

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Якашева Ольга Николаевна,**

студентка II курса экономического факультета

**Фомичева Елена Ивановна,** ст. преподаватель кафедры менеджмента,  
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В статье раскрыты понятие и сущность принципов управления, проанализированы система и принципы управления на примере ООО «Спиртзавод «Теньгушевский», предложены рекомендации по их совершенствованию.*

Ключевые слова: принципы управления, система управления, норма управляемости.

До настоящего времени в теории и практике менеджмента проблема формирования основных принципов управления предприятием сохраняет свою актуальность.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий системы управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. Это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления.

Хотя в литературе нет единого подхода к классификации и содержанию принципов управления, проблема формирования принципов управления предприятием имеет давние корни в истории менеджмента. Интерес к управлению организациями возрос в начале прошлого столетия после публикации книги американского инженера-механика Ф. У. Тейлора «Принципы научного управления». С этого времени управление выделили в самостоятельную область исследования. основоположниками менеджмента как науки, помимо Ф. У. Тейлора, считаются А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер.

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли: школа научного управления; административная школа; школа человеческих отношений и поведенческих наук; школа науки управления. Взаимосвязь всех школ создает высокоэффективный менеджмент. Каждая из школ является как бы нитью в канате управления, который приобретает наивысшую прочность тогда, когда все нити будут переплетены в одну. Следует отметить, что элементы всех этих школ находят широкое применение в рамках одной организации и сегодня. Современное управление вобрало в себя и продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных школ.

В нашей стране интерес к принципам управления возник в условиях становления нового общественного строя и социалистической системы хозяйство-

вания. Следует отметить таких известных ученых как А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович, которые сосредоточили свои усилия на разработке и обосновании принципов управления социалистическим производством.

Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. В определенной мере они призваны служить рекламой предприятию. На основании выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятия, уточняются приоритеты, формулируются его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений и нормативов. Следование принципам управления служит залогом высокого качества управленческого решения и, следовательно, высокой эффективности управления [1].

Нужно отметить, что в последнее время в свет вышло достаточно большое число научных трудов, посвященных исследованию проблем формирования принципов управления предприятием. Оригинальные классификации принципов управления отражены в работах О. В. Ефимовой, В. Г. Янчевского, В. Г. Алиева, Г. Кунца и С. О'Доннела.

В современных условиях, не опираясь на досконально обоснованные и проверенные практикой принципы управления, невозможно обеспечить эффективное развитие предприятия и экономики в целом.

По мнению современных ученых, принципы управления – это основные правила, вытекающие из экономических законов и закономерностей, руководствуясь которыми субъектам управления обеспечивают эффективную управленческую деятельность в организации [2]. Они являются одной из основных форм сознательного использования объективных законов в практике управления, соответствующих разным сферам, условиям и уровням управления [1]. Таким образом, принципы управления отражают теоретический идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться.

Вся существующая совокупность принципов управления может быть подразделена на две основных группы: общие и частные.

Общие принципы управления имеют универсальный характер и распространяют свое действие на все сферы управления и отрасли экономики. Общие принципы управления: целенаправленность, планомерность, стимулирование, иерархичность, дисциплина, компетентность.

Частные принципы управления имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы, отрасли, организации и подразделения. Каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления в соответствии с установившимися традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т. п.

Роль принципов в системах управления определяется тем, что, с одной стороны, принципы выступают как свод основных законов управления объектами разного рода, с другой стороны, они являются правилами управленческой

деятельности. В системах управления все элементы тесно взаимодействуют и находятся во взаимовлиянии. Принципы и их соблюдение оказывают существенное влияние на такие важные категории управления как стили управления и методы управления, а также посредством их влияния определяются те или иные способы и приемы управления, направленные на достижение результата [3].

В нашей статье формирование принципов управления рассмотрено на примере старейшего предприятия пищевой промышленности в Республике Мордовии – ООО «Спиртзавод «Теньгушевский».

Организационная структура управления в ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» является линейно-функциональной, отделы тесно сотрудничают друг с другом, но при этом сохраняется подотчетность их вышестоящему органу. При таком построении выполнение узкоспециализированных целей переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач, это в свою очередь, позволяет более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

Современные ученые делят принципы менеджмента предприятия на 3 основные группы:

- I. Общие и структурно-функциональные принципы
- II. Принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе
- III. Принципы, формирующие личность менеджера [3]

Рассмотрим данную классификацию на примере ООО «Спиртзавод «Теньгушевский».

I. К общим и структурно-функциональным принципам, которые используются руководством спиртзавода можно отнести такие принципы как:

1. Принцип маркетинговой политики, который означает, что генеральный директор (как управленец) опирается на спрос своей продукции, т.е. предусматривает направленность своей деятельности на покупателя, рынок сбыта продукции и возможности выпуска конкурентной продукции.

2. Принцип прибыльности. Получение прибыли для ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» является основополагающим фактором.

II. Из принципов, определяющих взаимоотношения в коллективе ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» можно выделить:

1. Принцип подчиненности личных интересов общим. Он означает, что интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами ООО «Спиртзавод «Теньгушевский».

Основным недостатком данного принципа управления является негативное влияние на психологический климат в коллективе.

ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» является не государственным, не общественным, а коммерческим предприятием, у которого главная задача – это получение прибыли, а значит интересы работников учитываются крайне редко.

2. Принцип дисциплины. Он основан на четком и ясном взаимопонимании между рабочими и менеджерами, которое базируется на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации. В ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» данный принцип базируется на системе штрафов.

Ш. Принципы, формирующие личность менеджера.

1. Принцип целенаправленного самовоспитания личности менеджера.

Проявление данного принципа в ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» осуществляется в виде повышения квалификации директора за счет стажировок на аналогичных предприятиях.

Отметим, что на предприятии соотношение руководителей и специалистов не оптимально, отклонение составляет 4:1 и 3,75:1, что превышает допустимые значения порядка 2 раз (Таблица 1).

Т а б л и ц а 1

**Организационная оценка сложившейся структуры  
ООО «Спиртзавод «Теньгушевский»**

Показатели	Оптимальное значение с учетом размеров предприятия	2010	2011
Тип структуры	-	Линейно-функциональная	Линейно-функциональная
Число ступеней	-	3	4
Число звеньев	-	6	7
Соотношение между руководителями и специалистами	2:1	4:1	3,75:1
Норма управляемости:			
Руководители	4-7 чел.	6 чел.	9 чел.
Зам. директора	3-4 чел.	4 чел.	4 чел.
Менеджеры	3-4 чел.	4 чел.	5 чел.
Уровень централизации	-	Высокий	Высокий

В среднем за рассматриваемый период норма управляемости составляет 7,5 человек. Уровень централизации предприятия высокий, то есть директор при принятии решений не советуется с подчиненными.

Анализ количества вертикальных связей выявляет их необоснованность. Постоянно согласование решений тех или иных вопросов замедляет доведение информации до вышестоящего руководителя – генерального директора ООО «Спиртзавод «Теньгушевский». Путь прохождения управленческих решений от руководителя к исполнению слишком длинный, решение принимается с запозданием. Большие расходы на работников аппарата управления. Из-за высокой нормы управляемости распоряжения функциональных подразделений носят противоречивый характер, и директор не всегда контролирует работу.

Для работников аппарата управления созданы современные условия труда, они постоянно повышают свою квалификацию. Руководитель создает условия для повышения компетентности менеджеров. По мере удорожания человеческих ресурсов для предприятия все более актуальны возможности эффективного использования человеческого потенциала.

**Оценка эффективности аппарата управления на ООО «Спиртзавод «Теньгушевский»  
за 2010 – 2011 гг.**

Показатели	2010 г.	2011 г.	Индекс изменения
Удельный вес работников аппарата управления в общей численности	35,4	30,9	-4,5
Удельный вес расходов на содержание работников аппарата управления в общем фонде зарплаты	0,009	0,006	-0,003
Удельный вес расходов на содержание работников аппарата управления в себестоимости	0,1	0,2	0,1
Удельный вес расходов аппарата управления в себестоимости	5,6	5,4	-0,2
Валовая продукция на 1 работника аппарата управления, тыс.р.	1237,4	2147,2	909,8
Валовая продукция на 1 рубль зарплаты работников аппарата управления, тыс.р.	0,1	0,1	-
Валовая продукция на 1 рубль расходов аппарата управления, тыс.р.	22,0	22,7	0,7
Прибыль на 1 работника аппарата управления, тыс.р.	68,4	102,4	34,0

На протяжении 2010 – 2011 годов (табл. 2) прослеживается тенденция к увеличению доли расходов на содержание работников аппарата управления в себестоимости, в общей численности работников, в общем фонде заработной платы всех работников.

Таким образом, анализ сложившейся структуры управления в ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» показал, что она не отвечает рыночным условиям и требует принципиальной переработки. На одного работника ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» приходилось в 2010 году почти 4 сотрудника управленческого персонала, в 2011 году – 3,75 управленца. Отрицательно на системе управления сказывается и снижение общего объема реализованной продукции, которая приходится на 1 рубль расходов аппарата управления.

Анализ выявленных недостатков структуры управления ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» обусловил необходимость проведения следующих мероприятий:

1. Выявление и развитие позитивных демократических форм управления организацией. Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых является: применение новых организационных схем руководства; развитие коллективных методов подготовки и принятия решений; формирование принципиально новой модели управления; распространение в системе управления экономических отношений. Подобная схема, во-первых, улучшает координацию действий руководителей различных уровней, во-вторых, обеспечивает взаимный контроль.

2. Еще одним направлением дебюрократизации на предприятии:

а) локализация максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграцию их с производственными;

б) сокращение числа уровней управления и переход от высоких управленческих структур к плоским с соответствующим расширением их прав и ответственности;

в) резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования исполнителей, их «поддержки» в затруднительных положениях;

г) развитие «рабочего представительства» и формирование некоторых направлений внутренней политики организации, прежде всего в социальной сфере, состоящих в прямом диалоге руководства и рядовых сотрудников или их представителей, например, профсоюзов, что будет способствовать мотивации труда работников, в направлении принятия решений касающихся их – они знают, что «там (на уровне управленцев) есть их представитель».

На наш взгляд, для реализации предложенных мероприятий необходимо соединить спиртобазу со складами ОМТС, что позволит улучшить скорость передачи решений к менеджерам по продажам и обратно.

Как одно из направлений можно рассматривать объединение двух отделов в один, что сократит численность работников на 3 человека, а также расходы на содержание аппарата управления.

Применение предложенных направлений позволит уменьшить недостатки сложившейся структуры управления ООО «Спиртзавод «Теньгушевский». Во-первых, норма управляемости будет иметь оптимальное значение. Тем самым линейный руководитель будет иметь возможность решать стратегические и управленческие вопросы. И, следовательно, данные управленческих решений и другая информация от руководителя будет доходить до исполнения быстрее. Во-вторых, сократятся расходы на работников аппарата управления и, в-третьих, начнет действовать отдел маркетинга, который поможет предприятию по увеличению объема реализации.

Таким образом, одним из основных и неотложных путей повышения эффективности ООО «Спиртзавод «Теньгушевский» является раскрытие человеческого потенциала. Организация будет функционировать успешно только в том случае, если каждый ее работник будет чувствовать себя «членом команды». А для этого необходимо пересмотреть ряд правил, и заменить их другими более внимательными принципами управления.

#### **Библиографические ссылки**

1. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб./ В. Р. Веснин – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009 – с. 53
2. Черкасова О. В. Управление предприятием (организацией) / учеб. пособие/ О. В. Черкасова. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – с.12
3. <http://infomanagement.ru>

## **DEVELOPMENT OF PRINCIPLES OF MANAGEMENT IN ENTERPRISE**

**Jakasheva Olga,**  
the 2<sup>nd</sup> year Student, Department of Economics,  
**Fomicheva Elena,** Senior Lecturer of Management Chair,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*The article explains the system and concept of management, analyzes the system and principles of management, gives the example of LLC "Distillery" Tengushevsky " and provides recommendations for improvement of their management system.*

Keywords: principles of management, control system, rate of control.