

**Фейзуллаев Мушфиг Ахад оглы**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и бизнеса  
Сургутского государственного университета

## МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

---

**Аннотация:**

*В статье охарактеризованы существующие разновидности систем, выявлены их слабые и сильные стороны. Предпринята попытка формирования нового подхода на основе системного управления предприятием. Проанализировано влияние бизнес-процессов на конечный результат. Изучено взаимодействие системы управления с внешней и внутренней средой. Обозначена возможность внедрения коллегиальной системы управления в рамках системного подхода в управлении. Доказана важность формирования коллективного мышления как фактора повышения эффективности процесса управления.*

**Ключевые слова:**

*система, подсистема, системное управление, коллегиальное управление, системная цель, дорожно-строительное предприятие.*

---

**Feyzullaev Mushfig Akhad**

PhD in Economics, Assistant Professor,  
Management and Business Department,  
Surgut State University

## MODERNIZATION OF THE SYSTEM APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT

---

**Summary:**

*This article analyzes the current varieties of systems, reveals their strengths and weaknesses. The author attempts to form a new approach based on system management of enterprise. The paper analyzes impact of business processes on the final result. It studies the correlation of management system with the external and internal environment. The author finds an opportunity to introduce a collegial management system in the framework of a systematic management approach. It is proved the formation of collective thinking as a factor of increasing the efficiency of management process.*

**Keywords:**

*system, subsystem, system management, collegial management, system goal, road building enterprise.*

---

Начиная с середины прошлого века многие исследователи обращались к рассмотрению системного подхода к управлению предприятиями. Главными идейными вдохновителями теории системного мышления и анализа в разные времена были Л. фон Бергаланфи, Дж. О'Коннор, С. Оптнер, Б.С. Флейшман, И. Ансофф, А. Канн, С. Монк, Г. Гуда, Р. Макола, Ч. Хитч, Р. Маккин, А. Холл, Д. Клиланд, В. Кинг, Р. Эшби, В.Н. Топоров, С. Бир, Ч. Дэвис, Ю.И. Черняк, С. Янг, Д.Х. Медоуз, Д.Л. Медоуз, Й. Рэндерс, Ю.Г. Карпов, Д.Ю. Каталевский, В.Н. Сидоренко, В.Н. Волкова, Ф.И. Перегудов, А.И. Уёмов, Н.Н. Моисеев, В.И. Мухин, Э.М. Коротков, Н.В. Минеёва, М.Е. Мотышик, А.В. Игнатьева, П.С. Звягинцев, А.М. Старостенко, Н.В. Якушина, О.Г. Аполов и др.

Несмотря на то что данная тема долгие годы являлась объектом изучения ученых, она и сегодня не теряет своей актуальности. Даже учитывая многочисленные труды российских и зарубежных исследователей по данной тематике, современные реалии требуют дополнительного анализа и поиска способов повышения эффективности системного подхода в управлении, решения вопросов, касающихся управления командой и стратегии компании.

### **Определение системы и подсистем**

Анализ теории систем позволил выделить три подхода в системном управлении:

1. Система как механизм (например, часы) – система взаимосвязанных процессов – последовательных действий. Если какая-то часть часов не работает или работает неисправно, то результат – время – отразится неверно или же часы остановятся.

2. Система как единое целое – состоит из разных частей, взаимодополняющих друг друга, взаимодействующих ради достижения общего результата (как человеческий организм). Цель такой системы – выживание.

3. Система как совокупность частей, существующих в одно время и в одном месте, но имеющих разногласия и борющихся за лучшую жизнь (мировая система). На протяжении тысячелетий мир существует в условиях войн и конфронтации, причиной которых всегда выступает борьба за ресурсы, за блага, но при этом мировая система продолжает существовать.

Исходя из этих положений, можно классифицировать систему еще на три вида:

а) система, требующая внешнего вмешательства, – как больной организм, который не в силах сам справиться с болезнью;

б) саморазрушающаяся система – как мировая система, разрушающая себя изнутри, без внешнего воздействия, при этом развивающаяся и меняющаяся, но не имеющая возможности восстановления;

в) саморегулирующаяся система – восстанавливающая себя, противодействующая инородным телам, борющаяся за жизнь.

Каждая система имеет свои подсистемы с конкретными целями, при этом общая цель остается неизменной и конечной для всех подсистем.

Различные предприятия, организации, учреждения являются подсистемами сектора экономики (по своей отрасли), а экономическая система сама выступает подсистемой государства, его структуры, политики, стратегии. В рамках государственной программы социально-экономического развития страны каждая подсистема имеет свою политику и стратегию развития, полностью совпадающую со стратегией развития государства. Соответственно, появление тех или иных проблем в государственной системе отражается на развитии нижестоящих подсистем, как и формирование негативных тенденций в подсистемах оставляет отпечаток на стратегии развития страны в целом. Это становится особенно заметно в период кризисов.

Система управления дорожно-строительной компании может быть названа системой, представляющей собой единое целое, саморегулирующейся, имеющей цель выживания в любых экономических условиях. Такая компания является подсистемой дорожно-строительной отрасли. Существующая политика в отрасли заставляет предприятия ориентироваться на изменяющиеся условия, корректировать стратегию развития в соответствии с нововведениями.

Подсистемами дорожно-строительной компании являются как управляемые общества, филиалы, подразделения с их конкретными целями, так и службы, департаменты и функциональные отделы. У каждой из перечисленных подсистем есть свои конкретные задачи и цели. Более широко основные составляющие системного управления дорожно-строительным предприятием нами были рассмотрены в статье «Системный подход управления дорожно-строительным предприятием» [1, с. 654]. Такая система имеет вход, процесс и выход (рисунок 1).

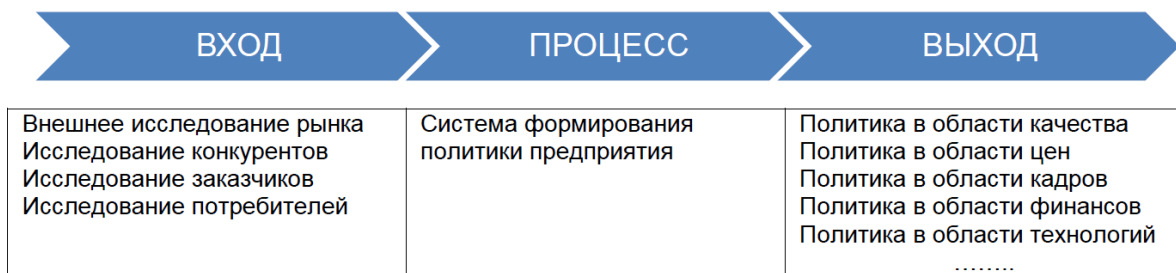


Рисунок 1 – Составляющие элементы системы

### Процесс как часть системы

В рамках разработанной стратегии компании в соответствии с положениями и политикой предприятия по достижению системных целей каждый бизнес-процесс оказывает положительное, отрицательное или нейтральное влияние на конечную цель (рис. 2).

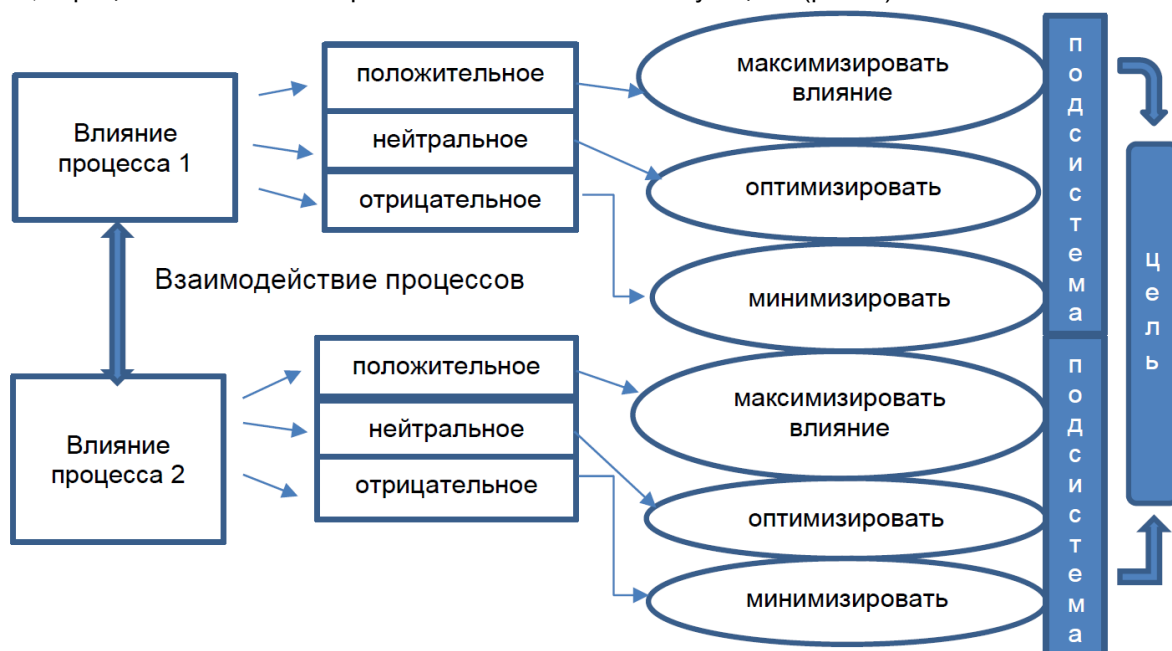


Рисунок 2 – Влияние процессов на общую цель

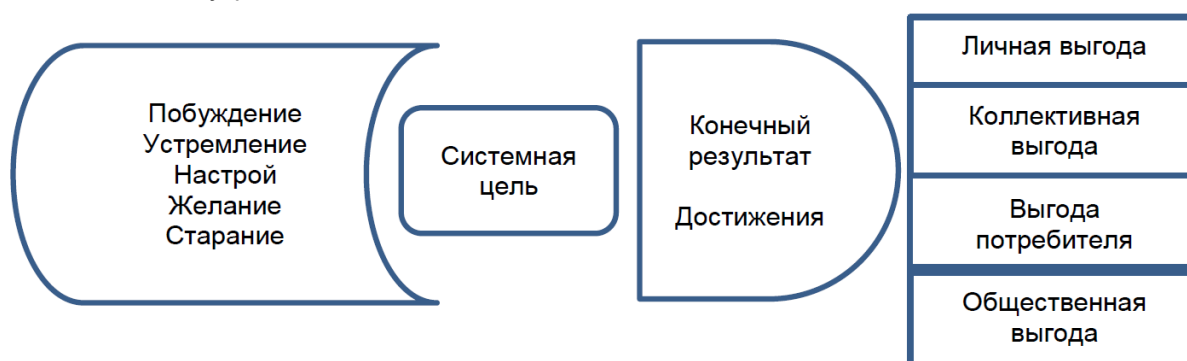
Каждая система управления имеет свои возможности и ограничения. Возможности складываются из компетенций и желаний, но при этом имеют предел в зависимости от объемов ресурсной базы. Ограничения в основном формируются за счет внешних факторов.



**Рисунок 3 – Схема взаимодействия системы управления с внешней средой**

Для достижения системной цели необходимо соблюдение нескольких принципов, среди которых особую роль играет принцип системности. Это принцип поиска и определения связей, целостности, сопоставления свойств, нахождения границ внутренней и внешней среды [2, с. 71]. Главным здесь является желание и стремление добиться лучшего результата. Важна заинтересованность как предприятия, так и каждого отдельного работника в получении конечного продукта высокого качества. Формирование общих целей собственников, команды управленцев и трудового коллектива – главная задача эффективной компании. Для этого необходимо заинтересовать всех участников через распределительный процесс предприятия. Отличительные особенности системного стратегического управления – ориентация на персонал, вовлечение его на стадиях разработки и становления модели управления, мотивация и заинтересованность, продвижение, контроль – стратегический, оперативный, тактический [3, с. 7].

В этом процессе необходимо учитывать не только материальную заинтересованность сторон, но также морально-духовную, психологическую составляющие взаимоотношений между всеми участниками производственного процесса. Именно в этом заключается системность взаимоотношений внутри коллектива.



**Рисунок 4 – Достижение общей и частной цели**

Каждый процесс имеет свою более конкретную цель. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации [4, с. 56]. Каждый работник старается получить более выгодную и высокооплачиваемую должность и добиться результата за счет использования знаний и возможностей подчиненных. При этом достижение максимальной эффективности становится задачей высшего руководства, чьи доходы зависят от объемов прибыли.

#### **Особенности системного подхода**

Системный подход – это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как системы. Системный подход ориентирует исследователей на раскрытие целостности объекта, выявление многообразных связей и сведение их в единую теоретическую картину [5, с. 4]. Системный подход, в отличие от процессного подхода, где решение остается за управляющими – менеджерами, может предполагать осуществление коллегиального управления, где ответственность за принятое решение будет ложиться на всех и общий результат совпадает с личными целями каждого. В системном подходе нет места конкуренции. Можно только использовать соревнования между подразделениями и работниками как один способ повышения опыта и навыков команды.

Несомненными достоинствами системного подхода являются ориентация на слабоструктурированные проблемы, нахождение оптимальных способов их решения. Такие проблемы возникают на уровне сложных систем [6, р. 35]. Одной из главных задач исследования систем управления является оптимальное управление. Оптимальное управление означает достижение максимальной эффективности управления при заданных ограничениях [7, с. 85].

Обучение менеджеров и инженеров в отсутствие системы ориентировано на запоминание и процесс, а не на принципы, критическое мышление и решение проблем. П. Друкер писал: «Во всей управленческой науке, в литературе, а также в работе упор делается на технику, а не на принципы, на механику, а не на решения, на инструменты, а не на результаты и прежде всего на эффективность части, а не на производительность целого». Это остается справедливым на протяжении последних 40 лет [8].

Очень часто бессистемное управление приводит к такой степени бюрократизации, что основной целью исполнителей становится быстрая реакция на полученное распоряжение, т. е. отписка. Здесь уместно было бы вспомнить слова Г. Грефа: «Когда машина не нацелена на результат, она генерирует процесс. Клиентами этой машины являются не граждане, а руководство, которое в свою очередь, не получая результата, дает новые поручения в еще более жесткой форме. Машина от страха начинает генерировать еще больше документов, пытаясь угадать волю принципала и отрываясь от содержания». Как мы уже отметили, каждый процесс имеет свою цель. «Иногда достичь ее можно, изменив поручение. Иногда можно обозначить конечную цель, не определяя процесс. Но если вся система нацелена на процесс, а не на результат, то она начинает воспроизводить все больше пены, возникает больше проблем, сверху поступает все больше поручений – ведь результата, удовлетворенности нет» [9]. Каждый в бессистемном пространстве думает, что действует наилучшим образом в собственных интересах, но последствия этих действий с неизбежностью ведут к негативному финалу. Кажется, что каждый сотрудник действует разумно и ответственно, однако результатами такой работы являются полная бессмысленность и всеобщее разочарование [10, с. 211].

Способность систем усложнять свою собственную структуру называется самоорганизацией. Способностью к самоорганизации часто жертвуют в пользу краткосрочного увеличения производительности и стабильности, точно так же, как это происходит с устойчивостью. Производительность и стабильность – самые частые аргументы для того, чтобы превратить людей – существ изначально талантливых и творческих – в примитивные механические приделки к производственным процессам. Эти же мотивы лежат в основе бюрократических систем и теорий управления, оперирующих людьми, словно бездушными единицами [11, с. 86].

В дорожно-строительном предприятии формирование управляющей компанией элементов сверхконтроля над всеми процессами, управление всеми этапами работ, начиная с низовых звеньев в конечном этапе, могут привести к передаче ответственности за производство к управляющей компании, что в корне неправильно. Поэтому в системном управлении должны быть границы управления, отмеченные границами ответственности каждого звена управления. В пределах своей ответственности каждое звено управления системы должно отвечать за создание эффективности в рамках достижения общей цели компании. Слова П. Друкера: «Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью», – полностью дополняют нашу позицию [12, с. 84].

С учетом вышеизложенного можем констатировать существование следующих недостатков в условиях отсутствия системного подхода к управлению:

- 1) отсутствие механизмов достижения единой конечной цели компании;
- 2) верховенство авторитарных форм управления;
- 3) конфликт интересов между топ-менеджерами и собственниками;
- 4) исключение участия трудового коллектива в разработке и внедрении стратегии предприятия;
- 5) преобладание личных интересов (достижение карьерного роста) работников в ущерб корпоративным целям.

Таким образом, эффективность системы управления зависит от степени его систематизации, формирования взаимосвязанных отношений между подсистемами и ее элементами.

К конструктивным элементам системного подхода управления относятся: формирование стратегических целей компании с участием трудового коллектива и обоснованием места, а также достижений каждого работника; активное вовлечение команды топ-менеджеров в процесс управления системами бизнес-процессов посредством введения коллегиальной формы принятия решений; системность в процессе управления затратами; формирование механизмов участия коллектива в распределительном процессе, увязанном с конечным результатом деятельности компании; переход на контрактную систему премирования и поощрения команды по результатам

оценки эффективности принятых коллегиальных решений. В связи с изложенным можно заключить, что системный подход в управлении является наиболее эффективным методом, гарантирующим достижение общей цели предприятия. Эмпирические исследования в области системного управления и системного мышления показывают, что совокупный эффект предприятия достигают при наиболее полно разработанной и детально описанной системе бизнес-процессов.

#### Ссылки:

1. Фейзуллаев М.А. Системный подход управления дорожно-строительным предприятием // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-1 (61-1). С. 654–656.
2. Исследование систем управления [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации» всех форм обучения : самостоят. учеб. электрон. изд. / сост. Н.Н. Ботош. Сыктывкар, 2012. URL: <http://62.182.30.44/ft/301-000758.pdf> (дата обращения: 20.03.2017).
3. Богуславская С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки. СПб., 2011. 170 с.
4. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. М., 2004. 432 с.
5. Аполов О.Г. Теория систем и системный анализ [Электронный ресурс] : курс лекций. Уфа, 2012. 274 с. URL: [http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekcciya\\_Teoriya\\_sistem\\_i\\_sistemny-7190.pdf](http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekcciya_Teoriya_sistem_i_sistemny-7190.pdf) (дата обращения: 18.03.2017).
6. Voloshena N.G. The application of system approach in management the activities of the enterprise // Young Scientist. 2015. № 11 (26). P. 34–37.
7. Горохов А.А., Чудновская С.Н. Исследование систем управления : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 06.11.00 «Менеджмент организации» и 06.10.00 «Государственное и муниципальное управление». Тюмень, 2003.
8. Kasser J.E. The systems approach to management [Электронный ресурс]. 2015. 9 October. URL: <http://mgmt.blog/the-systems-approach-to-management/> (дата обращения: 09.04.2017).
9. Воронова Т., Бианова Н., Стеркин Ф. «У нас такого за всю историю не случилось» [Электронный ресурс] // Ведомости. 2015. № 3840. 27 мая. URL: <http://www.vedomosti.ru/finance/characters/2015/05/28/594041-u-nas-takogo-za-vsyu-istoriyu-ne-sluchalos> (дата обращения: 18.01.2016).
10. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М., 2006. 256 с.
11. Медоуз Д. Азбука системного мышления. М., 2011. 202 с.
12. Друкер П.Ф. Указ. соч. С. 84.

#### References:

- Apolov, OG 2012, *Theory of systems and system analysis*, course of lectures, Ufa, 274 p., viewed 18 March 2017, <[http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekcciya\\_Teoriya\\_sistem\\_i\\_sistemny-7190.pdf](http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekcciya_Teoriya_sistem_i_sistemny-7190.pdf)>, (in Russian).
- Boguslavskaya, SB 2011, *Systematic strategic management of the company: approaches and stages of statements*, St.-Petersburg, 170 p., (in Russian).
- Botosh, NN (comp.) 2012, *Investigation of management systems*, teaching materials, Syktyvkar, viewed 20 March 2017, <<http://62.182.30.44/ft/301-000758.pdf>>, (in Russian).
- Drucker, PF 2004, *Encyclopedia of management*, Moscow, 432 p., (in Russian).
- Feyzullaev, MA 2015, 'The system approach to managing the road building enterprise', *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, no. 8-1 (61-1), pp. 654-656, (in Russian).
- Gorokhov, AA & Chudnovskaya, SN 2003, *Investigation of management systems*, teaching materials, Tyumen, (in Russian).
- Kasser, JE 2015, *The systems approach to management*, 9 October, viewed 09 April 2017, <<http://mgmt.blog/the-systems-approach-to-management/>>.
- Meadows, D 2011, *The ABC of systematic thinking*, Moscow, 202 p., (in Russian).
- O'Connor, J & McDermott, I 2006, *The art of systems thinking: essential skills for creativity and problem solving*, Moscow, 256 p., (in Russian).
- Voloshena, NG 2015, 'The application of system approach in management the activities of the enterprise', *Young Scientist*, no. 11 (26), pp. 34–37.
- Voronova, T, Biyanova, N & Sterkin, F 2015, "We have never experienced such a thing in the whole history", *Vedomosti*, no. 3840, May 27, viewed 18 January 2016, <<http://www.vedomosti.ru/finance/characters/2015/05/28/594041-u-nas-takogo-za-vsyu-istoriyu-ne-sluchalos>>, (in Russian).