

## ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Курносова А.В.*

---

*Розглянуто існуючі підходи до проектування систем управління підприємством; запропоновано вдосконалені моделі формування систем управління і внесення змін в них; виділено критерії, що сигналізують про необхідність змін; надано рекомендації щодо вдосконалення систем управління.*

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с практическими задачами.** Эффективность работы предприятия, его конкурентоспособность в значительной мере определяется качеством системы управления и всех ее составляющих. Изменение факторов внутренней и внешней среды, ревизия целей и задач деятельности предприятия должны находить адекватное отражение в системе управления организацией и представляет собой процесс реорганизации не оправдавших себя, а также тщательный поиск и освоение новых управленческих форм, технологий, средств и методов. Научно обоснованное формирование систем управления и их совершенствование является актуальной задачей адаптации хозяйствующих субъектов к требованиям рыночной экономики, конкурентной среды и залогом их успешной работы.

**Анализ достижений и публикаций по теме исследования данной проблемы. Выделение нерешенных ранее частей данной проблемы.** Подходы к проектированию систем управления теоретически исследуются учеными с 60-х годов XX века и наиболее разработаны в части проектирования управления персоналом предприятия, информационными и техническими подсистемами. Отдельные вопросы проектирования систем управления нашли отражение в работах ряда отечественных и зарубежных авторов: Г. К. Гудвин, С. Ф. Гребне, М. Э. Сальгадо, Л.Д. Гительмана, М.М. Максимцова, А.В. Игнатьева, М.А. Комарова, Э.М. Короткова, А. В. Катернюка и др. Исследования проблемы формирования и совершенствования управления, как сложной многоуровневой системы, требующей особых подходов к ее проектированию, развитию, в современных экономических условиях, недостаточны, проблема нуждается в дополнительном изучении, в разработке новых, совершенствовании существующих подходов.

**Формулировка целей статьи (постановка задачи).** Рассмотреть

существующие подходы к проектированию систем управления предприятием; предложить усовершенствованные модели формирования систем управления и внесения изменений в них; выделить критерии, сигнализирующие о необходимости изменений; дать рекомендации по совершенствованию систем управления.

**Изложение основного материала с обоснованием полученных научных результатов.** В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели организации, т. е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять ресурсы, удовлетворять потребности клиентов и достигать высоких результатов.

В общем виде процесс проектирования новых систем управления и внесения изменений в действующие системы, состоит из трех основных этапов: анализ системы управления; проектирование; оценка эффективности (рис. 1.).



**Рис. 1. Основные этапы проектирования систем управления**

Анализ действующей системы призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т. е. определяется, насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. Основные направления анализа:

- соответствие принципам управления (например, соотношение между централизацией и децентрализацией, в том числе рассматривают сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне);
- аппарат управления (подразделения, взаимосвязи между ними, распределение полномочий и ответственности);
- функции управления (стратегическое планирование, усиление контроля качества продукции и т.д.);
- хозяйственная деятельность (технологические процессы, финансовые потоки и т.д.).

В результате анализа определяются "узкие" места в деятельности организации (к примеру: большая звенность управления, параллелизм в

работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды).

Методические подходы к проектированию управленческих систем в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы (рис. 2.):



**Рис. 2. Основные методические подходы к проектированию управленческих систем**

– аналогий – предполагает использование опыта проектирования систем управления в аналогичных организациях;

– экспертный – базируется на изучении предложений экспертов – специалистов, которые проектируют варианты системы управления, организационной структуры, либо оценивают разработанные проектировщиками системы;

– структуризации целей – предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой;

– организационного моделирования – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот.

Вместе с тем, проектируя новую систему управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к ним, и принципам их построения, среди которых выделим:

– оптимальность (структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступней управления);

– оперативность (суть данного требования состоит в том, чтобы за

время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений);

– надежность (структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных).

– экономичность (задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат);

– гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды);

– устойчивость структуры управления (неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях).

Оценка эффективности управления может быть приведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления. Следует учесть, что в преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность системы оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

В конечном итоге вся работа по проектированию системы управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Можно выделить два направления совершенствования систем управления [1].

#### 1) Внесение крупных изменений

Реализация этого направления требует ответа на вопросы:

- Почему необходима глубокая реорганизация системы управления?
- Какова система, к которой мы стремимся?
- Кто будет осуществлять изменения? Какова его реальная власть? Если ее не хватает, необходимо ли получить дополнительные полномочия и от кого?
- Как заинтересовать других менеджеров и специалистов?

2) Текущая реорганизация — эволюционное совершенствование системы.

При этом, как правило, раньше использовался нормативно-функциональный подход. В его основе — рационализация традиционной схемы организационной структуры управления с использованием укрупненных нормативов численности. В свое время такой подход принес много позитивного. Благодаря ему сложилось многообразие организационных структур управления, произошло упорядочение штатного расписания и снижение численности персонала. Управление в целом было упрощено. Однако нормативно-функциональный подход малопригоден для внесения радикальных изменений, которые

необходимы, например, в связи с акционированием. Для данной цели более подходит системно-целевой подход, основанный на рассмотрении, прежде всего целей и задач, стоящих в данное время перед системой управления.

Схемы различных подходов к совершенствованию управленческих систем представлены на рис. 3–5.

Схема нормативно-функционального подхода основывается на максимальном использовании типовых вариантов и укрупненных нормативов численности. Способствует унификации. Недостаток — непригоден для современных условий динамично меняющейся внешней среды.



**Рис. 3. Схема нормативно-функционального подхода**

Современные научные концепции оргпроектирования в целом основаны на ситуационной теории, выдвигающей положение о зависимости самих методов и процедур совершенствования от типа проектируемой системы и стиля мышления участников процесса проектирования. Установлено, что ценности и предубеждения членов организации могут стать непреодолимым препятствием для перехода к новой системе. Проектировщики и менеджеры подсознательно склонны выбирать проекты, соответствующие не объективным критериям и

обоснованным результатам исследований, а своим собственным идеалам "хорошей организации". Была, в частности, установлена высокая корреляция между "технократическим" стилем мышления у лиц с инженерным образованием и их субъективным предпочтением работы в условиях четко регламентированной "механистической" организации. В то же время было выявлено предпочтение "органической" структуре у лиц творческих профессий, характеризующихся более развитой интуицией и воображением.

В основе функционально-технологического подхода — рационализация технологических и информационных моделей, прорабатываемых с учетом возможностей использования технических средств обработки информации. Недостаток – подход трудоемок и не ориентирован на изменения в связи с появлением новых целей.



**Рис. 4. Схема функционально-технологического подхода**

Системно-целевой подход основан на определении совокупности новых целей предприятия и отслеживании их появления. Требует хорошо развитого стратегического мышления менеджеров, мониторинга внешней среды. Преимущества - позволяет своевременно вносить радикальные изменения. Недостаток - необходимость серьезной аналитической работы.

При формировании и совершенствовании системы управления важно выделить ключевые решения модели, такие как: разделение труда, распределение контроля, делегирование полномочий, - которые в

наибольшей степени влияют на основные параметры системы.

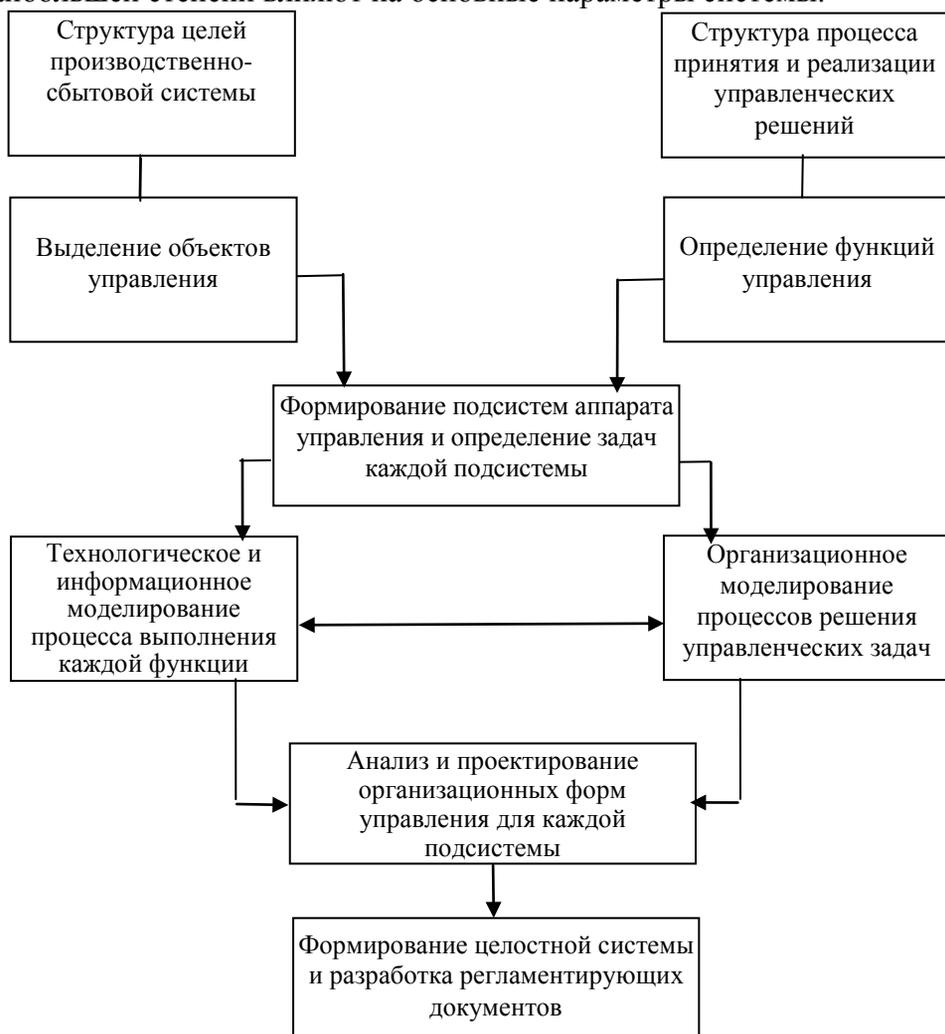


Рис. 5. Схема системно-целевого подхода

**Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Рассмотрев существующие подходы к проектированию систем управления предприятием мы предложили усовершенствованные модели формирования систем управления, при этом следует учитывать, что все методы управления рассматриваются в практической деятельности не как отдельные, разрозненные и самостоятельные способы воздействия, а как целостная система, состоящая из ряда взаимосвязанных и взаимодействующих групп методов.

Сигналами необходимости внесения изменений в сложившуюся управленческую систему можно считать:

- 1) низкую или снижающуюся эффективность производства и

финансовой деятельности. Об этом свидетельствуют: тенденция снижения объема продаж; крупные текущие расходы; снижение чистой прибыли; ухудшение показателей использования основных фондов и оборотных средств; снижение производительности труда; снижение показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия; неблагоприятная динамика дохода на акционерный капитал; снижение выручки на одну обычную акцию; снижение выплат дивидендов и т.п.

2) ужесточение конкуренции.

3) изменение социально-экономической политики государства.

4) изменение рыночных тенденций.

5) несовместимость сложившейся системы (организационной структуры, взаимосвязи, взаимодействия элементов и процессов) с предполагаемыми в будущем ростом предприятия и его перспективными целями.

При совершенствовании систем управления целесообразно придерживаться следующих принципов:

- простота — обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней;
- адаптивность, т. е. способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;
- увеличение самостоятельности при принятии решений;
- кратчайшие пути прохождения информации, оптимизация информационных потоков;
- рациональная степень централизации, при которой, с одной стороны, достигается специализация, а с другой — обеспечивается оперативность;
- разделение стратегических и оперативных функций;
- сочетание вертикальных (линейно-функциональных) и горизонтальных (программно-целевых) связей в управлении;
- расширение участия персонала в управлении.

Система управления тем более эффективна, чем более согласованы между собой все ее компоненты для достижения определенных (наилучших в каждой конкретной ситуации) результатов. Поскольку состояние системы зависит от состояния ее частей и окружающей среды (подсистем, надсистем и равноправных систем), которые во многом обладают не только формальными или техническими характеристиками, но и неформальными, социально-экономическими и их поведение определяется собственными интересами, то строго фиксированные, жесткие структуры, планы, алгоритмы в данном случае не являются оптимальными. Следовательно, проектирование и формирование эффективной системы управления заключается в непрерывном процессе ее совершенствования, с акцентом на способность гибкого реагирования

на изменения внешней среды.

*Литература*

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. — М.: Дело, 2001. — 496 с.
2. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: ДеКА, 2000.
3. Сухов С.В. Системный подход к управлению предприятием. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — №6. С. 16-18.

*Abstract*

**Kurnosova A. V.**

**Approaches to designing and perfection of the systems of management by an enterprise**

Existent approaches to designing of the systems of management by an enterprise are considered; the improved models of forming of the systems of management and bringing of changes in them are offered; criteria signaling about the necessity of changes are selected; recommendations on perfection of the systems of management are given.