УДК 338

**В. И. Борисов,
В. Ю. Падалкин,
Ю. А. Саликов,
А. М. Прыгунков**

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в последние десятилетия все больше внимания уделяется анализу и решению проблем становления и развития теории и практики управления организациями как ключевому фактору обеспечения их жизнедеятельности, в частности, исследованию закономерностей в области общего, стратегического и административного менеджмента. Статья сфокусирована на изучении и объяснении такого значимого направления в теории и практике современного менеджмента промышленных предприятий, как административное управление. Рассмотрен процесс зарождения и формирования системы административного управления в США, странах Западной Европы и Юго-Восточной Азии. Особое внимание уделено процессу становления системы административного управления в сложных реалиях российского бизнеса в течение XX века и в современных условиях. Показано, какие задачи на современном промышленном предприятии позволяет решать система административного управления.

Ключевые слова: административное управление, организационная подсистема, менеджмент, бережливое производство, бизнес, промышленное предприятие.

UDK 338

**V. B. Borisov,
V. Yu. Padalkin,
Yu. A. Salikov,
A. M. Prygunkov**

CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Abstract: in recent decades, increasing attention has been paid to the analysis and resolution of problems in the formation and development of the theory and practice of the management of organizations as a key factor in ensuring their vital activity, in particular the study of patterns in the field of general, strategic and administrative management. The article focuses on studying and explaining such a significant direction in the theory and practice of modern management of industrial enterprises as administrative management. The process of establishment and formation of the system of administrative management in the USA, countries of Western Europe and South-East Asia was considered. Special attention is paid to the process of establishing an administrative management system in the complex realities of Russian business during the 20th century and in modern conditions. Shows what the administrative management system can do in today's industrial enterprise.

Keywords: administrative management, organizational subsystem, management, economic production, business, industrial enterprise.

Введение

Рыночная трансформация отечественной экономики не только повлияла на ха-

рактер хозяйственной деятельности, но и кардинальным образом изменила содержание, целевую ориентацию, прин-

ципы, функциональную направленность и структуру управления промышленными предприятиями. В результате на смену традиционным понятиям «управленческая деятельность», «руководитель» пришли термины «менеджмент» и «менеджер», что является, прежде всего, не следованием неким модным «течениям», а объективным отражением глубоких перемен в сфере производственных и управленческих отношений [5].

Специфика менеджмента по сравнению с понятием «управление» предполагает, прежде всего, особую сферу жизнедеятельности предприятий, касающуюся их активного функционирования в рыночных условиях. Вместе с тем для менеджмента промышленных предприятий характерны общие наиболее значимые методологические аспекты, связанные, в первую очередь, с системным представлением изучаемых явлений и процессов. Распространение системного подхода в экономической науке обусловлено растущей необходимостью углубленного и качественного описания предмета деятельности и исследований. Являясь ключевой функцией организационных, социальных, технических и других систем, управление становится важнейшим фактором обеспечения их жизнедеятельности. В этой связи современный менеджмент как управление социально-экономическими системами в рыночных условиях приобрёл исключительно важное значение.

Теоретико-методологические проблемы современного менеджмента

В настоящее время менеджмент становится «главным организационным ресурсом предприятий, направленным на совершенствование умения руководить подчинёнными и успешно вести дела с партнёрами и клиентами, а также заинтересовывать сотрудников в выполнении целей» [4]. Именно на менеджмент ложится сегодня основная ответственность по постановке и достижению стратегических и тактических целей деятельности предприятия. Многие отечественные и зарубежные специалисты в сфере менеджмента указывают на его специфику, а также на комплекс важных проблем, связанных с его осуществлением.

Все это обуславливает острую необходимость глубокого и обширного изучения содержания и особенностей современного менеджмента промышленных предприятий в качестве одного из наиболее актуальных и востребованных экономической практикой объектов научного исследования. Данная необходимость понимается и признается как научным сообществом, так и практикующими менеджерами, однако внимание, уделяемое в нынешних условиях вопросам методологии, теории и практики менеджмента, является крайне недостаточным ни в количественном, ни в качественном отношении.

К числу актуальных проблем современного менеджмента промышленных предприятий как с теоретико-методологической, так и с прикладной точки зрения относится, на наш взгляд, необходимость становления и развития такого весьма значимого направления в теории и практике менеджмента, как административное управление. В современных условиях бизнеса «менеджеры осуществляют не только текущее управление предприятием, но и занимаются тем, что ранее входило в обязанности министерств и ведомств, а именно стратегическим планированием, включая определение стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу, анализ путей достижения целей и ресурсного обеспечения, а также поиск рыночной ниши для сбыта своей продукции» [2].

Вместе с тем, как наглядно свидетельствует зарубежный опыт, формирование и освоение системного, инновационного, стратегического, маркетингового, ситуационного и других подходов к решению актуальных проблем менеджмента невозможно без создания соответствующего базиса в виде системы административного управления (САУ). Данная система, ориентируясь на хорошо контролируемые внутренние факторы, позволяет решать не только внутренние, но и внешние задачи, включая повышение эффективности и конкурентоспособности промышленной организации.

Система административного управления (Administrative Management System AMS) зародилась в США в начале XX века и послужила, наряду с поведенческим подходом, фундаментом формирования

современной науки *менеджмент*. Однако система до сих пор сохранила свою приоритетную практическую направленность. Начало формированию данной системы положил американский специалист Фредерик Уинслоу Тейлор, который в своей книге «Принципы научного управления» изложил методы научного подхода к организации труда. Эти методы в силу очевидной результативности быстро вошли в практику управления и позволили осуществить резкий рост производительности труда в промышленности и других сферах.

Продолжением и качественным развитием наследия Ф. У. Тейлора стала административная школа управления (основоположником школы считают крупного французского промышленника Анри Файоля). Административная школа, опираясь на методы научной организации труда, предложила новые подходы к совершенствованию управления с целью производства высококачественных товаров и услуг с максимально возможной производительностью и минимально возможной себестоимостью.

В дальнейшем административный менеджмент быстро набирал обороты. Промышленные компании, внедрившие данную систему и тем самым обеспечившие себя более эффективным организационным механизмом, став высокопроизводительными и конкурентоспособными, начинали быстро развиваться и уверенно завоёвывать рынки. К середине XX века США пережили настоящий бум, связанный с постановкой эффективного администрирования. Подавляющее большинство американских компаний было охвачено задачей выхода на уровень высокой эффективности путём внедрения системы административного управления. Научная постановка вопросов организации и управления не обошла стороной и систему американского образования. Курсы по вопросам организации и управления были постепенно введены в программы высших учебных заведений США. Решая проблемы управления, США не только вышли из депрессии - их экономика начала невиданными доселе темпами набирать обороты. Более того, методы административного управления стали при-

меняться и в системе государственного управления, преодолевая отчаянное сопротивление бюрократических, коррупционных и лоббистских проявлений.

В послевоенное время многие страны под впечатлением бурных темпов развития США, ставших лидером мировой экономики, поспешили заимствовать опыт административного управления и преуспели в этом. Сначала англичане, а затем Франция, ФРГ, Бельгия, Италия, Швейцария и др., стремясь повысить конкурентоспособность своих компаний и, как следствие, всей национальной экономики, начали активно внедрять систему административного управления. В результате внедрения данной системы стали эффективными компании в масштабе целых государств, благодаря чему страны Запада за относительно короткий срок повысили мощность своих экономик до рекордных высот.

Новые индустриальные страны Юго-Восточной Азии (вначале Япония, а впоследствии Южная Корея, Гонконг, Сингапур и Тайвань) также пошли по аналогичному пути, результатом чего стал феномен, получивший название «азиатское экономическое чудо». В 70-х годах японская компания Toyota существенно усовершенствовала административный подход к управлению. В компании была разработана система административного управления производством Toyota Production System (TPS), которая нацелена на бережливое производство (lean production) и базируется на принципе «Just-in-time» («точно вовремя») и системе Канбан (т.е. методе управления производством и запасами с использованием простых физических сигналов в виде карточек, световых сигналов и т. п.).

Концепция бережливого производства, активно развивая идеи Ф. У. Тейлора и его сподвижников, ставит своей задачей выявить и исключить из процесса производства все лишние материальные ресурсы, действия и операции, которые прямо не участвуют в создании новой потребительской стоимости и тем самым только вредят компаниям, увеличивая себестоимость продукции. Решению данной задачи во многом способствует административный менеджмент, т. к. система административ-

ного управления, всецело направленная на бережливое производство, позволяет производить высококачественные товары и услуги с максимально возможной производительностью и минимально возможной себестоимостью [4].

Таким образом, стройная система административного управления, как важная составляющая теории и практики современного менеджмента, радикальным образом повлияла на развитие экономик зарубежных стран и мирового бизнеса в целом. Она способствовала созданию нового методического инструментария, радикальному повышению производительности труда, появлению высокоэффективных компаний во всем мире, кратному росту богатства наций. Западные и азиатские компании поняли важность данной системы в плане повышения исполнительности персонала, производительности труда и прибыльности бизнеса.

В начале XXI века ведущие компании западного и восточного бизнеса продолжают следовать проверенным десятилетиями курсом административного менеджмента, т. к. многие другие подходы к управлению оказались на практике менее состоятельными. При этом в настоящее время САУ активно не пропагандируется, т. к. в этом нет особой необходимости. Практика бизнеса убедительно доказала, что администрирование, основанное на иерархии, — это единственно верный способ эффективного управления организациями, а система административного управления в целом заставляет организации работать с максимально возможной отдачей и эффективностью. Другими словами, администрирование во второй половине XX века настолько прочно вошло в западную практику управления, что сегодня для нее наличие целостной системы административного управления в любой компании является само собой разумеющимся. По этой причине на Западе пропаганда административной системы сегодня отсутствует, и любая попытка убеждать кого-либо в необходимости постановки системы административного управления вызовет недоумение и непонимание.

В сложившихся сложных реалиях российского бизнеса система административного управления настоятельно требует

масштабного распространения. В течение XX века, когда САУ повсеместно внедрялась на Западе, в России доминировали принципы плановой экономики, в силу чего система оказалась невостребованной в полной мере и использовалась лишь фрагментарно, в частности при попытках улучшить ситуацию с неудовлетворительными темпами роста производительности общественного труда. Существовавшая на предприятиях СССР командно-административная система управления не была целостной и рыночно-ориентированной, а после рыночных преобразований система административного управления, идеологически воспринятая по инерции как продолжение уже известного командно-административного подхода, была отвергнута на большинстве предприятий. В итоге даже само понятие «система административного управления» стало ошибочно восприниматься многими как возврат к чему-то бесполезному и устаревшему. На ряде российских предприятий (в том числе на некоторых предприятиях ОПК), где система управления сохранилась с советских времён, она остаётся такой же нецелостной и продолжает нести в себе все недостатки прежней системы, а поэтому не соответствует современным требованиям и нуждается в серьёзной модернизации.

На сегодняшний день система административного управления используется более чем на 150 российских предприятиях численностью от 100 до 7000 человек, однако в цельном виде она не присутствует нигде. При этом существует острая необходимость в максимально полной её адаптации к специфике нашей страны и прежде всего к законодательству и менталитету россиян. По причине отсутствия данной системы отечественные предприятия в своём подавляющем большинстве неконкурентоспособны на международных рынках.

Российские консалтинговые компании сегодня ориентированы на стратегические, инновационные, финансовые и другие проекты по оказанию помощи промышленному бизнесу. Однако нередко такие проекты становятся несостоятельными в силу того, что не базируются на предварительно отлаженной системе административного управления. Отсутствие целостной

САУ свидетельствует о «выпадении» важнейшего базового этапа в развитии менеджмента, когда должны быть заложены все необходимые предпосылки становления эффективной организации, способной результативно решать современные стратегические, инновационные, финансовые и другие проблемы.

Опять же, если обратиться к мировому опыту, то последовательное развитие промышленного менеджмента как на Западе, так и в странах Азии предполагало изначальное внедрение и отладку системы административного управления (AMS), на основе которой впоследствии удавалось успешно выстраивать сложную систему управления качеством по стандартам ISO, осваивать концепцию бережливого производства, автоматизировать административную систему на основе ERP-систем.

По отношению к внутренним задачам предприятия система административного управления на современном промышленном предприятии позволяет решить две основные задачи управления, направленные на рост производительности: первая — задача рациональной организации труда, вторая — задача мотивации каждого работника к производительному и качественно-му труду. В соответствии с этими двумя задачами целостная система административного управления состоит из двух подсистем: организационная подсистема управления и подсистема административного управления персоналом.

Организационная подсистема управления отвечает на вопрос: кто, что, как и когда должен делать в организации для эффективного выполнения ее целей и задач. Задача организационной подсистемы — за счёт правильной постановки планирования, организации труда и контроля обеспечить рациональное движение материальных и информационных потоков в рамках всего предприятия с целью получения максимально возможной прибыли. Структурно данная подсистема включает в себя тщательно проработанную структуру управления, положения о подразделениях и должностные инструкции, отлаженный документооборот, систему бюджетирования и планирования.

Подсистема административного управления персоналом как рациональная мо-

дель трудовых отношений, базирующаяся на эффективной системе оплаты труда, отвечает на вопрос: как нужно трудиться, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами, как оплачивается и стимулируется труд, как руководителям правильно управлять подчинённым персоналом. Задача рациональной модели трудовых отношений (подсистемы) состоит в том, чтобы обеспечить высокий уровень производительности и качества труда, трудовой, производственной и исполнительской дисциплины на каждом рабочем месте за счёт правильного регулирования трудовых отношений и использования эффективной системы оплаты труда. Составными частями рациональной модели трудовых отношений являются: унифицированная тарифная система; унифицированная результирующая система; унифицированная система участия персонала в доходах (прибылях); принципы регулирования трудовых отношений, включая единоначалие (у каждого работника только один начальник — непосредственный руководитель), неукоснительное подчинение каждого работника своему непосредственному руководителю, дисциплину и порядок, единство правил сотрудничества для всего персонала, соответствие денежного вознаграждения затратам труда и др.

Рациональная модель трудовых отношений (вторая подсистема) является важнейшей составной частью целостной системы административного управления, т. к. именно она позволяет адаптировать последнюю к специфике России. Как бы хорошо ни была создана организационная система управления (организационная структура, положения о подразделениях и должностные инструкции, система планирования и бюджетирования, управленческий учет и др.), компания никогда не будет работать с максимальной эффективностью, пока не будет решена проблема мотивации каждого работника организации к высокопроизводительному и качественному труду, к строгому соблюдению трудовой дисциплины, к точному исполнению всех приказов генерального директора и распоряжений непосредственного руководителя.

Проблема современных российских организаций вследствие неправильного ре-

гулирования трудовых отношений состоит в том, что точки зрения на ту или иную производственную ситуацию у руководителя и подчинённого часто расходятся, т. к. их интересы изначально различны, порой противоречивы. Каждая из сторон преследует, прежде всего, свои интересы, забывая об интересах другой стороны и тем самым невольно ущемляя их. В ответ другая сторона, защищаясь, вынуждена искать противодействие. Как результат, на предприятиях становятся обыденным явлением конфликты, организационная неразбериха, халатное отношение к труду, низкий уровень исполнительской дисциплины, сбои в производственном процессе. Все это в совокупности приводит к понижению производительности труда и потере качества выполняемых работ, к росту себестоимости продукции и услуг, и, в конечном счёте, предприятие скатывается к режиму минимально допустимой эффективности, а его конкурентоспособность снижается.

Для того чтобы переломить эту ситуацию, нужно в рамках рациональной модели трудовых отношений, которая позволяет в каждой производственной ситуации приводить интересы обеих сторон в соответствие (выгодно работодателю — выгодно каждому работнику), изменить не только восприятие, но и мышление работника. Только после этого весь потенциал каждого работника будет направлен в конструктивное русло, персонал станет всецело способствовать руководителю в достижении высоких производственных результатов, усилия коллектива станут согласованными с усилиями руководителя, а организация начнёт стремиться к максимальной возможной эффективности.

Весьма важным для российских организаций, которые хотели бы в кратчайшие сроки реально повысить эффективность, представляется преобразование трудовых отношений в соответствии с административными принципами управления, точнее, в соответствии с рациональной моделью трудовых отношений. Рациональная модель трудовых отношений «Искусственный управленческий интеллект» адаптирована к российской специфике и Трудовому кодексу РФ и отличается своей универсальностью. Она в точности соот-

ветствует всем принципам административного управления и базируется на специальных стимулирующих факторах, благодаря чему не позволяет персоналу выйти за её рамки. Модель представляет собой целостный механизм внутрифирменного управления персоналом. Она базируется на эффективной системе оплаты труда, которая состоит из созданных специальным образом гибких унифицированных систем: тарифной и результирующей системы оплаты труда, правила которых тесно взаимосвязаны. Рациональная модель трудовых отношений «Искусственный управленческий интеллект» уже внедрена более чем на двухстах российских предприятиях. В процессе реализации этой модели у людей исчезает вялое, инертное отношение к работе и полностью решается основная проблема административного менеджмента - проблема мотивации персонала.

Бережливое производство (lean production) — прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность компаний без существенных капиталовложений. Для отечественных предприятий сегодня, в условиях дефицита инвестиций и ужесточения международной конкуренции (особенно в условиях тотальных международных санкций) система бережливого производства крайне актуальна, так как ее использование может существенно повысить конкурентоспособность производимых товаров и услуг без дорогостоящей модернизации оборудования. Об этом говорят все последователи lean production на Западе и в Азии, утверждая, что, например, в таких отраслях, как металлургия или машиностроение, при использовании lean production чаще всего не нужно закупать оборудование, менять материалы и технологии, не нужно даже ничего компьютеризировать. Другими словами, ничего, кроме менеджмента, здесь не требуется. Однако для решения этой управленческой задачи менеджмента необходимо, прежде всего, полностью систематизировав управление, чётко, до деталей отладить весь процесс производства и решить проблему мотивации персонала на каждом рабочем месте. Таким образом, чтобы производство

было бережливым, а предприятие выпускало продукцию (услуги) с минимально возможными затратами, необходима, прежде всего, отлаженная система административного управления.

Сегодня популярны автоматизированные системы управления предприятием — ERP-системы (Ахapta, R3, Oracle и др.), но если на предприятии нет четкой и прозрачной организационной системы управления, уровень дисциплины и исполнительности персонала низкий, то есть если система административного управления неэффективна или вообще отсутствует, то автоматизация ровным счетом ничего не даст, кроме серьезных проблем, связанных с ее внедрением. Таким образом, система административного управления первична, она является базисной системой управления, а ERP-системы — это надстройка над ней. Поэтому вначале нужно создать систему административного управления, затем внедрить, отладить весь документооборот и, наконец, заставить четко и эффективно работать.

Система должна быть не только на бумаге, но и в головах сотрудников. Вся организация должна работать в режиме максимально возможной эффективности. Только после этого имеет смысл автоматизация административной системы. То есть с позиции администрирования ERP-системы представляют собой управленческий сервис, целью которого является автоматизация информационных потоков в рамках существующей до автоматизации и эффективно работающей системы административного управления. В качестве доказательства вышесказанного следует отметить, что процент «положительных» внедрений ERP-систем у компаний на Западе выше, чем на российских предприятиях.

С каждым годом растёт число российских промышленных предприятий, внедривших систему менеджмента качества (СМК) по стандартам ISO и имеющих соответствующие сертификаты. Однако ни по темпам, ни по производственно-экономическим показателям ситуация на отечественных предприятиях никак не соответствует положению дел в зарубежных компаниях, в основу управления которых положена система административного управления.

К примеру, система международных стандартов ISO серии 9000 гласит: «ISO серии 9000 рекомендуют учесть все требования к качеству (например, ISO 9001 предъявляет более 250 элементарных требований к качеству), что означает ввод всех этих требований в систему административного управления организацией или ввод той части этих требований, которые отсутствуют в системе административного управления» [3].

Однако, как показывает практика, если на предприятии нет системы административного управления, то внедрение системы по стандарту ISO вместо реальной пользы принесёт руководству «сплошную головную боль». Будет порождено много бумажных документов, которые лягут на полку, а качество как было на низком уровне, так там и останется. Единственной заслугой предприятия после выполнения всех работ по внедрению системы управления качеством по стандарту ISO станет только бумажный сертификат. Не случайно в рамках стандарта ISO постоянно подчеркивается, что «система менеджмента качества является неотъемлемой частью общей системы административного управления предприятием». Следовательно, для того чтобы заработала система качества по стандарту ISO, чтобы предприятие выпускало действительно качественную продукцию (услуги), необходимо, прежде всего, создание базиса в виде стабильно работающей системы административного управления.

Заключение

Методологической основой современных СМК является так называемый «процессный подход», суть которого состоит в том, чтобы устранить причины, снижающие эффективность административных систем управления. Многие предприятия на Западе чрезмерно разрослись, и система административного управления на них излишне усложнилась. Усложнение касается того, что в рамках предприятия появляется много различных направлений по производству, которыми становится сложно централизованно управлять. Предприятия при этом теряют гибкость, труднее приспособляются к изменениям на рынке, падает их эффективность. Процессный

подход направлен на ревизию существующей на предприятиях административной системы управления для того, чтобы отделить друг от друга все сквозные процессы производства товаров и услуг. По сути, речь идёт о необходимости разукрупнения (департаментизации) компаний в целях создания узкоспециализированных бизнес-единиц. Чем уже специализация каждой бизнес-единицы, тем эффективнее работает административная система управления, а значит, эффективнее работает и сама компания. В этой связи процессный подход полезно учитывать при создании и внедрении на российских предприятиях современной административной системы управления с целью немедленного устранения причин, которые могут снизить эффективность данной системы.

Таким образом, система административного управления первична по отношению к самым разным производственным преобразованиям, т. е. является как бы их фундаментальной основой. Следовательно, и в изучение теоретических и практических положений современного менеджмента должна быть положена САУ. В результате предварительного изучения современной системы административного управления, её устройства, методик её внедрения и отладки в реальной практике управления логически структурируется, упрощается и систематизируется восприятие всей предметной области менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук В. А. Директорский «хлеб»: занимательно об управлении [Текст] / В. А. Абчук. — Л. : Лениздат, 1991. — 208 с.
2. Васькин А. А. Оценка менеджеров [Текст] : учебно-практическое пособие /

А. А. Васькин. — М. : Компания спутник +, 2000. — 237 с.

3. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ISO 9000:2000: Политика, оценка, формирование / В. А. Никитин. — М. и др.: Питер, 2007. — 125 с.

4. Особенности административного управления в РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/management/00120919_0.html.

5. Саликов Ю. А. Системно-функциональные факторы развития современного менеджмента и его инструментария [Текст] : монография / Ю. А. Саликов // Воронеж : Научная книга, 2008. — 324 с.

АО «Концерн «Созвездие»

Борисов В. И., доктор технических наук, член-корреспондент РАН, профессор, научный руководитель

E-mail: v.i.borisov@sozvezdie.su

Тел.: 8 (473) 252-10-04

Падалкин В. Ю., доктор экономических наук, профессор, советник генерального директора

E-mail: a.m.prigunkov@sozvezdie.su

Тел.: +7 910-749-73-35

Воронежский государственный университет инженерных технологий

Саликов Ю. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности и финансового мониторинга

E-mail: saural@rambler.ru

Тел.: +7 910-343-99-76

АО «Концерн «Созвездие»

Прыгунков А. М., кандидат экономических наук, заместитель главного бухгалтера

E-mail: a.m.prigunkov@sozvezdie.su

Тел.: +7 905-655-61-34