

УДК 005.5

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ю.В. Маркелова**

Кумертауский филиал ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Кумертау, email: kfosu@mail.ru

**Аннотация.** В современных условиях развития рыночной экономики эффективность управленческой деятельности является одним из ключевых факторов устойчивого функционирования и конкурентоспособности коммерческих предприятий. От качества принимаемых управленческих решений, рациональности организационной структуры, эффективности использования трудовых ресурсов и налаженности внутренних коммуникаций во многом зависят финансовые результаты деятельности предприятия и его способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, управленческий процесс, управление, функции управленческой деятельности.

## THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

**Yu.V. Markelova**

Kumertau branch of Orenburg State University, Kumertau, email: kfosu@mail.ru

**Abstract.** In today's market economy, management effectiveness is a key factor in the sustainable operation and competitiveness of commercial enterprises. The quality of management decisions, the rationality of the organizational structure, the efficient use of labor resources, and the effectiveness of internal communications largely determine the financial performance of an enterprise and its ability to adapt to changing environmental conditions.

**Keywords:** management activity, management process, management, functions of management activity.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 31.03.2026

**Введение**

Актуальность работы обусловлена тем, что в условиях нестабильной экономической ситуации, роста издержек и усиления конкурентного давления предприятия сталкиваются с необходимостью совершенствования системы управления. Практика показывает, что даже при наличии достаточного кадрового потенциала и производственных ресурсов недостаточная эффективность управленческой деятельности может приводить к снижению производительности труда, ухудшению финансовых показателей и замедлению развития предприятия.

В практике управления коммерческими предприятиями часто наблюдается несоответствие между принимаемыми управленческими решениями и фактическими результатами деятельности. Недостаточная обоснованность управленческих решений, слабая регламентация управленческих процессов, несбалансированность структуры персонала и ограниченная адаптивность системы управления приводят к снижению производительности труда и не позволяют в полной мере реализовать потенциал предприятия.

Особую значимость приобретает комплексный подход к оценке управленческой деятельности, предполагающий анализ не только финансовых результатов, но и организационных, кадровых и управленческих аспектов функционирования предприятия. Такой подход позволяет выявить внутренние управленческие резервы, определить слабые места в системе управления и обосновать направления её совершенствования.

**Цель исследования**

Цель исследования — провести теоретический анализ понятия «управленческая деятельность», изучить её сущность, функции и основные факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности предприятия.

# Материал и методы исследования

Проблемы эффективности управленческой деятельности и качества управленческих решений достаточно широко представлены в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Теоретические основы управления и менеджмента раскрыты в работах А. И. Наумова [1, с. 219-220], Ю.П. Васильевой [2, с. 21-22], О. С. Виханского [3, с. 168], Г. Я. Кибанова [1, с. 237-238], где рассматриваются функции управления, организационные структуры и управление персоналом. Вопросы результативности управленческих решений и стратегического управления отражены в трудах зарубежных авторов П. Друкера [4, с. 77-79], Г. Минцберга [4, с. 33-34], М. Портера [4, с. 34-35], Р. Каплана [5, с. 29-30] и Д. Нортонa [6, с. 44-45].

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, экономики предприятия, управления персоналом, а также нормативно-правовые акты и методические рекомендации, регламентирующие вопросы управленческой деятельности коммерческих организаций.

В научной литературе эффективность управленческой деятельности, как правило, рассматривается как степень достижения целей организации при рациональном использовании ресурсов и оптимальной организации управленческих процессов. Эффективное управление предполагает обоснованность и своевременность принимаемых решений, согласованность действий подразделений, результативное использование трудового потенциала и способность системы управления адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды предприятия.

Современные условия функционирования предприятий характеризуются высокой динамичностью внешней среды, усиливающей конкуренцию и усложняющей процессы принятия управленческих решений. В этих условиях управленческая деятельность становится ключевым фактором, определяющим устойчивость, адаптивность и эффективность развития организации. Исследование сущности и содержания управленческой деятельности позволяет сформировать теоретическую основу для оценки эффективности системы управления на предприятии.

# Результаты исследования

Понятие «управленческая деятельность предприятия» рассматривается в трудах как российских, так и зарубежных авторов, каждый из которых по-своему акцентирует внимание на различных компонентах управления:

- функции;
- цели;
- процессы;
- влияние человеческого фактора;
- организационные механизмы;
- экономические результаты [7].

Для систематизации подходов представим сравнительный анализ определений различных исследователей в таблице 1.

Таблица 1

## Подходы российских и зарубежных авторов к определению понятия «управленческая деятельность предприятия»

| Автор                          | Определение понятия «управленческая деятельность»                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б. Мильнер [8, с. 49-50]       | Набор ролей менеджера (межличностные, информационные, распорядительные), обеспечивающих функционирование предприятия                        |
| А. Файоль [9, с. 41-42]        | Совокупность функций управления (планирование, организация, координация, контроль), обеспечивающая достижение целей предприятия             |
| П. Друкер [4, с. 77-79]        | Целенаправленная работа по обеспечению эффективности организации, ориентированная на результаты, инновации и развитие человеческих ресурсов |
| М.Х. Мескон [7, с. 77-78]      | Непрерывный процесс реализации функций управления, направленный на координацию деятельности людей и подразделений                           |
| О.С. Виханский [3, с. 168-169] | Процесс воздействия руководителя и управленческого аппарата на персонал и ресурсы организации для достижения её целей                       |

На основе анализа подходов российских и зарубежных исследователей под управленческой деятельностью предприятия можно понимать: управленческая деятельность предприятия – это систематическая, профессиональная и целенаправленная деятельность руководителей и управленческого персонала, основанная на реализации функций управления, принятии и исполнении управленческих решений, координации ресурсов и персонала, направленная на обеспечение устойчивого развития и достижение стратегических целей организации [10].

Сущность управленческой деятельности демонстрирует её внутреннее содержание, ключевые характеристики, структурные элементы и механизмы функционирования. Именно понимание сущности позволяет выявить, как именно реализуются управленческие процессы, какие компоненты обеспечивают их результативность и каким образом управление влияет на конечные показатели деятельности предприятия. Приведём основные аспекты, раскрывающие сущность управленческой деятельности предприятия в таблице 2.

Таблица 2

**Основные аспекты сущности управленческой деятельности предприятия [11]**

| Аспект сущности        | Краткое содержание                                                                                                                                                |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Целевой аспект         | Управленческая деятельность направлена на достижение стратегических, тактических и оперативных целей предприятия                                                  |
| Функциональный аспект  | Сущность проявляется через выполнение основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование и координация                    |
| Процессный аспект      | Управление представляет собой непрерывный процесс последовательного принятия, реализации и оценки управленческих решений                                          |
| Организационный аспект | Сущность заключается в обеспечении рационального распределения полномочий, ответственности и взаимодействия между структурными подразделениями                    |
| Социальный аспект      | Управление включает воздействие на персонал, формирование корпоративной культуры, мотивацию и развитие сотрудников                                                |
| Информационный аспект  | Управленческая деятельность основывается на сборе, обработке и использовании информации для принятия эффективных решений                                          |
| Экономический аспект   | Управление направлено на рациональное использование ресурсов, обеспечение эффективности деятельности и повышение результативности предприятия                     |
| Системный аспект       | Управленческая деятельность представляет собой целостную систему, включающую взаимосвязанные элементы: цели, ресурсы, процессы, персонал и среду функционирования |

Представленные аспекты показывают, что управленческая деятельность предприятия имеет комплексный и многогранный характер. Её сущность заключается не в одном конкретном процессе, а в совокупности взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное функционирование организации. В обобщённом виде сущность управленческой деятельности предприятия можно определить, как системный, целенаправленный и непрерывный процесс воздействия руководства на персонал и ресурсы, основанный на принятии и реализации управленческих решений, обеспечивающий достижение целей и устойчивое развитие предприятия [12].

Цель управленческой деятельности представляет собой ключевое ориентирующее начало, определяющее направление развития предприятия и задающее рамки для формирования управленческих решений. Она отражает желаемое состояние организации в настоящем и будущем, концентрируясь на обеспечении её устойчивости, конкурентоспособности и эффективного функционирования. Основная цель управленческой деятельности на предприятии заключается в обеспечении достижения стратегических и оперативных результатов посредством рационального использования ресурсов, организации труда и эффективного взаимодействия персонала.

Для достижения этой цели управленческий процесс должен быть структурирован в систему задач. Задачи управленческой деятельности – это конкретизированные направления работы, направленные на реализацию общей цели управления. В зависимости от масштаба предприятия, особенностей его структуры и внешней среды, задачи могут различаться, однако наиболее типичными являются [13]:

- обоснование и формирование целей развития предприятия;
- организация эффективной структуры управления и распределение полномочий;
- обеспечение планирования деятельности предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях;
- координация работы подразделений, обеспечение согласованности действий персонала;

- создание условий для мотивации, развития и эффективного использования трудовых ресурсов;
- контроль выполнения поставленных задач и оценка результатов деятельности;
- принятие управленческих решений на основе анализа информации и мониторинга внешней среды;
- регулирование отклонений и корректировка управленческих действий в случае изменения условий.

Цель и задачи управленческой деятельности образуют единую систему, в которой цель выступает стратегическим ориентиром, а задачи — инструментами её достижения. Взаимосвязь между ними носит как логический, так и функциональный характер: задачи конкретизируют цель, раскрывают содержание управленческих процессов и направляют деятельность руководителей на достижение желаемого результата. Чем точнее сформулированы задачи и чем они согласованные между собой, тем выше вероятность достижения основной цели управления и обеспечения устойчивого развития предприятия [14].

Таким образом, цель и задачи управленческой деятельности находятся в постоянном взаимодействии: цель формирует основу управленческого процесса, а задачи обеспечивают её поэтапное, системное и практическое воплощение, превращая управленческую деятельность в организованную, результативную и ориентированную на достижения систему [15].

Для наглядного раскрытия логики управленческого процесса целесообразно представить взаимосвязь основной цели управленческой деятельности и системы задач, обеспечивающих её достижение. Схема позволяет показать, как стратегическая цель трансформируется в конкретные направления работы руководителей, а также как отдельные элементы управления объединяются в единую, согласованную систему. Представим данную взаимосвязь на рисунке 1.



**Рис. 1.** Взаимосвязь цели и задач управленческой деятельности предприятия [2]

Схема демонстрирует, что цель управленческой деятельности выступает стратегической основой, от которой формируются управленческие задачи. Каждая задача отражает отдельное направление работы, но их выполнение возможно только в условиях постоянной координации. Итогом является достижение комплексной цели управления — обеспечения эффективного функционирования предприятия.

Таблица 3

## Основные функции управленческой деятельности предприятия [10]

| Группа функций                                          | Функция                         | Содержание                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Классические (основные)                                 | Планирование                    | Определение целей, стратегий, программ действий, прогнозирование показателей деятельности             |
|                                                         | Организация                     | Создание структуры управления, распределение полномочий, установление взаимодействий                  |
|                                                         | Мотивация                       | Формирование системы стимулов, управление мотивационными механизмами, развитие человеческого капитала |
|                                                         | Контроль                        | Оценка выполнения поставленных задач, выявление отклонений, контроль качества и сроков работы         |
|                                                         | Координация                     | Согласование действий подразделений, обеспечение единства процессов и коммуникаций                    |
| Вспомогательные                                         | Учёт                            | Сбор, систематизация и фиксация данных о деятельности предприятия                                     |
|                                                         | Анализ                          | Обработка информации, выявление тенденций, оценка эффективности, сравнение фактов с планами           |
|                                                         | Регулирование                   | Принятие оперативных корректирующих мер, адаптация управления к изменениям среды                      |
| Специальные функции управления                          | Управление персоналом           | Подбор, оценка, обучение, развитие, формирование кадровой политики                                    |
|                                                         | Управление производством        | Организация производственного процесса, контроль ресурсов и технологий                                |
|                                                         | Управление финансами            | Планирование бюджетов, контроль финансовых потоков, управление затратами и рисками                    |
|                                                         | Управление маркетингом          | Изучение рынка, потребительского спроса, формирование конкурентных преимуществ                        |
|                                                         | Управление инновациями          | Выявление инновационных возможностей, внедрение новых технологий и решений                            |
| Современные функции (актуальные для цифровой экономики) | Управление рисками              | Идентификация рисков, их оценка, минимизация и разработка мер реагирования                            |
|                                                         | Управление качеством            | Обеспечение соответствия продукции и процессов стандартам, внедрение систем менеджмента качества      |
|                                                         | Управление проектами            | Планирование, контроль и координация реализации проектов, применение проектных методологий            |
|                                                         | Управление знаниями             | Создание, хранение, распространение и использование знаний внутри предприятия                         |
|                                                         | Управление изменениями          | Организация и сопровождение изменений, снижение сопротивления персонала, оптимизация процессов        |
|                                                         | Управление цифровыми процессами | Автоматизация, внедрение цифровых технологий, управление данными и ИТ-инфраструктурой                 |

Сущность и содержание управленческой деятельности наиболее полно раскрываются через её функции, которые представляют собой основные направления работы руководителей и управленческого аппарата. Функции управления формируют логическую структуру управленческого процесса, определяют последовательность управленческих действий и обеспечивают достижение поставленных целей предприятия. Рассмотрим расширенную классификацию функций управления, объединяющую классические, специальные и современные функции в таблице 3.

Расширенная классификация функций управленческой деятельности показывает, что современное управление выходит далеко за рамки классического набора функций. Вместе они отражают комплексный характер управленческой деятельности, включающей как стратегические элементы (планирование, управление инновациями, управление рисками), так и операционные (организация, контроль, регулирование). Совокупность функций позволяет формировать гибкую, адаптивную и эффективную систему управления, которая отвечает требованиям современного предприятия и обеспечивает устойчивое развитие организации [15].

### Заключение

Управленческая деятельность предприятия представляет собой целостную систему, обеспечивающую направленное развитие организации и согласованную работу всех её элементов. Её содержание обусловлено необходимостью рационального использования ресурсов, поддержания устойчивости процессов и достижения поставленных целей. Управление выступает не набором отдельных действий, а непрерывным механизмом формирования, поддержания и регулирования деятельности предприятия, в котором объединяются целеполагание, взаимодействие персонала и использование инструментов руководства. Благодаря этому управленческая деятельность становится фундаментом эффективного функционирования предприятия, его адаптивности и способности обеспечивать стабильные результаты на долгосрочной основе.

Стремление к повышению эффективности деятельности есть рациональная цель любой организации. Эффективная деятельность любой организации заключается в достижении максимальных результатов за счет ресурсов, которыми она располагает, а также получение конкретного результата с наименьшими издержками.

Экономически эффективная организация характеризуется тем, что прибыль покрывает все расходы на производство и постоянно увеличивается со временем. Она выражается в способности фирмы производить максимальный объем продукции надлежащего качества с минимальными затратами ресурсов и реализовывать данную продукцию с наименьшими издержками. Эффективность деятельности фирмы служит её главным инструментом для руководства фирмы.

### Литература

1. Кузнецов Ю.В. и др. Менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2023. 448 с. ISBN: 978-5-534-03372-4.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 511 с. ISBN: 978-5-4475-9631-6.
3. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Дашков и К°, 2022. 332 с.
4. Астахова Н.И. и др. Менеджмент: учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. М.: Издательство Юрайт, 2023. 422 с. ISBN: 978-5-534-16387-2.
5. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Лунев А.П. Менеджмент: учебник. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. 441 с. ISBN: 978-5-238-01095-3.
6. Голубицкий Б.И., Васильев Д.Е. Система сбалансированных показателей Каплана-Нортон: международный опыт для отечественных компаний // Российский внешнеэкономический вестник. 2009. № 10. С. 44-51.
7. Менеджмент: учебник / под ред. И. Н. Шапкина. М.: Издательство Юрайт, 2011. 690 с. ISBN: 978-5-9916-0829-9.
8. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия) учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Б.Н. Чернышева. 2-е изд. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. 296 с. ISBN: 978-5-9558-0294-7.
9. Григоренко О. В., Мыльникова А.Н., Садовнича И.О. Экономика предприятия и управление организацией: учебник. М.: Русайнс, 2023. 266 с. ISBN: 978-5-466-04154-5.
10. Гришин В.И., Силин Я.П., Чернышова Е.Н. и др. Экономика предприятия: учебник. М.: КноРус, 2024. 472 с. ISBN: 978-5-406-12472-7.
11. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг: учебник. М.: КноРус, 2021. 189 с. ISBN: 978-5-406-11195-6.
12. Симонян Т.В., Цветкова С.Н., Магомедов М.Г. и др. Современный маркетинг: учебник. М.: КноРус, 2022. 318 с. ISBN: 978-5-406-13139-8.
13. Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник. М.: КноРус, 2023. 647 с. ISBN: 978-5-406-11436-0. EDN: BFXCJO.
14. Лобачева Е.Н., Основы экономической теории: учебник для среднего профессионального образования: учебник / под редакцией Е.Н. Лобачевой. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 539 с. ISBN: 978-5-534-10699-2.
15. Багрова Е.А., Гатина Э.А., Валеева Ю.С. Оценка персонала в организации: учебник. М.: Русайнс, 2022. 164 с. ISBN: 978-5-466-01443-3. EDN: ZTHSHR.