

## Посилання на статтю

Лепя Р.Н. Модель розвитку організації в системі ситуаційного управління підприємством / Р.Н. Лепя // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 1(37). – С. 99-106. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11lrnsup.pdf>

УДК 658.51

**Р.Н. Лепя**

### **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ СИТУАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Рассмотрен подход к формированию концептуальной модели развития организации в системе ситуационного управления предприятием. Рис. 3, ил. 11.

Ключевые слова: предприятие, организация деятельности, моделирование, ситуационное управление.

**Р.М. Лепя**

### **МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Розглянуто підхід до формування концептуальної моделі розвитку організації в системі ситуаційного управління підприємством. Рис. 3, дж. 11.

**R.N. Lera**

### **MODEL OF ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE SITUATION MANAGEMENT**

Approach to formation conceptual model of organization development in the system of enterprise situation management is considered.

**Постановка проблемы.** Рыночные отношения все глубже проникают в экономическую жизнь страны, заставляя отечественные предприятия адаптироваться к ним, используя самые различные методы и инструменты хозяйствования. Быстро меняющаяся конъюнктура цен, инфляционные процессы, жесткая система налогообложения, низкая платежная дисциплина осложняют экономическое положение промышленного предприятия. В этих условиях важнейшее значение приобретают вопросы повышения эффективности принятия управленческих решений на промышленных предприятиях, в том числе в сфере развития организации их деятельности. Это является серьезной проблемой, от решения которой во многом зависит устойчивое развитие как самого предприятия, так и других участников рынка.

Как известно, переход к рыночной экономике на практике оказался очень сложным и болезненным процессом. Мнения ученых о том, что рыночные отношения сами отрегулируют многие социальные и экономические процессы в стране, оказались несостоятельными. Особенно сильное воздействие переход к рыночной экономике оказал на предприятия крупного машиностроения, что обусловлено длительным сроком производства продукции и значительной инфляцией. В то же время именно крупное машиностроение является одной из

доминирующих отраслей народного хозяйства, которая в достаточной мере обеспечивает пополнение финансовыми ресурсами государственные и региональные бюджеты.

Обеспечение экономически эффективного развития организации производства и управления на промышленных предприятиях крупного машиностроения является важнейшим вопросом экономической науки и определяется многочисленными факторами: социально-экономическими условиями хозяйствования, уровнем технологии производства, наличием научно-технического потенциала, квалифицированного кадрового состава и пр. Недооценка данной проблемы в прошлые годы отрицательно повлияла на результаты деятельности многих отечественных предприятий крупного машиностроения. Обеспечения экономической эффективности принятия управленческих решений на промышленных предприятиях в условиях динамичной внутренней и внешней среды приобретает особую актуальность в настоящий период развития экономических отношений, когда наметились реальные предпосылки экономического роста в стране. Для ее решения необходимы глубокие научные экономические исследования и разработка новых механизмов, методических подходов и комплекса экономико-математических моделей принятия управленческих решений в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.

Сложность проблемы обусловливается следующим дуализмом. С одной стороны, процесс подготовки и принятия управленческих решений на промышленном предприятии, в том числе и в сфере развития организации, осуществляется в порядке формирования и реализации общей стратегии развития предприятия. Такая точка зрения подтверждена всем ходом развития теории и практики стратегического управления.

С другой стороны, принятие управленческих решений все больше определяется воздействием совокупности факторов, отображающих конкретную ситуацию деятельности предприятия, что дает основания развитию ситуационного управления предприятием. Очевидно, оба подхода должны быть применимы на единой методологической базе, разработка которой является весьма актуальной задачей.

***Анализ публикаций, формирующих современное представление о ситуативном управлении предприятием.*** Суть коллизии между стратегическим и ситуативным управлением впервые показана Г. Минцбергом, который провел анализ западных школ, исследующих сущность стратегии предприятий [1]. Так, школа дизайна (P. Selznick, A. D. Chandler, K. J. Andrews) рассматривает стратегию как метод установления долгосрочных целей, пересмотр которых осуществляется при явном изменении условий внутренней и внешней среды. Ситуационный анализ при такой стратегии не носит систематический характер и его реализация предполагается только на этапах стратегического планирования с целью определения слабых и сильных сторон предприятия (SWOT-анализ). Школа планирования (И. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж) разделяет управление на высший и низший уровни, представляя его в виде формального планирования с использованием методов контроля, что дало толчок к развитию сценарного планирования и стратегического контроля. М. Портер – представитель школы позиционирования – развил идеи школы дизайна, представив стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние и слабые стороны [2].

Гарвардская школа выделяет функциональные сферы стратегии как источники получения конкурентных преимуществ, при анализе которых в настоящее время используются ситуационные методы [3]. Ситуационный

механизм, по мнению Г. Минцберга, опирается на указанные функции управления [1]. Управление конкурентными преимуществами предприятия носит уже более выраженный ситуационный характер, однако определенная конкурентная позиция не дает верного представления о проблемной ситуации, а выработанные цели не направлены на выход из нее [4].

В целеполагании и разработке стратегии развития предприятия широко распространенными за рубежом и получившими развитие в Украине инструментами оценки эффективности являются система сбалансированных показателей (BSC – Balance Scorecard) и система ключевых показателей (KPI – Key performance indicators) [5].

Рассматривая эффективность данных инструментов с позиций задачи идентификации проблем, отметим, что они способствуют выявлению отклонений фактических значений от целевых показателей функционирования предприятия, что в целом позволяет оценить реализацию стратегии и, исходя из этого, определить качественную характеристику состояния предприятия. Слабой стороной системы сбалансированных показателей является то, что ее построение происходит эвристически и зависит от квалификации управленческого аппарата. Некорректно составленное дерево целей и показателей может исказить представление руководящего звена о реальном состоянии предприятия, что в дальнейшем приведет либо к потере возможностей, либо к угрозе перехода в наиболее проблемное (кризисное, стагнационное) состояние. Разработчиками BSC указывается, что сущность данного инструмента заключается в достижении баланса между количеством внутренних и внешних показателей, лаговыми и опережающими, объективными и субъективными показателями на основе сформированной концепции развития предприятия [6].

В целом, по-прежнему представляется проблемным соединить приведенные концепции с традиционным содержанием ситуационного управления [7]

**Целью статьи является** представление концептуальной модели развития организации на предприятии в рамках системы ситуационного управления.

**Изложение основного материала.** Представим вначале процесс подготовки и принятия управленческих решений в части организации на промышленном предприятии при формировании и реализации общей стратегии его развития. Любая стратегия развития предприятия сопровождается развитием организации его деятельности. Распространенными задачами развития организации являются: изменение производственной структуры, изменение профиля производственных подразделений, слияния и выделения структурных единиц, реорганизация подготовки производства, обслуживания рабочих мест, планирования, структуры управления и др.

Используя гипотезу о рациональности поведения высшего руководящего звена промышленного предприятия, можно предположить, что общая стратегия развития организации предприятия  $m'$  должна бы обеспечивать достижение запланированного уровня его конкурентных преимуществ  $KP$ , выраженных тем или иным показателем деятельности предприятия, откладываемым на оси ординат на схеме, представленной рис. 1.

При максимальном управляющем воздействии плановая стратегия обеспечила бы необходимый рост показателя конкурентных преимуществ  $KP$  на отрезке времени от момента  $t_m$  до момента  $t_n$ , откладываемых по оси абсцисс. При чем результат будет тем выше, чем значительнее темп прироста

показателей, отображаемый величиною угла  $\alpha$  наклона стратегической линии  $m'$ . В действительности, почти всегда фактически реализуемая стратегия  $m$  не обеспечивает достижение запланированного результата, что отображается на схеме более низкими значениями показателя  $KP$  в любой момент календарного периода  $t$ .

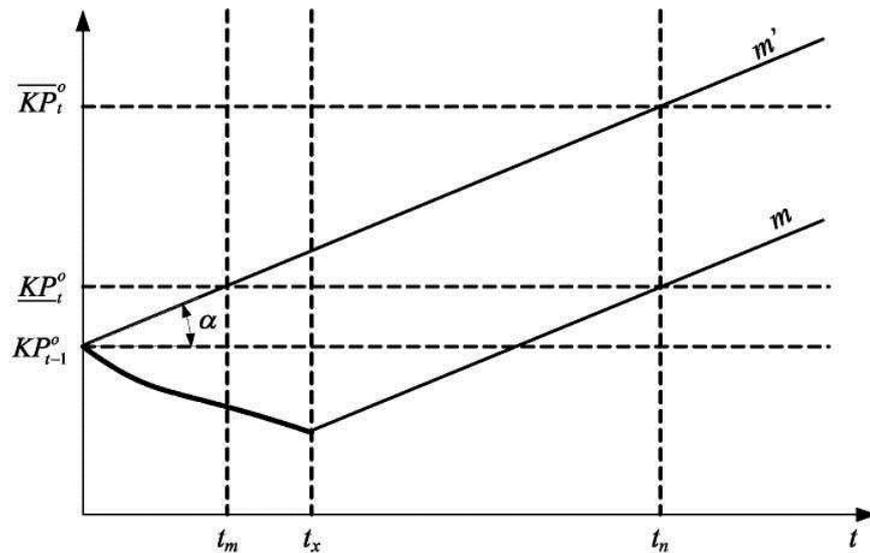


Рис. 1. Модель преобразования плановой стратегии  $m'$  в фактическую  $m$  под воздействием условий конкретной ситуации

Одной из распространенных причин получения такого результата считается наличие неизбежного запаздывания (лага) начала реализации стратегических решений, например, в точке  $t_x$ . Подобное отставание может вообще приводить и к снижению уровня исходного показателя деятельности предприятия.

В действительности, процесс преобразования запланированной стратегии  $m'$  при ее реализации в фактическую стратегию  $m$  имеет более сложную природу, суть которой раскрывается с позиций ситуационного управления деятельностью предприятия.

Рассматривая динамический контекст проблемы, следует признать, что реализация запланированной стратегии развития организации может осуществляться не иначе, как в виде цепочки определенных задач, сформулированных для каждого отдельно взятого интервала времени  $t$ , на конец которого запланирован определенный уровень показателя конкурентных преимуществ предприятия  $KP_t$  [8]. Таким образом, формируется задача мониторинга и регулирования процесса достижения поставленных целей на каждом шаге реализации стратегии, что можно отобразить с помощью следующей концептуальной модели, приведенной на рис. 2.

Схема показывает, что на каждом шаге формируется фактический угол наклона стратегической линии  $\alpha$ , а именно: максимальная реализация потенциала предприятия, отраженная углом  $\gamma$ , увеличивает величину угла  $\alpha$ , а отрицательное воздействие в условиях конкретной ситуации, отображаемое схематически углом  $\beta$ , приводит к уменьшению величины угла  $\alpha$ . Идентификация данного процесса сводится к выделению наиболее значимых "сигнальных" характеристик тех точек контроля, с которыми связана проблема и которые

служат сигналом о наличии проблемной ситуации [10]. Здесь может иметь место задача установления нескольких характеристик:

- режима максимального управленческого воздействия;
- наличия проблемной ситуации;
- силы воздействия проблемной ситуации;
- максимально возможного негативного воздействия проблемной ситуации;
- управленческого воздействия, направленного на ликвидацию проблемной ситуации;
- наличия ресурсов предприятия и др.

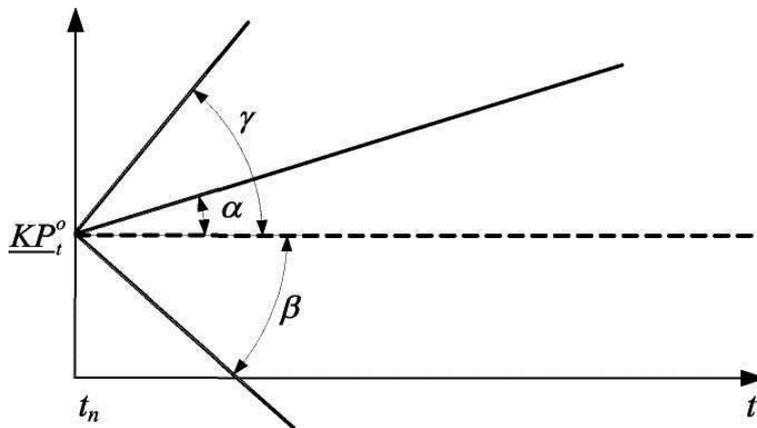


Рис. 2. Схема формирования фактического тренда реализации стратегии (угол  $\alpha$ ) под воздействием управленческих решений (угол  $\gamma$ ) и силы негативного действия проблемных ситуаций (угол  $\beta$ )

Совокупность взаимодействий управленческих и проблемных факторов формирует направление движения системы к запланированной цели при использовании наличных ресурсов предприятия, максимальном проявлении проблемной ситуации и максимального управленческого воздействия.

Задача нахождения момента времени  $t$  (см. рис. 1), после которого достижение запланированного уровня конкурентных преимуществ становится невозможным, сводится к построению прямой  $m$ , параллельной линии, отображающей принятую стратегию  $m'$ .

Найденная точка  $t$  достижения максимального значения управляемого параметра является теоретическим пределом, при достижении которого предприятию необходимо немедленно максимально активизировать усилия и удерживать этот темп вплоть до достижения запланированного уровня показателя  $KP^0$  (отрезок на прямой  $m$ ).

Практический опыт принятия управленческих решений на промышленных предприятиях свидетельствует о невозможности реализации максимального управленческого воздействия в течение достаточно большого периода  $t_n - t_m$ . Это означает невозможность удерживать постоянную траекторию развития организации деятельности предприятия, а значит – необходимость определить момент времени  $t_x$ , после которого достижение максимального запланированного уровня конкурентных преимуществ за период времени  $t_n$  становится невозможным.

Сила воздействия проблемной ситуации зависит от ее многовариантности, которая формируется разветвлением траекторий изменения различных

сигнальных характеристик проблемы. При этом не всегда можно получить траекторию развития ситуации за счет прогнозной модели, содержащей исключительно количественные показатели. Более того, точное значение показателей проблемной ситуации во многих случаях не несет никакой смысловой нагрузки, то есть не известен характер или тип поведения системы, а также характер состояния, в которое система перейдет. Поэтому прогнозная модель должна реализовывать процедуру распознавания ситуаций. Таким способом получения образа развития проблемной ситуации является сценарное исследование ситуации. Это означает такой метод исследования проблемной ситуации, который позволяет отобразить процессы, протекающие внутри ситуации; последовательность событий, отражающую развитие ситуации или переход объекта из текущего или заданного состояния в будущее; систему содержательных предпосылок, на основе которой формируется вариант развития; совокупность тенденций, характеризующих текущую ситуацию [11].

Каждый сценарий представляется сетевым графиком, вершины которого соответствуют фактам, а дуги – связям "причина – следствие", "часть – подчасть", "цель – подцель" и т. д. Например, если замечена проблема в снабжении сырьем и материалами, сетевой график сценария проблемы (дерево проблемы), реализующий отношения "причина-следствие", может иметь вид, показанный графиком на рис. 3.

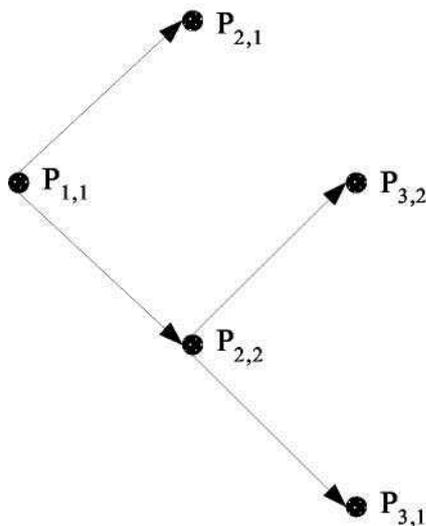


Рис. 3. Пример сценарного представления развития проблемной ситуации

Обозначения на рис. 3 означают:

$P_{1,1}$  – происходят срывы поставок сырья и материалов;  $P_{2,1}$  – выявление ненадежного поставщика;  $P_{2,2}$  – неудовлетворительно выполняет обязанностей службой снабжения;  $P_{3,1}$  – неудовлетворительная система заинтересованности и поощрения работников;  $P_{3,2}$  – отсутствие достоверной информации в системе поставок.

Каждая из вершин графа на рис. 3 может быть проанализирована с точки зрения причин появления факта, который отображает эта вершина, и представлена также в виде сетевого графика проблемы, а принятие решений по устранению сигнальных характеристик проблемной ситуации составляет сущность ситуационного управления развитием организации.

Совокупное воздействие в результате осуществления ситуационного управления может быть оценено показателем скорости процесса изменения траектории реализации принятой стратегии в направлении снижения негативных воздействий проблемных ситуаций  $V$ . Количественная оценка такого показателя скорости для каждого конкретного периода может быть установлена на основе параметров, отображаемых схемой на рис. 1, в виде следующей формулы:

$$V_t^* = \frac{KP_t^0 - KP_t^0}{t_n - t_x},$$

где  $t_n$  – ожидаемый окончательный момент времени, на момент наступления которого планируется достичь плановое значение показателя  $KP_t$ ;

$t_x$  – текущий момент времени контроля в процессе ситуативного управления.

При недостаточной скорости процесса реализации стратегических заданий существует риск неполучения предприятием целевых значений показателей деятельности к установленному сроку. Фиксация факта, что система оказалась в точке на прямой  $m$  (см. рис. 1), означает, что в случае сохранения постоянной скорости процесса  $V$  задания целевой программы недостижимы. Тогда для достижения целевого значения  $KP_t^0$  к моменту времени  $t_n$  необходимо, чтобы система двигалась с большей, а лучше – с максимально возможной скоростью.

**Выводы.** Представленная модель устанавливает основные понятия и параметры принятия решений в процессе ситуативного управления стратегическим развитием организации деятельности предприятия, позволяющие осуществлять контроль хода реализации принятой стратегии и оценивать ресурсы, необходимые для преодоления негативного воздействия возникающих проблемных ситуаций.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Школы стратегий (Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента) / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
2. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – С. 88-129.
3. Рогальский Ф.Б. Математичні методи аналізу економічних систем / Ф.Б. Рогальский, Я.Є Курілович, О.О. Цокурєнко. – Книга 1. Теоретичні основи. – К.: Наук. думка, 2001. – 436 с.
4. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: [навч. пос.] / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
5. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с.
6. Овчаренко К. Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись / К. Овчаренко // Управление компанией. – 2004. – № 10. – С. 17-22.
7. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика / Д.А. Поспелов. – М.: Наука, 1986. – 138 с.
8. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: [монография] / Н.Н. Лепа. – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк. – 2003. – 296 с.
9. Лепа Р.Н. Теоретические аспекты прогнозирования управленческих решений с учетом фактора инерционности / Р.Н. Лепа // Новое в экономической кибернетике. Сб. науч. ст. «Слабые сигналы в экономике». Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ДонНУ, 2003. – № 4. – С. 26-39.
10. Лепа Р.Н. Концептуальные основы моделирования механизма идентификации проблемных ситуаций на предприятии / Р.Н. Лепа // Економічна кібернетика. – 2004. – № 5-6 (29-30). – С. 35-41.

11. Лепа Р.Н. Модель идентификации проблемных ситуаций на предприятии / Р.Н. Лепа // Экономика промышленности. Сб. науч. тр. – Донецк: Ин-т экономики пром-сти НАН Украины, 2004. – С. 369-380.

Рецензент: Даніч В.М., професор, д.е.н.

Стаття надійшла до редакції  
11.02.2011 р.