использовать необходимые информационные системы

Управление проектами согласно PMBOK уже само по себе включает все процессы, связанные с управлением требованиями, качеством, изменениями и интеграцией всех элементов проекта;

Руководство к своду знаний по Бизнес-Анализу (BABOK) делает глубокий акцент на процессах выявления, анализа и управления требованиями, т. к. это является одной из ключевых задач бизнес-анализа.

Таким образом, использование PMBOK и BABOK в качестве базы избавляет от необходимости разрабатывать процессы самостоятельно.

В результате получается следующая концептуальная модель построения системы управления организации, аналогичная RUP — рисунок 1.3. Естественно, отображение трудозатрат выглядит несколько утрированно, но, тем не менее, оно даёт представление о том, как распределять ресурсы в ходе выполнения проекта.

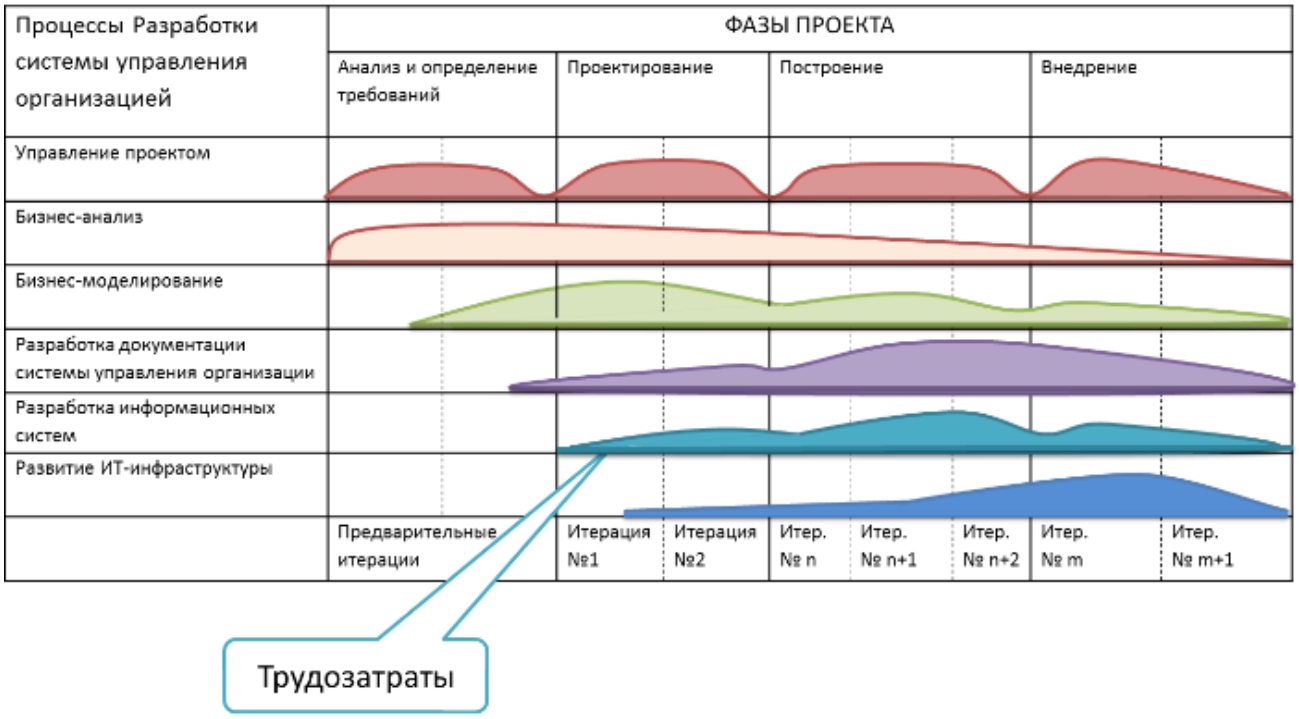

Рисунок 1.3. Итерационный процесс разработки системы управления организации

Результаты совершенствования системы управления могут быть следующие:

- повышается эффективность компании в целом и отдельных ее подразделений
- выстроена система эффективного подбора, расстановки подготовки/переподготовки кадров, и таким образом, четко выстроена штатная структура компании
- скоординировано эффективное взаимодействие между подразделениями компании, устранены дублирующие функции, сокращен излишний документооборот и

формализация процессов

• система организации работ прозрачная и удобная в администрировании, позволяет оперативно реагировать на внутренние изменения компании и внешние изменения рынка

• выстроен механизм бизнес-процессов, который позволяет руководителю сконцентрироваться на стратегических задачах компании и не погружаться в рутинные задачи

• внедрена корпоративная система управления проектами, позволяющая оперативно отслеживать качество продукции/услуг и изменения рынка

Прежде чем начать рассмотрение количественных методов оценки эффективности управления в разрезе факторов эффективности управления целесообразно внести некоторые пояснения в использование характеристик эффективности управления. В специальной литературе категория «результативность управления» часто идентифицируется как «экономическая эффективность управления», что, на наш взгляд, не совсем корректно, поскольку не в полной мере отражает содержание этих понятий. Такой подход имеет место тогда, когда индикаторы эффективности рассматриваются разрозненно. В данном случае (в случае комплексного подхода) мы используем такие экономические категории, как «результативность», «экономичность» и «эффективность», а также такие категории теории управления, как «адаптивность», «управляемость» и «устойчивость» в качестве характеристик, определяющих содержание критериев эффективности управления

Оценка результативности системы управления, как известно, может быть выполнена на следующих стадиях:

• анализа «входа» – «выхода»;

• анализа альтернативных вариантов решения проблем при проведении исследования СУ;

• выработки рекомендаций по совершенствованию СУ;

• разработки программы проведения изменений в СУ;

• внедрения мероприятия.

Известны следующие источники результативности СУ, в основе которых лежит интенсификация производства:

• увеличение объема производства и реализации продукции;

• повышение производительности труда персонала вследствие сокращения потерь рабочего времени;

• сокращение производственного цикла изготовления продукции;

• повышение объема производства на прежних мощностях;

• повышение качества и конкурентоспособности продукции. Эти источники

должны быть подвергнуты анализу.

Анализ пяти сил конкуренции по модели М.Портера показал, что наибольшую угрозу (силу) составляют «метания» клиентов, которые являются одновременно и потребителями услуг, и поставщиками ресурсов. Нестабильность экономики вынуждает их искать новые способы сохранения и приумножения средств. Конкуренты оказывают среднее влияние. Да, на рынке жесткая конкуренция, но такое состояние возникло давно, и банки приспосабливаются работать и развиваться в таких условиях. Что касается услуг-заменителей, то основным их минусом является отсутствие комплексного подхода.

Анализ системы управления Капитал Банк показывает необходимость ее оптимизации. Результатом этих мероприятий может служить увеличение прибыли, сохранение конкурентоспособных позиций и привлечение новых клиентов.

Совершенствование системы управления Капитал Банк должно осуществляться по различным направлениям, в частности, с позиции более полной реализации функций управления, применительно к каждому виду объектов управления, путем разработки и реализации методов контроллинга и др., а именно:

– при решении вопросов планирования деятельности банка необходимо опираться на глубокий анализ внешней среды, конъюнктуры финансовых рынков, а также всесторонний анализ финансового состояния самого банка для изучения его потенциальных возможностей. При этом в процесс планирования должны быть вовлечены все уровни управления - от менеджеров отдельных функциональных подразделений до высших органов управления банком, включая совет директоров;

– распределение и координация трудовых функций, необходимых для достижения поставленных целей. От того, как организован банк, какова его организационная структура управления, каковы отношения между руководителем и подчиненными, во многом зависит эффективность его деятельности. Постоянно меняющиеся рыночные условия, усиление конкуренции, усложнение банковских технологий, укрупнение банковских учреждений требуют применения адаптивных организационных структур, которые позволят банку сосредоточить основное внимание на определенных группах клиентов, что позволяет ему с максимальной эффективностью удовлетворять их целевые запросы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. ***Быстров, О.Ф.*** *Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2020. – 182 с.*
2. ***Валенцева Н.И.*** *Банковское дело: / Под ред. О.И. Лаврушина / Валенцева Н.И. - М.: КноРус - 2016. - 800 с.*
3. ***Веснин, В.Р.*** *Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 451 с.*
4. ***Дородников, В.Н.*** *Основы коммерческой деятельности / В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиХ, 2013. – 454 с.*
5. ***Егоршин А.П.*** *Стратегический менеджмент / Егоршин А.П. М.: НИМБ - 2017. - 592 с.*
6. ***Иванова, Т. Ю.*** *Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.*
7. ***Исаев, Р. А.*** *Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: в 2 томах. Том 2 / Р. А. Исаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 336 с.*
8. ***Коробко, В.И.*** *Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: Юнити, 2018. - 288 с.*
9. ***Семенов, А.К.*** *Основы менеджмента / А.К. Семенов, В.И. Набоков.М.: Издательско–торговая корпорация, 2015. – 556 с.*
10. ***Синецкий, Б.М.*** *Основы коммерческой деятельности /Б.М. Синецкий. – М.: Юрист, 2013. – 459 с.*
11. *Системы управления технологическими процессами и информационные технологии: учеб. пособие для академического бакалавриата /* ***В. В. Троценко, В. К. Федоров, А. И. Забудский, В. В. Комендантов.*** *— 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 136 с.*