

Посилання на статтю

Дибнис Г.И. Систематизация работ по управлению предприятием и задачи их гармонизации / Г.И. Дибнис, Н.Н. Попова // Управление проектами и развитие производства: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. - № 3 (31). - С. 154-161. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09dgpzgz.pdf>

УДК 005.5:658.5

Г.И. Дибнис, Н.Н. Попова

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЗАДАЧИ ИХ ГАРМОНИЗАЦИИ

Предложен подход к систематизации управленческих работ и осуществлению их гармонизации в управлении, который позволит существенно повысить устойчивость работы предприятия, уменьшить возможные потери из-за несогласованности управленческих действий в управленческой команде предприятия. Рис. 4, табл. 2, ист. 8.

Ключевые слова: управление, гармонизация, систематизация, управленческие работы, функции управления.

Г.І. Дібніс, Н.М. Попова

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РОБІТ З УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЗАДАЧІ ЇХ ГАРМОНІЗАЦІЇ

Запропоновано підхід до систематизації управлінських робіт і здійснення їх гармонізації в управлінні, який дозволить істотно підвищити стійкість роботи підприємства, зменшити можливі втрати через неузгодженість управлінських дій в управлінській команді підприємства. Рис. 4, табл. 2, дж. 8.

G.I. Dibnis, N.N. Popova

SYSTEMATIZATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT WORKS AND TASKS OF THEIR HARMONIZATION

Approach to systematization administrative works and their harmonization in management is suggested, which allows to increase essentially stability of the enterprise work, to decrease possible losses caused by lack of coordination within administrative command.

Постановка проблеми. Предприятие является одним из ключевых звеньев экономики страны, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Современное предприятие работает в условиях достаточно жесткой конкуренции, использует высокопроизводительное оборудование, и дорогие материалы это предъявляет высокие требования к лицам управляющими такими предприятиями т.к. ценой ошибки является стабильность предприятия его жизнеспособность. Менеджеры предприятия должны принимать решения, которые бы обеспечивали рациональное использование имеющихся ресурсов. Это возможно если выполняемые управленческие работы будут осуществляться в соответствии с выполняемыми требованиями, установленными регламентами

и принимаемые решения на разных уровнях не будут противоречивыми. Это возможно если достичь гармоничности в постановке задач и выполнении управленческих работ. Гармоничность позволяет избежать внутренних конфликтов и противоречий в деятельности всех структурных подразделений всей управленческой команды.

Важность и значимость гармонизации деятельности управленческого персонала определяет актуальность рассматриваемой проблемы.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам организации управления предприятием, вопросам менеджмента посвящено большое количество научных работ как зарубежных, так и отечественных авторов. В качестве таких работ можно привести учебники и монографии Майкла Мескона, Майкла Альберта, Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатин Н.А., Виханский О. С., Бусыгин А.В., Герчикова Н.И., Козаченко А.В., Дибниса Г.И., Рамазанова С.К. и ряда других. Кроме того, существует ряд работ посвященных отдельным проблемам организации управления предприятием, таким как процессный подход, инжиниринг, регулярный менеджмент и т.д., в которых решаются вопросы согласованности и гармонизации выполнения отдельных управленческих работ и организаций. В качестве таких авторов можно назвать: А.В. Бусыгин, И.Ю. Ладыко, П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, И.В. Иванов, В.В. Баранов, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов и др. В целом в их работах находят отражения проблемы гармонизации управления предприятием, но рассмотрены они недостаточно полно и требуют более детального изучения.

Целью статьи является разработка предложений по систематизации работ, связанных с управлением предприятия для гармонизации их выполнения, по срокам и получаемым конечным результатам.

Вопросы систематизации управленческих работ изучались и рассматривались многими авторами. Существуют различные схемы классификации управленческих работ, подходы к определению их списка. Одним из направлений систематизации работ является рассмотрение их как совокупности бизнес-процессов. Выделяют основные (логистика, производство, сбыт) и вспомогательные бизнес-процессы, которые в совокупности определяют работы по управлению предприятием.

Другой подход – процессный. Общая характеристика которого основана на объединении важнейших видов управленческой деятельности в небольшое число функций, которые применимы ко всем организациям (планирование, организация, мотивация и контроль). Эти функции управления объединены между собой связующими процессами коммуникации и принятия решений.

По мнению А.В. Бусыгина взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия может быть представлена в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты (решения)
1. Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план экономического, научно-технического, социального развития
2. Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями

управления		Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
3. Установление взаимодействия подразделений производства, Согласование действий управленческих подразделений, руководителей, управленческого персонала Сохранение установленных режимов, устойчивости, стабильности системы производства	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ Утверждение стандартов обязательств, норм
4. Создание условий для эффективной, творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов к труду
5. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета анализа хозяйственной деятельности

Между задачами управления, функциями управления и управленческими решениями существует постоянная зависимость. В этой зависимости раскрывается сущность управления. Задачи управления, как и функции, подразделяют на два класса. К первому относятся общие задачи образования системы производства, ее устойчивости, надежности, развития. Ко второму классу относятся задачи специфического характера. Они вытекают из необходимости поддержания непрерывности производственного процесса, ресурсного обеспечения производства, развития коллектива как социальной группы. Этот класс охватывает непосредственно производственную, научно-техническую, экономическую и политическую область производства, а также научно-техническое развитие.

С позиций системного подхода [1] работы систематизируются в рамках представления предприятия как системы, выполняющей определенные виды работ – функции. Общими функциями являются: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов (рис. 1).

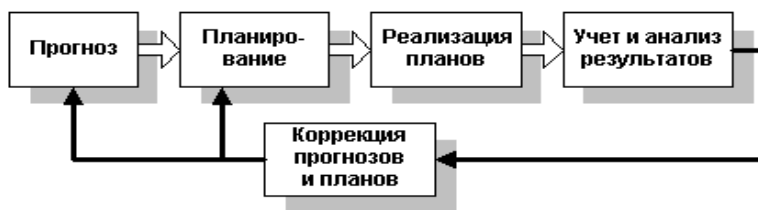


Рис. 1. Обобщенная схема управления

Ряд авторов: Робсон М., Уллах Ф. Ильдеменов, Т.П. Данько, Н.М. Абдикеев рассматривают списки работ с технологических позиций. Технология управленческих процессов разрабатывается для комплексов работ (функций, подфункций), выполняемых различными подразделениями аппарата управления (при этом определяются основной набор документов и работ, последовательность их выполнения, взаимосвязи, состав участвующих в выполнении функции).

Управленческая работа исходя из предлагаемого подхода Курочкина И.С., может быть укрупнено представлена как взаимосвязанная совокупность логических и технических операций (рис. 2).

Для повышения эффективности технологии управления большое значение имеют анализ, исследование организационных операций, описание их в графической или текстовой форме, типизация и стандартизация, а отсюда и проектирование, совмещение однородных операций, перевод их на машинное исполнение в целях снижения трудоемкости процесса управления.

На формирование списка работ оказывают существенное влияние используемые технологии управления. Технологии основанные на целевом, программном, ситуационном, и программно-целевом управлении. Так по мнению Б.Г. Литвака влияние технологии на цели и содержание работ имеют следующий вид (табл. 2).



Рис. 2. Укрупненный перечень основных операций управленческих работ

Таблица 2

Типы управленческого процесса

Тип управленческого процесса	Роль цели	Особенности управленческих решений
Целевое управление	Определяющая на всех уровнях управления	Специфические решения разового характера
Программное управление	Ориентирующая	Решения по сложным задачам производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики)
Ситуационное управление	Постоянство и ясность, неизменность целей	Стандартность решений
Программно-целевое управление	Основополагающая в целевых программах	Кардинальные, основополагающие решения

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей. Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки

новых целей, а, следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса.

В целом, каждый из рассмотренных подходов освещает часть проблемы и позволяет выделить определенное множество работ, которое не охватывает все работы по управлению предприятием. На наш взгляд необходим комплексный подход, учитывающий различные имеющиеся наработки. Анализируя имеющиеся варианты формирования списка работ, предлагается следующий алгоритм определения общего списка управленческих работ.

1. Выделяются объекты управления. К объектам управления может относиться как все предприятие, так и его структурные подразделения.

2. Определяется система целей для каждого объекта.

3. Определяются специальные функции управления объектом исходя из заданной системы целей.

4. Строится функциональные матрицы, как пересечение списка общих функций управления и списка специальных функций управления.

Данный алгоритм может быть проиллюстрирован на следующей схеме (рис.3).

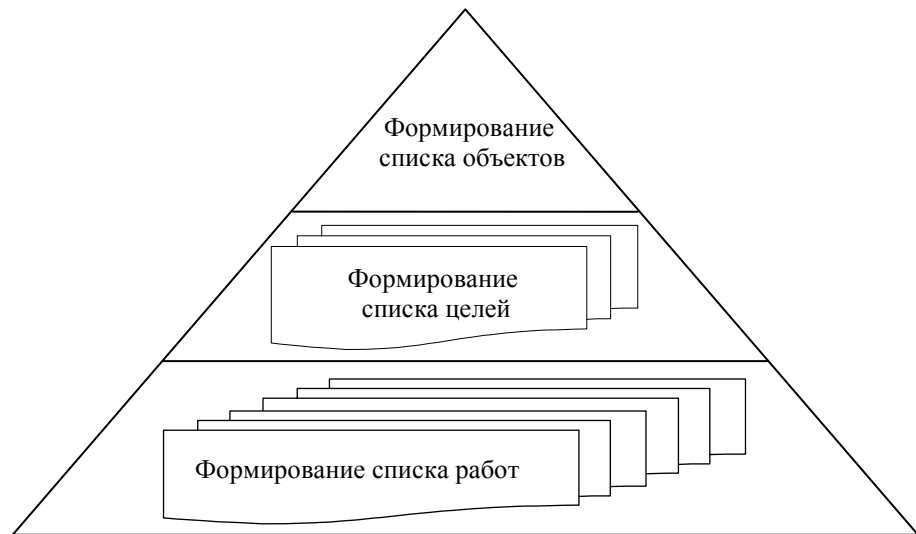


Рис. 3. Формирование локальных списков управленческих работ

Исходя из представленной схемы можно рассматривать каждый шаг как формирование определенного множества объектов взаимодействие которых, в конечном счете, позволяет определить как локальное множество списка управленческих работ, так и общее генеральное множество всех управленческих работ выполняемых на предприятии.

Каждый объект предполагает наличие и выполнение множества работ $A(x_i)$, $i = 1, 2, \dots, n$, где x_i – работы, которые позволяют решать все проблемы связанные с функционированием данного объекта.

Любое предприятие – это совокупность объектов. Следовательно, общее множество работ по предприятию есть генеральная совокупность $\sum_{i,j=1}^n A_j(x_i)$, где $A_j, j = 1 \dots m$ – объекты, а $x_i, i = 1 \dots n$ – управленческие работы.

Каждое из целевых направлений деятельности предполагает выполнение определенной совокупности работ, т.е. мы можем говорить о множестве управленческих работ x_i по достижению целей $P_j, j = 1 \dots n$. Совокупность работ по всем целям определяет общее множество $\sum_{i,j=1}^n P_j(x_i)$, но как и в случае

с объектами так и в случае с целями будет пересечение одних и тех же работ, они могут обслуживать разные целевые направления. Исходя из этого, общую систематизацию управленческих работ можно представить в трех измерениях - объектном, функциональном, целевом.

Функциональный подход формирует списки работ исходя из сочетания общих и специальных функций управления. Он может быть применен как относительно отдельного объекта, так и относительно предприятия в целом. Т.е. мы формируем функциональное множество как локальное привязанное к объектам, так и генеральное привязанное к предприятию в целом. Но в основе формирования этих функциональных множеств лежит сочетание общих и специальных функций управления, так называемый, матричный подход на основе построения функциональной матрицы М.

Исходя из этого, общую систематизацию управленческих работ можно представить в трех измерениях – объект $O_j, j = 1, 2, \dots, m$, цель $P_k, k = 1, 2, \dots, l$ и функция $F_i, i = 1, 2, \dots, n$. Объемная фигура представляет собой сочетание трех координатных плоскостей: объект – функция, объект – цель, функция – цель (рис.4).

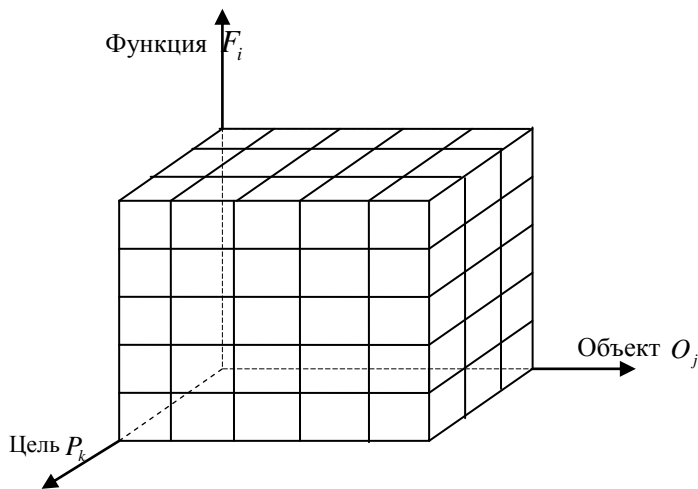


Рис. 4. Объемная модель формирования списка работ

В каждой из координатных плоскостей мы формирует свое множество выполняемых работ. В координатной плоскости объект-функция, функциональная матрица имеет вид $M_1 = \|m_{O_j F_i}\|$, где $j = 1, 2, \dots, m, i = 1, 2, \dots, n$.

Для плоскости объект-цель – функциональная матрица $M_2 = \|m_{O_j P_k}\|$, где $j = 1, 2, \dots, m, k = 1, 2, \dots, l$. Функциональная матрица в плоскости функция – цель имеет вид $M_3 = \|m_{F_i P_k}\|$, где $i = 1, 2, \dots, n, k = 1, 2, \dots, l$.

Объединение всех трех координат формирует некое объемное представление о совокупности выполняемых работ, их применимости относительно разных объектов и целей. Такая систематизация работ позволяет сформировать общее генеральное множество всех выполняемых управленческих работ и работать с отдельными локальными элементами. При этом сразу определяются объекты гармонизации выполняемых работ – это каждый из отдельных элементов образуемых тремя локальными параметрами относительно отдельного объекта, относительно отдельной функции и относительно отдельной цели, или же смежные взаимодействия этих элементов, т.е. элемент, который взаимодействует на входе или выходе. Каждый элемент имеет 6 контактных плоскостей. Исходя из этого, выделяется 6 направлений гармонизаций работ при взаимодействии элементов. Таким образом, необходимо осуществлять гармонизацию выполнения управленческих работ двух видов: работы внутри элементов и работы по взаимодействию элементов. При этом важно уточнить, что понимается под гармонизацией выполняемых работ. Гармонизация сложное понятие, которое используется в физике, в математике описывая определенные процессы. Применительно к управлению под гармонизацией мы понимаем поведение объектов в пределах заданного регламента и отсутствие конфликтов и противоречий в выполняемых работах, целях и задачах функционирования. Исходя из такого понимания гармонизации, гармонизация работ по управлению предприятием должна сводиться к согласованности вектора их направленности, т.е. обеспечения так называемой скалярной цепи, устранения ситуаций которые вызывают возникновение конфликтов и дисбаланса функционирования.

Предложенный подход к систематизации работ позволяет достаточно четко формировать множество объектов гармонизации и определять содержание работ их трудоемкость, ресурсоемкость и целесообразность. Можно предположить, что существует оптимальный уровень гармонизации, который позволяет достигнуть достаточной согласованности в выполняемых управленческих работах при рациональном уровне затрат. Т.е. можно говорить о как локальных, так и общих экстремальных значениях показателя гармоничности взаимодействия выполняемых работ. Оптимизация, постановка и реализация задачи по оптимизации уровня гармонизации управленческих работ требует разработки соответствующей методики оценки уровня гармонизации, их ресурсоемкости и влияние на результаты работы предприятия.

В целом предлагаемый подход к систематизации управленческих работ и осуществлению их гармонизации в управлении позволяет существенно повысить устойчивость работы предприятия, уменьшить возможные потери из-за несогласованности управленческих действий в управленческой команде предприятия.

Выводы. Рассматриваемые подходы к систематизации управленческих работ позволяют выявить наличие как отдельных специальных методик, решающих отдельные задачи систематизации так и необходимость разработки комплексной методики, позволяющей оценить все множество работ по управлению предприятием. Классификация систематизации в данном множестве работ позволяет сформировать однородные группы работ взаимодействия, между которыми определяет устойчивость и эффективность работы предприятия. Для обеспечения используемого потенциала эффективности устойчивости работы предприятия, необходимо гармонизировать выполнение этих работ, т.е. устранить противоречие противоречия в их выполнении, обеспечить их единую векторную направленность на общий результат работы предприятия. Для этого необходима разработка методов оценки уровня гармонизации выполняемых работ, и способов инструментов управления гармонизацией выполнения этих работ. Решение поставленной задачи позволяет создать предусловия для эффективной устойчивой работы предприятия в любых условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Петров Ю.А. Комплексная автоматизация управления предприятием/ Ю.А. Петров, Е.Л. Шлимович, Ю.В. Ирюпин. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л.И. Евенко. – М: Дело, 1996. – 672с.
3. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент/ Бусыгин А.В. – М: Финпресс, 2000 – 1056с.
4. Управление крупным предприятием: Монография /[А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладико, Г.И. Дибнис, П.В. Кривуля, Ю.С. Погорелов]. – К.: Лібра, 2005. – 384с.
5. Ильдеменов С.В. Реинжиниринг бизнес-процессов/ С.В. Ильдеменов, Т.П. Данько, Н.М. Абдикеев. – М.: Эксмо, 2007. – 592с.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения/ Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2006. – 440с.
7. Курочкин А.С. Управление предприятием (процессный подход): учебное пособие/ А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 1998. – 140 с.
8. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов/ М. Робсон, Ф. Уллах. – Москва: ЮНИТИ, 2003. – 222 с.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2009 р.