

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.

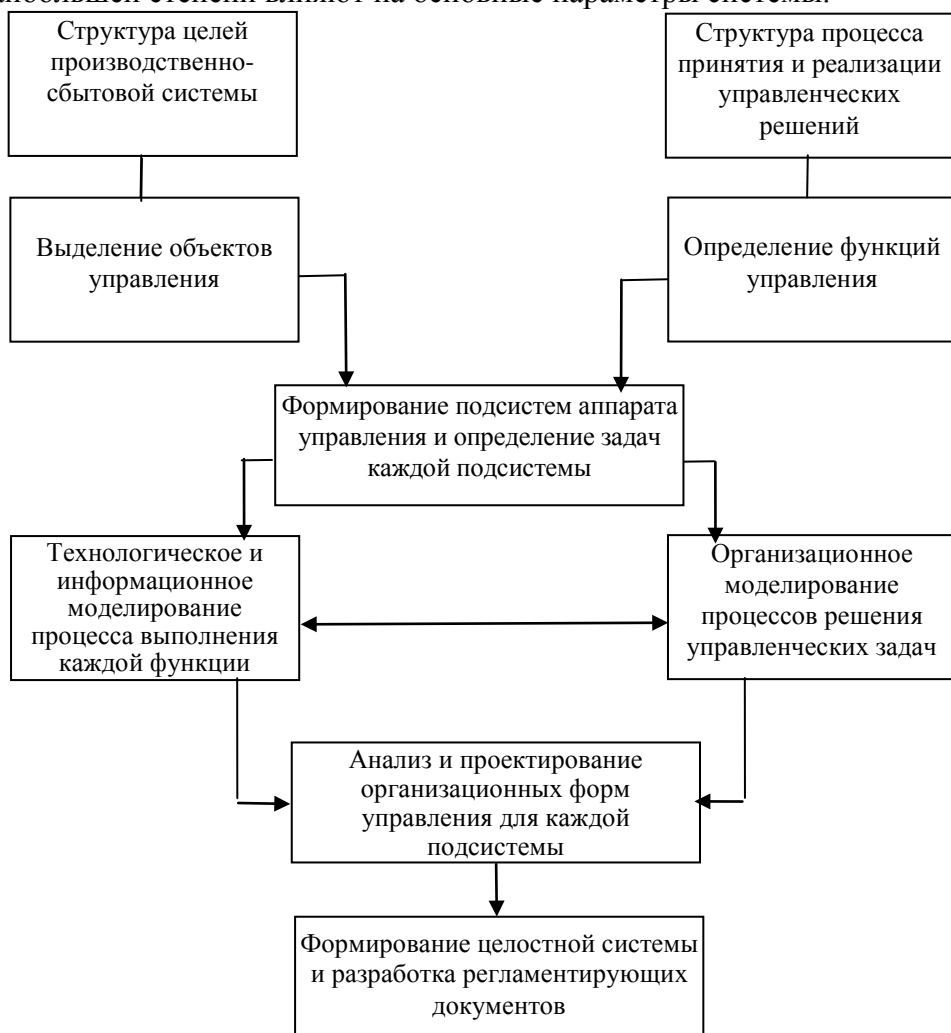


Рис. 5. Схема системно-целевого подхода

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.